

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMA DÜZEYLERİ: SÖKE İLÇESİ
ÖRNEĞİ**

Şakir ARSLAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Algın OKURSOY**

İZMİR, Haziran 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMA DÜZEYLERİ: SÖKE İLÇESİ
ÖRNEĞİ**

**Şakir ARSLAN
(122001992)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Algın OKURSOY**

İZMİR, Haziran 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMA DÜZEYLERİ: SÖKE İLÇESİ
ÖRNEĞİ

Şakir ARSLAN
(122001992)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : 06/06/2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Algin OKURSOY

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Kamil BİRCAN

Yrd. Doç. Dr. Didem TEZSÜRÜCÜ

İZMİR, Haziran 2014

ÖNSÖZ

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak yapılan bu çalışma, “ Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri” adını taşımaktadır.21.yüzyılda küreselleşen dünyamızda her gün yeni bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler eğitim camiasında bulunan eğitimcileri etkilemektedir. Örgüt kültürü olmadan eğitim kurumlarda değişimden söz edilmesi mümkün değildir. Çalışma bu bakış açısıyla öğretmen ve yönetici olarak görev yapan eğitimcilerin örgüt kültürünü algılamalarının önemi vurgulanmaktadır.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek, çalışmalarımı yönlendiren, çalışmamın her safhasında yardımlarını esirgemeyen, beni destekleyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Algın OKURSOY’a, Okul Kültürü Ölçeği’ni araştırmamda kullanmama izin veren Prof. Dr. Mehmet Şişman’a, anketimi uygulamada bana yardımcı olan okul müdürlerine, anketimi büyük bir titizlikle dolduran okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen arkadaşlarıma, teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince sabır ve özveriyle beni destekleyen çok sevgili eşim Sibel ARSLAN’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Haziran,2014

Şakir ARSLAN

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
SEMBOLLER	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1.KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. KÜLTÜR.....	3
1.2.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	6
1.3.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ.....	8
1.3.1.Maddi Kültür ve Manevi Kültür	8
1.3.1.1.Maddi Kültür	8
1.3.1.2.Manevi Kültür	8
1.3.2.Genel Kültür ve Alt Kültür	9
1.3.2.1Genel Kültür	9
1.3.2.2Alt Kültür	9
1.3.3.Gerçek Kültür ve İdeal Kültür	9
1.3.3.1.İdeal Kültür	10
1.3.3.2.Gerçek Kültür.....	10
1.3.4.Postfigurativ, Cofigurative ve Prefigurative Kültür.....	10

1.3.4.1. Postfigurativ Kültür	10
1.3.4.2. Cofigurative Kültür.....	10
1.3.4.3. Prefigurative Kültür	10
1.4. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	11
1.4.1. Dil.....	11
1.4.2. Din ve İnançlar	11
1.4.3. Teknoloji	12
1.4.4. Normlar	12
1.4.5. Değerler	13
1.4.6. Semboller	14
1.4.7. Estetik.....	15
1.4.8. Tutumlar	15
BÖLÜM II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	16
2.1. ÖRGÜTÜN TANIMI	16
2.2. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ	17
2.3. KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	19
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI	21
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	26
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	33
2.6.1. Değerler	33
2.6.2. Liderler ve Kahramanlar	34
2.6.3. Törenler ve Seronomiler.....	35
2.6.4. Hikaye ve Mitler	35

2.6.5. Dil.....	36
2.6.6. Adetler (Ritüeller)	36
2.6.7. Normlar	37
2.6.8. İnançlar	38
2.6.9.Gizli Sayıtlar	38
2.6.10.Semboller	39
2.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANMASI	39
2.8.OKUL KÜLTÜRÜ	41
BÖLÜM 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	47
3.1. YURT DIŞINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	47
3.2. YURT İÇİNDE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	52
BÖLÜM 4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
4.1.Problem.....	60
4.2. Araştırmanın Amacı	60
4.3. Araştırmanın Önemi.....	60
4.4. Sayıtlar	61
4.5. Sınırlılıklar	61
4.6.Araştırmanın Modeli	61
4.7. Evren ve Örneklem	62
4.8.Verilerin Toplanması	65
4.9.Verilerin Analizi	65
4.10.Bulgular Ve Yorumlar	66

4.10.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Değişkenine Göre Örgüt	
Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	68
4.10.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgüt	
Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	74
4.10.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre	
Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	76
4.10.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine	
Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	76
4.10.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Örgüt	
Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	77
4.11.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	80
4.11.1.Sonuçlar	80
4.11.2.Uygulayıcı İçin Öneriler	81
4.11.3.Araştırmacılar İçin Öneriler	82
KAYNAKÇA	83
EK 1. ANKET	89
EK 2. OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	91
EK 3. ANKET İZİNİ	93
EK 3 ANKET UYGULAMA İZİN OLUR BELGESİ	94
ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE)	112

ÖZET

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMA DÜZEYLERİ: SÖKE ÖRNEĞİ

Bu araştırma Aydın ili Söke ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenlerin örgüt kültürünü katılma derecelerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evreni 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Söke ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokul dereceli, en az 10 öğretmen çalışan okullardaki öğretmenlere uygulanmış, 255 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerimizin 111 sınıf öğretmeni, 106 öğretmenimiz branş öğretmeni, 38 eğitimcimiz yöneticiden oluşmaktadır.

Öğretmenlere 25 sorudan oluşan örgüt kültürü anketi uygulanmıştır. Verilerin analizinde standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistik teknikler kullanılmıştır. Ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1- Aydın ili Söke ilçesi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algılarında mezun oldukları okullara göre anlamlı bir fark vardır.
- 2- Aydın ili Söke ilçesi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algılarında okuldaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Okul Kültürü
Tarih: 05.06.2014

ABSTRACT

THE PERCEPTION LEVEL OF PRINCIPALS AND TEACHERS ORGANIZATIONAL CULTURE: EXAMPLE OF SÖKE

This research was done to determine the teachers in primary and elementary school participation in organizational culture.

The universe of the research consists of 255 teachers which were in Söke primary and elemental schools in academic year 2013-2014. The teachers consist of 111 classroom(grade) teachers, 106 branch teachers, 38 directors.

A survey of 25 questions were done to the teachers. In the analyzing, standart deviation, t test, one way variance analysis were used. The following conclusions were found:

1. There is a meaningful difference in perception of organizational culture between the principals and teachers in primary schools and elementary schools in Söke, according to the school they were graduated from.
1. There is a statistically meaningful difference in perceptions of organizational culture between the principals and teachers in primary schools and elementary schools in Söke, according to their lengths of service in the school

Keywords: Culture, Organisational Culture, School Culture

Date: 05.06.2014

SEMBOLLER

% : Yüzde

TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 4.1 Evrenin cinsiyete göre dağılımı.....	61
Tablo 4.2 Evrenin unvana göre dağılımı.....	61
Tablo 4.3 Evrenin yaş ortalamasına göre dağılımı.....	63
Tablo 4.4 Evrenin mezun olduğu okula göre dağılımı.....	63
Tablo 4.5 Evrenin okuldaki toplam hizmet süresine göre dağılımı	64
Tablo 4.6 Evrenin mesleğindeki toplam hizmet süresine göre dağılımı.....	64
Tablo 4.7 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Genel Algılama Düzeylerine İlişin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 4.8 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları.....	95
Tablo 4.9 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları.....	98
Tablo 4.10 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 4.11 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	105
Tablo 4.12 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	109
Tablo 4.13 Söke İlçesi Okullarında ki Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 3.14 Söke İlçesi Okullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.15 Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 4.16 Söke İlçesi Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo4.17 Hizmet Süresinin Karşılaştırılması Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79

Tablo 4.18 Hizmet Süresinin Karşılaştırılması Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
---	----

GİRİŞ

1980'den itibaren sanayileşmenin artmasıyla her örgütte, örgüt kültürü ifade edilmeye başlandı. Özellikle Japonya'nın yükselişi insanları Japon örgütlenme biçimini araştırmaya yöneltti. Yapılan tüm bu araştırmaların birleştiği nokta kültürdü. Japonya'da çalışma yeri 'aile' olarak görülmekte, çalışma şartlarında yazı değil, güçlü bir sadakat bağı vardı. Japon örgütleri çalışanlarının fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermekte oldukça başarılıydılar. Çalışanlar arasında olumsuz bir rekabetin olmaması nedeniyle takım halinde çalışmayı ve takım olarak başarılı olma zevkini yaşamaktadırlar.

Bir toplumun can damarlarından olan okullarımız aynı zamanda toplumun şekillendirildiği kurumlardır. Eğitim-Öğretim faaliyetleri yanında sağlıklı çıktılar ile yarının nitelikli insan gücünü yetiştirerek, toplumun ihtiyaç duyduğu bireyleri yetiştirir. Okullarımız aynı zamanda toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşim halindedir. Okullarımızın bu etkileşimde yerini alabilmesi ancak, güçlü ve iyi bir kültüre sahip olmakla gerçekleşebilir.

Günümüzde kitle iletişim araçlarında hızlı gelişim insanlar, toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşimi hızlandırmıştır. Bir taşı birden fazla insanın kaldırması şeklinde kısaca tasvir edebileceğimiz örgütlerde; insanların birbiri ile olan ilişkileri ne kadar iyi olursa örgüt amaçlarına ulaşmada o kadar başarılı olacaklardır.

Bir örgüt olan okul, öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticileri ile bir yapıdır. Bu yapı çevre ile etkileşim halinde olsa da okulun kendi amaçları vardır. Yönetici ve öğretmenlerin okulun amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesinin yolu da kurumlarında örgüt kültürünün yerleşmiş olmasına bağlıdır.

Bu amaç doğrultusunda, okullarımızda öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri üzerine, araştırma yapılarak örgüt kültürü ile temel algıları belirlemeye çalışılacaktır.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde, araştırmanın dayandığı kurumsal bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, literatür taraması yapılarak, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni, veri toplama aracı, verilerin analizine ve sonuçlara yer verilmiştir.

Aydın ili Söke ilçesinde ilkokul ve ortaokul da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin nasıl bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirlemeğe çalışılmıştır. Bu amaçla 'Okul Kültürü Ölçeği' anketi uygulanarak analiz edilerek, elde edilen bulgular tablolarla verilmiştir. Ortaya çıkan bulgular doğrultusunda yorumlar yapılarak bir değerlendirme yapılmıştır. Sonuçlar yazılarak, uygulayıcı ve araştırmacılar için öneriler belirtilmiştir.

BÖLÜM 1.KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR

İnsan topluluğunun nesilden nesile aktardığı inanç, bilgi ve uygulamalar olan kültürü tarihçesi ile de tanımak gerekir. Fransızca Cultura'dan gelen kültür sözcüğü Latince'de, "Colere", sürmek, ekip-biçmek anlamına karşılık gelmekte ve "cultura" aynı zamanda Türkçe'deki "ekin" anlamında da kullanılmaktadır. İlk kez Voltaire'in "Culture" sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmış olduğu ileri sürülmektedir. "Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde Cultur olarak yer almıştır." (Güvenç, 1994).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür: 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 (Türk Dil Kurumu).

Kültür, daha geniş bir ifadeyle bir toplumu oluşturan insanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan bütün insan yapısı nesnelere, ekonomik, dinsel, siyasal, toplumsal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, tutum ve işlevleri; bütün inanç ve ülküleri kapsamaktadır (Başaran, 1994).

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001).

Kültür sözcüğü dilimizde ilk kullananlardan olan Ziya Gökalp kültürü: bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir (Gökalp, 1996)

Cemil Meriç'e göre kültürün tanımı:"Batının kültürü var bizim ise irfanımız. İrfan, insanoğlunun has bahçesi, ayırmaz, birleştirir. Bu bahçede kinler susar, duvarlar yıkılır, anlaşmazlıklar sona erer. İrfan kendini tanımakla başlar. Kendini tanımak için ön yargıların köleliğinden kurtulmak gerekir. İrfan, nefis terbiyesi, olgunluğa açılan kapı,

amelle taçlanan ilim. Kültür, irfana göre katı ve fakir. İrfan insanı insan yapan vasıfların bütünü, yani hem ilim, hem iman ve hem de edep. Batı kültürün vatani, doğu irfanın. Ne batıyı tanıyoruz ne doğuyu en az tanıdığımız ise kendimiz. Eserlerimin kültür cildi tamamlandı bundan sonra irfanla uğraşmak istiyorum"(Meriç, 1986).

Kültür kavramı insan ve insanın yaşadığı ortamlarla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 2003).

Krober'e göre kültür, öğrenilmiş ve aktarılmış hareki reaksiyonlar ve alışkanlıklar, teknikler, fikirler, değerler ve teşvik edilen davranışların tümüdür (Başaran, 1975).

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

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

Uygur (Uygur, 1984) ise kültürü, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik olarak tanımlamaktadır. İnsan bir kültür varlığıdır; onu hayvandan ayıran bu kültürlülüktür. Doğanın kendisi için önceden belirlemiş olmadığı hiçbir şeyi gerçekleştiremez hayvan. İnsansa kültür yaratır kendine; bu kendi yarattığı kültür de insanı geliştirir. Dolayısıyla insanın kültür üretip kültürce üretildiği; kültür taşıyıp kültürce taşındığı temel gerçeği, insan varlığının en başta gelen var olma koşuludur.

Kuçuradi (Kuçuradi, 1997) kültürü şu şekilde tanımlamaktadır: Kültür, sınırları çeşitli açılardan çizilebilen bir insan grubunun yaşayışını ve bu yaşayın görünümünü (söz gelişi sanatlarda, bilimlerde, felsefede, dilde ve bu gibi alanlarda o anda "modern" sayılan görüşleri; toplumsal kurumları ve işleyişlerini) belirleyerek; o grupta uzun ya da görel olarak kısa bir süre için geçerli olan (egemen olan) insanı görme tarzı ve değerlilik anlayışıdır.

İnsan, dünyaya geldiğinde diğer insanlar tarafından hazırlanmış bir ortam ve üretilmiş bir kültür içinde kendini bulur. Bu durum, insanın bir tercihi değildir. İnsan, insan olmanın ne anlama geldiğini de diğer insanlardan öğrenir. Bu da sosyalleşme ve

eğitim süreci içinde gerçekleşir. Sosyalleşme, birey açısından bir bakıma kültürün içselleştirilmesi sürecidir. Sosyalleşme sürecinin içeriği kültürden kültüre farklılaşır. Kültür, sosyalleşme süreciyle kuşaktan kuşağa aktarılır (Şişman, 2007).

Kültür, bir toplumun yaşama biçimi olarak tanımlanmaktadır. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın temel nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir tanım da ise kültür; toplumun süreç içersinde ortak yaşantıyla biçimlediği bir ürün olarak görülmüştür. Kültür bireyin doğuştan getirdiği, biyolojik kalıtımla aktarımı olan bir kavram değildir. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değil çevresel iletişimsel bir olaydır (Şahin, 2010).

Smircich'e göre; "Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir Şeye bağlı olmasını sağlar. nc olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve Şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler" (Smircich, 1983).

Morgan'a göre; "Kültür hakkında konuşurken aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli Őekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşasından konuşuruz. Bu anlayış Şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel sağlar" (Morgan, 1986).

Kültür, bir insan topluluğunu diğer bir topluluktan ayıran değerler, normlar, inançlar, varsayımlar ve davranış biçimlerinin bütünüdür. Kültür çok katmanlıdır, homojen değildir ve statik değildir, değişir. Ayrıca kültür bireysel olamaz, bireyin değerlerinden, kişiliğinden bahsedebilirsiniz ama kültüründen bahsedemezsiniz; çünkü kültür, toplumun kişiliğidir (Aycan, 2000).

1.2.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür kavramı insanlığın var oluşundan beri vardır. Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Unutkan, 1995).

Sosyal bir varlık olan insan topluluklar oluşturmak ve bu topluluklarda yaşamak için belli bir yaşam tarzı benimsemek durumunda kalmıştır. Bu benimseme öğrenilen ve kazanılan bir dizi davranış göstermesini gerekli kılmıştır. Topluluğu, bir arada tutan bu kavramla kültürün özelliklerinden bir kaçısıdır (Şimşek, 1998).

Kültür, toplum bireyleri tarafından öğrenilerek kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla, kalıtsal veya içgüdüsel olmaktan ziyade, bireyin yaşamı boyunca öğrenerek kazandığı alışkanlıklar ve davranış ve tepki eğilimleridir (Güvenç, 2002).

Kültür doğuştan edinilmez. Biyolojik kalıtımla da kuşaktan kuşağa geçmez. Topluma her yeni katılan üye bunu öğrenerek geliştirir ve bunlar duygu yüküdür (Özkalp, 2000).

Kültür, bir nesilden diğerine geçen bir birikimdir. Kültür süreklidir ve bu sürekliliği, kuşaktan kuşağa aktarılan gelenek, görenek ve töreler sağlar. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar (Unutkan, 1995).

Kültürel sistemin öğrettikleri, hem zaman boyutunda süreklidir, hem de aynı zamanda toplumsaldır; kültürel öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde, gruplarda, ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve diğer kültür üyeleri ile paylaşılır (Callahan, 1986).

Bir toplumun, grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, değer ve tutumlar, o toplumun, grubun kültürünü oluşturur. Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Başarısı kuşaktan kuşağa denenmiş çözüm yollarını gösteren kültürel kurumlar ve ilkeler, toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılamasıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kültür insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar (Unutkan, 1995). Bir kültürün devam edebilmesi ve sürekliliği, onun, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine bağlı olacaktır.

Buna karşılık bu değişimin dezavantajı da vardır. Kültür bazen boş yere değişime direnir. Örneğin, iş görenler yönetimin getirdiği teknolojik bir değişim karşısında kültürel direnç gösterirler; yöneticiler de genellikle yönetim yapısındaki değişimlere direnirler (Davis, 1982).

Belli bir kültürün unsurları, uyumlu bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedirler. Bu sistemin içinde, çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde, belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır. Kültür kavramı bir haritaya benzer. Nasıl bir coğrafya haritası, bir bölgedeki dağ, tepe, ova, nehir, göl, yolları, bunların yerlerini ve birbirine uzaklıklarını gösterirse, kültür kavramı da belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların birbiri ile ilişkilerini temsil eder. Fakat nasıl ki harita bölgenin kendisi değil de onun küçük ve soyut bir modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kuramların kavramsal ve soyut bir modelidir (Güvenç, 2002).

Güvenç (Güvenç, 2002), kültürün özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

1. Kültür, öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Kültürün öğrenilebilir olması eğitimin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olması gereğini doğurur.

2. Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşır. Bu sayede insanoglu yaşayarak edindiği deneyimleri kendisinden sonraki nesillere aktarmış ve varlığını sürdürmeyi başarmıştır.

3. Kültürün öğretileri toplumdan topluma değişiklik gösterir. Her toplumun sahip olduğu, yarattığı ve paylaştığı alışkanlıklar toplumun kültürünü oluşturmakla birlikte söz konusu alışkanlıkların sürekliliği de o toplumun sürekliliğine bağlıdır.

4. Kültür toplumsal yaşamda oluşan bir unsur olmakla birlikte aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar kültürel doku içinde önemli bir yer tutar. Her ne kadar insan davranışları toplumsal yaşam içinde öğrenilmiş olsa da her zaman toplumun öğrettikleri ile örtüşmeyebilir.

5. Kültür, yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur. Denenmiş çözüm yolları zamanla toplumsal tatmin düzeyi ve alışkanlıkları pekiştirir. Yaşamsal gereksinimlerin evrensel olması bu ihtiyaçları karşılayan kurumların da belli ölçülerde benzer olması kaçınılmazdır.

6. Kùltür bütùnleřtirici olduğu kadar ayrıştırıcı güce de sahiptir. Toplumsal boyutta uyum içinde olan kùltürler bütùnleşme eğilimi gösterirler. Bu bütünlük, tarihsel ve çevresel anlamda çelişkilere sahip kùltürlerde kendisini çözümlenme olarak gösterir.

7. Kùltür kavramı hayatla ilgili soyut bir kavramdır. Özünde maddi ya da gözlenebilir bir kavram olmadığını bildiğimiz kùltür, gerçeğin bir soyutlamasıdır.

1.3.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kùltürel sınıflama yapılırken birçok farklı ölçütler alınmaktadır. Başka bir deyişle, sosyal bilimciler inceleme alanlarına göre kùltürü farklı biçimlerde sınıflamaktadır. Tabii durum böyle olunca bu sosyal bilimcilerin sınıflamada temel aldıkları kıstaslar da farklı olabilmektedir.

1.3.1.Maddi Kùltür ve Manevi Kùltür

Kùltürel öğelerin birleşimine göre yapılan sınıflandırmadır.

1.3.1.1.Maddi Kùltür

Maddi kùltür insanların doğa ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan maddi unsurlardır. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi sürecinde ürettikleri her türlü unsur maddi kùltürü oluşturmaktadır (Kocaoğlu, 2007). Örneğin; yollar, binalar, evler, giysiler, ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi. Kùltürün maddi öğeleri doğal çevreyi şekillendirmektedir

1.3.1.2.Manevi Kùltür

Manevi kùltür ise toplumsal yaşamı düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşmaktadır (Özkalp, 2005). Manevi kùltür hayat tarzını biçimlendiren manevi bir çerçevedir.

1.3.2.Genel Kültür ve Alt Kültür

Bu ayırım bir toplumun sahip olduğu kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bu kıstasa göre kültürü, genel ve alt kültür olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

1.3.2.1.Genel Kültür

Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has, kendine özgü olan özellikleri içerir. Bir ülke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur. Bir başka deyişle, genel kültür; bireylerin ait oldukları bireylik alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır (Şişman, 1994).

1.3.2.2.Alt Kültür

Toplumların genel kültürü büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri de bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içersinde yer alırlar. Genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Şişman, 1994).

Alt kültür; genel kültür bütünü içinde yer alan alt sistemlerdir, genel kültürün çeşitliliğini ve zenginliğini besler (Doğan, 2009). Toplumun temel kültürel değerlerini taşımakla birlikte kendisini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimlerini kapsar (Özkalp, 2005).

1.3.3.Gerçek Kültür ve İdeal Kültür

Bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınarak yapılmıştır. Buna göre kültürü gerçek ve ideal olmak üzere iki gruba ayırabiliriz.

1.3.3.1 İdeal Kültür

İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır.

1.3.3.2. Gerçek Kültür

Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir. İdeal ve gerçek kültür ayırımı, kültür içindeki bir farklılığı ifade etmektedir.

1.3.4. Postfigurativ, Cofigurative ve Prefigurative Kültür

Bu kültür ayırımı, öğrenme zamanına göre yapılmaktadır. Kültürün bireyin yaşamı içerisinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle bireyin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan bu kültür sınıflamasındaki üç tip kültürü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Erdoğan, 1975).

1.3.4.1. Postfigurativ Kültür

Bu kültür biçimi sonradan öğrenilen kültürdür. Yani insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir. Daha çok ilkel toplumlarda geçerli olan bir kültürdür.

1.3.4.2. Cofigurative Kültür

Cofigurative kültür, toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek bir davranış modelleri oluşturmalarıdır

1.3.4.3. Prefigurative Kültür

Bu kültür yaşlıların gençlerden öğrendiği kültür biçimidir. Yaşlıların gençlerin yarattığı kültürel değerleri benimsemesi yani yeni ve eski kültürün birleşmesidir.

1.4.KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

1.4.1.Dil

Semboller içerisinde yer alan en önemli öğelerden birisi de dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığı ile üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır (Şişman, 2002).

Kültürel yönü düşünülmesi bile dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarıyla insan geçmişi hatırlar ve öğrenir. Dil sayesinde soyut fikirleri kelimelerle durdurmak mümkündür. Dil toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar. Dili kültürler arası farklılıkların en önemlisi olarak görmek mümkündür. Örneğin, İngiliz dili ticari ve endüstriyel çabalar için kelime yönünden zengindir. Bu durum diğer kültürlerle oranla İngiliz kültürünün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir (Erdoğan, 1994).

1.4.2.Din ve İnançlar

Bütün insan toplumlarında şu veya bu şekilde bir din olmuştur. Edward Supir' e göre, din: insanın günlük yaşamını anlaşılabilir ve tehlikelerle dolu ortamı içinde gönül huzuruna götüreceği yolu bulmak üzere giriştiği, bitip tükenmeyen bir çabadır. Dinin görevi ne olursa olsun, önemli olan yönü, bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadara bütün toplumlarda din adını taşıyan bir kurum vardır (Erdoğan, 1994).

Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol kurumu niteliği taşır (Özkalp, 1992).

Bilim ve teknoloji de dahil olmak üzere din ve din kurumları sosyal-kültürel kontrol kurumları adı altında toplanmıştır (Güvenç, 1972).

1.4.3.Teknoloji

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir (Şişman, 2002).

Teknoloji insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde(kontrol, iletişim, üretim, vb) bir takım değişimleri gündeme getirmektedir. Yeni teknolojilerin girmesi ile örgütte geleneklerde yenilikler arasında çatışma durumları da yaşanabilir (Şişman, 2002).

Teknoloji devamlı önde gitmekte, maddi olmayan kültür onu bir gecikme ile geriden takip etmektedir. Buna kültürel gecikme veya kültürel boşluk denilmektedir (Çiftçi, 1999).

Teknoloji ayrıca doğayla mücadele araçları ve mimari eserler, yönetsel organizasyon şekilleri gibi teknik, maddi ve fiziksel değerleri içine alır. Buna göre, toplumların düzenlediği ekonomik faaliyetler, imalat veya üretim biçimleri ve çeşitli aletlerin kullanılması, başka bir ifade ile nesnel olarak aletler ile insanlar arasındaki bütün ilişkiler, kültürün teknolojik-maddi elemanlarının önemli bir kısmını oluşturur (Çağlar, 2001).

1.4.4.Normlar

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceklerinden, nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar çeşitli normlar yer alır. Normlar toplumda ödül ve ceza ile güvence altına alınırlar. Yani norma uygun olan bir davranış ödüllendirilirken, uygun olmayanlar cezalandırılır. Böylece, ceza yolu ile istenmedik davranışlar ortadan kaldırılırken, ödüllendirme ile istenilen davranışlar pekiştirilir ve davranışların gelecekte tekrarlanma olasılığı artırılır. Normlar, bireylerin toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve birer alışkanlık haline alırlar. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun

farkına dahi varmaz, otomatik olarak onu uygular. Her toplumun sahip olduğu normların önem dereceleri de farklılık gösterir. Bazı normlar bir toplumun devamlılığı için daha önemliyken, bazıları o kadar önemli olmayabilir (Özkalp, 2000).

Normlar, bir grup ve insan kategorisi içinde var olan değer standartlarıdır (Hofstede, 1991).

Normlar kaynağını değerlerden alan varlık, birlik, işleyiş ve sürekliliği sağlayan hükümlerdir (Ünalın, 2004).

Normlar, adetler ve örfelere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örf olan kurallar ise; toplum için önemli davranışları belirler. Örfler toplumun üyelerince ya kanuni takibat ile ya da sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde tatbik edilir (Erdoğan, 1994).

Normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak görülebilir (Şişman, 2002).

1.4.5. Değerler

Bugün batı toplumları içerisinde önemsenen iki değer; maddeci olmak ve başarıya güdülenmektir. Ancak bu değerler toplumdan topluma farklılık taşımaktadır. Örneğin, maddecilik, gelişimini liberal ekonomi ile gerçekleştiren bir ülke için geçerli bir değer iken, mistik duygulara dayalı bir toplum için geçerli olmayabilir. Değerler zamanla değişebilir, yerine yenileri gelebilir, eskiyen bir takım değerler atılabilir. Ancak her toplumun kendine has bir takım değerleri vardır. Her toplumda değer sistemleri isteyerek veya istemeyerek bozulabilir veya bireyler her zaman değerlere uygun davranmayabilirler. O zaman ortaya değer çatışmaları çıkar. Genç ve yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmalar bunun en güzel örneğidir (Özkalp, 2000).

Bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamının sebebi olarak görünen; tasvip ve teşvik gören; korunmaya çalışılan kabullenişlere, inanışlara değer denir (Ünalın, 2004).

Değerleri görmek ve tanımlamak oldukça zordur (Unutkan, 1995).

Soyut öge olan değerlerin dışarıdan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilirler. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edileni ifade ederler. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve sonraki dönemlerde değişmesinin güç olduğunu belirtmektedirler (Şişman,2002).

Sevgi, kendini gerçekleştirme, mutlu olma gibi değerler sonuç veya amaç türünden değerlerdir. Para kazanma, bir okul bitirme, evlenme, bir meslek sahibi olma gibi değerler de amaç türünden değerlerdir. Bu değerler, sonuç değerler için sadece bir araçtır. Araç değerler ile sonuç değerler arasındaki farkı kavrayamayanlar asla mutlu ve başarılı olamazlar. İnsanların çoğu araç değerlerin peşinde koşmakta ve onlar için zaman ve para harcamaktadır. İnsana insanlık yaşatan, insanlığı hatırlatan, doyum veren ve hayatını zenginleştiren sonuç değerlerdir (Özkan, 2003).

1.4.6.Semboller

Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere bütünüdür (Hofstede, 1991).

Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürler için farklı anlamlar ifade eder (Şişman, 2002).

Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2002).

Sargut, sembollerini, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ya da ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda kavrama sözcüğü ile anlatılmak istenen ise, belirli tasarımların elle tutulabilir yapıları, algılanabilir biçimlere dayalı olarak ortaya konan deneyimlerden elde edilmiş soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlemler ya da inançlar olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2001).

1.4.7.Estetik

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, dans, vb.) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Özellikle alt kültürlerin kendine özgü estetik değerleri bulunmaktadır. Bu bakımdan estetik farklılıkları ulusal olmaktan ziyade, bölgesel olarak görmek mümkündür. Fakat gelişen teknoloji ve haberleşme kolaylığı ulusal alanda estetik değerlerin önemini azaltır. Mesela, bir samba, lambada gibi dans stillerini sadece doğdukları ülkelerde değil başka yerlerde de görmek mümkündür. Bunun yanında estetik değerlerin önemi heyecan yaratılması esasına dayanan alt gruplarda daha kolay görülebilir. Herkes mehter müziği dinleyebilir ancak ondan belirli bir toplumun fertleri heyecan duyar. Milli marşlarda böyledir (Erdoğan, 1994).

1.4.8. Tutumlar

Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi veya objeye karşı tutumu denir. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İdareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Erdoğan, 1994).

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen addır (Kağıtçıbaşı, 1988).

Tutumlar bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma gibi özellikler göstermektedir (Unutkan, 1995).

Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (Şimşek vd., 2003).

Tutumlar kişinin bir şey hakkında ne hissettiğini yansıtır. İşimi severim ifadesi kişinin işi hakkındaki tutumunu belirtir. Bu örgütteki yönetim kademelerindeki kadınları eğitmek ve geliştirmek için bir kariyer yönelimli program uygulamasını destekliyorum. İfadesi de yine tutumları yansıtır (Callahan vd., 1986).

BÖLÜM II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.1.ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Türk Dil kurumunun sözlüğünde örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat diye tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu).

Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 1999).

Örgüt, önceden belirlenmiş bir hedef ya da hedeflere ulaşmak için, birden fazla kişinin düzenli bir şekilde birlikte çalıştığı sistemdir (Stoner-Freeman, 1992).

Schein'e (Schein, 1976) göre; örgüt; " iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür."

Örgütler yaşamak için içten ve dıştan birtakım zorlamalarla karşılaşır. Hiçbir örgüt kendine gerekli olan gücü (girdiyi) kendisi üretmez. Örgütler girdilerini çevreden alırlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları girdileri satın alabilmeleri için çıktılarını da çevreye satmaları gerekir. Böylece örgütler hem girdileri hem de çıktılarını yoluyla çevre ile etkileşim ve denetim ilişkisi içerisine girerler (Başaran, 1992).

Psikologlar; örgütü, karmaşık bir sosyal sistem, (Schein, 1976) "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sağlam, bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanabilir (Bedestenci vd., 2004).

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 arttıran bir araçtır (Aydın, 1994).

Örgüt; bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebileceğini ifade eder (Bursalıoğlu, 1987).

Başaran'ın tarifine göre ise, örgüt, "toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eş güdümlenen iş görenlerden oluşan toplumsal açık bir sistemidir ve "bir etkileşim ağı"dır (Başaran, 1984).

Örgütler, değişik kültürel çevrelerden gelmiş, farklı varsayım, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. Örgüt yönetiminin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünlüğü sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen bu insanları, ortak bir kültür çerçevesinde bütünleştirebilmesi gerekmektedir (Algan, 1998).

2.2.KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır. Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz-Kahn, 1977).

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımı yapılacak olursa, kültür kişiden kişiye aktarılan bir yaşam tarzı olup, insanın insan tarafından oluşturulan çevresini ifade eder. Şu durumda kültür; bir toplumu (veya örgütü) oluşturan bireylerin

kendi aralarında ya da kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisinde kazanılan bilgiyi, normları, görüş ve bakış açısını ve davranışları kapsar. Böylece kültür o toplumda bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı kılan bir yaşam tarzı oluşmasını sağlar (Doğan, 1997).

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır (Erdoğan, 1994).

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır (Ersen,1997). Kültür örgüt içinde çalışanlar o örgütün amaçlarına ve çalışanlar da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.

Kültürel normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Kültür, bireyleri sürekli çevreleyerek, liderlik davranışlarını biçimlendirir. Örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi sağlayan yapılar, kurallar, normlar ve alışkanlıkları şekillendirerek, bireyin davranışlarını belirleyen dinamik olgudur (Schein, 2004).

Bir örgütün etkililiği noktasında, içinde bulunduğu ortamın önem ve etkileri unutulmamalıdır. Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir (Bursalıoğlu, 2005).

Smircich'e göre; "Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. Birinci olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler" (Smircich, 1983). Bu işlevler için kültürün örgütün başarısına yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla

somutlaştırarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür (Türk, 2007).

Erdoğan'a göre; örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Köse vd., 2001).

Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini arttıran iç kültürlere sahip olduğu söylenebilir. O halde bir örgütün kültürünü bu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997).

2.3.KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürünün var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000).

Küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Akıncı, 1999).

Deal ve Kennedy (Terzi, 2000) kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültürler açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde iş görenler kendilerinden ne beklediğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararlar ilgili olarak daha zaman kaybedeceklerdir.

Zayıf kültürlerde ise iş görenler, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamayla uğraşırken zamanın çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür, iş görenin sorumluluklarını şekillendirerek, onu hızlı veya yavaş bir iş gören, yetkici ya da arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademedен en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir örgütün parçası olma şansını vermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005).

Örgüt kültürü o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır (Eren, 1998).

Örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültür, iletişim ve iş görenler arasındaki ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı için de örgüte süreklilik kazandırır (Özdevecioğlu, 1995).

Örgüt kültürünün, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye, iletişime yönelik işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000).

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2001).

Örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır.

Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2010).

Örgüt kültürü, bir örgütte bulunan değerler, normlar ve inançlar sisteminin, tüm çalışanlar tarafından yürekten benimsenmesiyle kuvvetlenir. Kabul edilmiş ve yaşanan bir örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarının yönlendirilmesinde ve üyeler arasında uyumun sağlanmasında etkili olmakta, işbirliğini, güven duygusunu ve iletişimi geliştirmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan ortak değerleri, varsayımları ve normları paylaşan üyeler kendini bir bütünün parçası gibi hisseder. Bu duygu üyelerin birbirlerine ve örgüte olan bağlılığını artırır, aidiyet duygusu sağlar, çatışmaları azaltır ve ekip ruhunu geliştirir (Tozkoparan ve Türker, 2001).

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma başlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir (Konuk, 2006).

Bir örgütün etkililiği noktasında, içinde bulunduğu ortamın önem ve etkileri unutulmamalıdır. Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir (Bursalıoğlu, 2005).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Terzi, 2000):

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Aynı zamanda 1970'li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkması örgüt ve yönetim kurumlarında yeni bir dönemin oluşmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, insan doğasına ilişkin farklı varsayımlar geliştirmiş ve verimlilik sorununda farklı açıdan ele almıştır. İnsan kaynakları yaklaşımı, yönetim alanında yeni kuramsal çerçevenin oluşmasını sağlamıştır. 1981 yılında William Ouchi, yazdığı Teori Z kitabıyla örgütsel kültür kuramının kuramsal temelini oluşturmuştur. Daha sonra Deal ve Kennedy ve Edgar H. Schein örgütsel kültür kuramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın katkıları ise mükemmel ulaşan örgütleri betimlemiştir (Çelik, tarih yok).

1980'li yıllarda örgütsel kültür kavramı, örgütsel davranış ve örgütsel etkinliğin analizinde merkezi bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü örgüte yeni katılan üyelerin sorunlara yönelik algı, düşünce ve duyguların doğru olarak şekillenmesine yardımcı olduğundan, sürekli olarak bir grup için çalışma hayatında karşılaşılan problemi çözmeye temel bir çerçevedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin değerleri, normları, inançları, varsayımları ve hatta algıları altında yatan düşünceleri açıklamaktadır (Çelik, tarih yok).

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. Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi, değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiş, böylece bu bilimlerin her birinin kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır (Şişman, 1994).

Swales (Terzi, 2000) örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir:

1. Kurucuların Etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar Tanımı zorlaştıran ilk neden örgüt kültürünün yeni bir çalışma alanı almasıdır.

2. İç Çevrenin Etkisi: Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.

3. Dış Çevrenin Etkisi: Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

4. Yönetim Uygulamaları (Current Management): Örgütün kuruluş aşamasında yöneticilerin etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır.

5. Ulusal Kültürün Etkisi: Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

Bu, örgütlerin araştırmacı olması için değişik bir düşünüş ve bakış açısıdır. Hofstede ve arkadaşlarının belirttiği gibi; “Tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüş birliği içindedir;

1. Bütüncül olması,
2. tarihsel niteliği,

3. antropolojik konularla ilgisi,
4. toplumsal yapısı,
5. esnekliği ve
6. değişiminin zorluğu" (Hofstede vd., 1990).

John Van Manen (1988) örgüt kültürünü, örgütü oluşturan bireyler, paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişı, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır (Terzi, 2000).

Boseman ve Patak'ın (1987) tanımına göre örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997).

Edger Schein örgüt kültürünü "Örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli" şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1992).

D.Farnham'a (1990) göre örgüt kültürü; "İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Sarı, 2005).

Örgüt kültürünün yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001).

Örgüt kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1992).

Kozlu' da örgüt kültürünü; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın dinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak dinsel ve töresel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir (Kozlu, 1986).

Bir örgütte, insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Örgütün üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekir. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 1990).

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

1. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
2. Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
3. Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
4. Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
5. Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
6. Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır (Berberoğlu, 1999).

Özden (Özden, 2000), liderlerin örgüt kültürünü oluştururken aşağıdaki beş maddenin mimarlığını yapması gerektiğini belirtmiştir:

1. Örgütte karar alma mekanizmasını etkileyen temel değer ve ilkeleri belirleme,
2. Örgütün değer ve ilkelerini temsil eden davranışları belirleme,
3. Performansları konusunda çalışanlara dönüt sağlayacak bir mekanizma kurma,
4. Teşvik ve ödüllendirme sistemi kurma,

5. Arzu edilen kültürün öncülüğünü yapmadır

Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşur. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir. Örgütün kültürel yanının anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından yararlanmak gerekmektedir. Ritler, ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil bunların en yaygın olanlarıdır. Kültürün yorumlanması için gözlemlenebilen yanların üzerinde durulması gereklidir ancak yine de bir problem ortaya çıkmaktadır; bir şirketin ödül töreni ile başka bir şirketinki aynı anlama gelmeyebilmektedir. Örgütte neler olduğunu anlayabilmek için olaylara içeriden bakma zorunluluğu da vardır.

2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Her şeyden önce örgüt kültürü öğrenilebilirdir. Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler örgüt kültürünün oluşumunda etkindir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. Örgüt dış çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre faaliyet göstereceğinden, bu çevreden edindiklerini örgüt kültürüne yansıtacaktır. Bu sayede öğrenme gerçekleşecek ve bu öğrenme süreci sürekli olacaktır. Örgüt kültürü genellikle yazılı bir metin halinde olmadığından, örgüt üyelerinin düşünce yapılarına, bilinç ve beklentilerine, inanç ve değerlerine göre şekillenmektedir (Eren, 2001).

Örgüt kültürü kendiliğinden oluşan bir olgudur. Örgüt kültürü yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Benzer şekilde bir örgütte de iş görenler farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile örgüt içerisinde oluşan ortak düşünce davranış ve öğrenme biçimini, örgüt kuralları dâhilinde davranabilmek için, benimsemek zorundadırlar. Dolayısıyla örgüt içerisinde ortak tutum ve davranış kalıpları oluşacak, örgüte yeni dâhil olan üyeler de bu kalıplara uyacaktır. Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir (Terzi, 2000).

Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir. Her alt kültürün yapı ve işleyişi birbirinden farklı olacağından örgüt kültürünün homojen olması beklenmez. Örgüt kültürünün, üyeleri arasında kimlik uyumunu sağlama, örgütün misyonunun oluşmasını sağlama davranışların standartlarını gösterme ve bunları güçlendirme gibi üç önemli işlevi vardır (Greenberg, 1997). Bu ve buna benzer işlevleri gerçekleştirmede son derece önemli olan örgüt kültürü çeşitli özelliklere sahiptir.

Çeşitli düşünürler üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar şöyle sıralanabilir (Eren, 2001):

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur:

Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği, norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece üyeler, bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenebilir ve kazanabilirler (Eren, 2001).

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur. Kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar(davranış ve tepki eğilimleri)'dir (Erdoğan, 1994).

2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır:

Örgütsel kültür her örgüt için ayrırcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde

algılanıp uygulanması da denilebilir (Eren, 2001). Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir: Her insanın, sosyal öğrenme süreci içinde geliştirdiği bazı bireysel gerçekleri, doğruları vardır. Bunları başkalarıyla paylaşmayabilir. Ancak aynı ortamda bir arada ve ortak eylemler içinde olması gereken insanların ortak bazı sosyal gerçekleri paylaşmaları önemlidir. Aksi halde bu insanların ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışmaları söz konusu olamaz (Balcı vd., 2004).

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.

Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü E. Schein (Schein, 1985)'e göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Burada belirtilmek istenen üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantı yapma düzeni ve tartışma düzenidir. Orta katman, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarıdır. Değer yargıları, kişiye bir şeyin ne olduğundan çok ne olması gerektiğini anlatır. Örneğin, bir grup bir sorunla karşılaştığında ilk çözüm, bir değer yargısının doğrultusunda olur. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kültürü oluşturan temel bölüm, buradaki katmanın irdelenmesine bağlıdır. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi, yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır (Eren, 2001) .

4. Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Bunların nedenleri, örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleri ile aktararak pekiştirilmelidir. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli,

hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ya da anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir (Eren, 2004).

Örgütsel kültürün; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geni bir fikir birliği görülmektedir. Daha yakından incelendiğinde, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Robbins; birleştirildiğinde ve eşlettirildiğinde kültürün temelini oluşturan yedi özellik bulunduğunu belirtmiştir (Robbins, 1994):

1.Kişisel Özerklik; örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları,

2.Yapı; iş görenlerin davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı,

3.Destek; yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi,

4.Kimlik; üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleme derecesi,

5.Performans-ödül; örgüt içindeki ödüllerin (maaş artıları, terfiler v.b.) iş görenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesi,

6.Çatıma toleransı; iş görenler ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatıma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,

7.Risk toleransı; iş görenlerin atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün bileşik bir görüntüsü oluşur. Bu resim; üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli eyelerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur. Farklı öğelerden oluşan ve farklı özelliklere sahip olan örgüt kültürü örgütlerde pek çok önemli işlevi yerine getirmektedir.

Tevrüz (Tevrüz, 1996) işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapıları dikkate alarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikleri belirlemiştir:

1. Örgüt kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- 2.Kültür, örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
3. Kültür, örgütün yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- 4.Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- 5.Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifade sel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- 6.Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- 7.Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Kültür örgütün faaliyet konusu, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışanları) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2004).

Geert Hofstede, kültürü, beynin dışarıdan bilgiler toplayarak programlanması olarak tanımlamaktadır. İnsan beyninin programlanması üç değişik şekilde olmaktadır. (bir piramit şekli düşünülürse). En altta, 1- insan doğası (herkeste olan, doğuştan gelen), onun üstünde 2- kültür (bulunduğun ortama ve gruba göre- sonradan öğrenilen) ve en üstte 3- kişilik (kişiye özel, doğuştan gelen ve sonradan öğrenilen (Hofstede, 2003).

Örgüt kültürü E. Schein' e göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yayılmasına ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman denilmektedir.

Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görülmektedir. Grup üyeleri yazılı olmayan değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar.

Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan, alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok hususu farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenmede paylaşım, yazılı olmayan ya da yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Eren, 2004).

Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktararak pekiştirilmelidir (Eren, 2004).

Örgüt kültürünü oluşturmanın yanı sıra, örgüt kültürünü çalışanlara ve örgütün etkileşim halinde olduğu dış çevreye de yansıtmak örgütsel iletişimin de esaslarından biridir. Çalışanları toplumsallaştırarak yani onlara örgüt kültürünü benimseterek ve bu doğrultuda davranış geliştirmelerini sağlayarak örgüt kültürünü sağlamlaştırmak mümkündür (Şimşek vd., 2001).

Okulun Örgüt Özellikleri;

1.Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur.

2.Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır.

3.Okul denilen örgütün ürününü değerlendirme güçlüğü gelir.

4.Okul özel bir çevredir.

5.Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür.

6. Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları ve bazen başarılı oldukları görülür.

7.Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.

8. Okul bürokratik bir kurumdur.

Williams ve diğerleri (Terzi, 2000) örgüt kültürünün özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar:

1.Kültür öğrenilebilir.

Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevrede öğrenme davranışını kazanır.

2.Kültür kısmen bilinçsizce oluşur.

Örgüt kültürü alan yazınında inançların oluşumuyla ilgili olarak genel kabul gören iki anlayış vardır. Birincisi, örgütlerde iş görenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum iş görenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerini yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğru bir şekilde kabul edilirler.

3.Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır.

Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar. Bu durumun daha çok eğitim örgütlerinde olduğu ifade edilebilir.

4. Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur.

Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu, nasıl islediğini benimsemişlerdir. Benzer biçimde bir örgütte de iş görenler işlevlere ve farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış biçimlerini benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir çevre oluşturur.

5. Örgüt kültürü heterojendir.

Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

2.6.1. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı, 1998).

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir (Başaran, 1982).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Başaran, 1982).

Örgüt kültürünün temel unsurlarından olan değerler ve normlar örgüt içerisindeki bireylere has olan deyimler, söylentiler ile ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından ortak olarak kullanılan mecazi anlamındaki deyimler, espriler ve şarkılar örgüt üyelerinde topluluk hissi yaratır ve motive eder (Ataman, 2001).

Kısaca, iyi, kötü ayırımına temellik ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1996).

2.6.2. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık iş görenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir (Özkalp ve Kırel, 1996).

Kahramanlar çalışılan birimlerin herhangi bir kademesinden çıkabilir. Kahraman olabilmek için sadece çalışmak değil, aynı zaman da özveri de bulunması gerekmektedir. Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunlar yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 1998).

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

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt

açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup, örgütlerde bir değil, birden fazla olabilirler. Bunların ölmüş ya da yaşayan gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler olmaları da mümkündür. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Güçlü, 2005).

2.6.3. Törenler ve Seronomiler

Törenler, toplumsal yaşamla olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir. Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu, kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir (Eyüboğlu, 2006).

Tören ve toplantılar içinde, karşılama, buluşma, anma, emeklilik, mezuniyet törenleri, özel gün ve haftalar, bayramlar, okullarda yapılan İstiklal Marşı törenleri, ilköğretim okullarında her gün içilen antlar sayılabilir. Güçlü örgüt kültürlerinin bu tür sembollerle pekiştirildiği söylenebilir (Balcı, 2002).

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram ise seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün araçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yâd edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Eren, 2004).

2.6.4. Hikaye ve Mitler

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikâyeler ve anılar anlatırlar. Bunların örneklerine özellikle toplu törensel etkinliklerde sıkça rastlamak mümkündür. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir. Bu yönüyle

hikâyeler, örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bunlar, çeşitli örgütsel uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olur (Şişman, 2002).

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Terzi, 2000).

2.6.5. Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar, sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2005).

Örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir. Bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesiyle örgüt kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir (Şişman, 2002).

2.6.6. Adetler (Ritüeller)

Ritüeller, örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Örnek olarak yeni bir yöneticiyi tanıtmak için yapılan toplantılar ve resmi yemekler örnek olarak verilebilir (Eyüboğlu, 2006).

Ritüeller, ortak yaşantıdaki davranışları yönlendirir ve örgütün temel kültürel değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Her bir ritüel, kültürün temelini oluşturan inanç ve

değerleri sembolize eder. Örgüt hayatında işe alınma ya da işten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı, emekliliğe ayrılanlar için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi vb. ritüeller kültüre somut bir nitelik kazandırır (Aydın, 2002).

2.6.7. Normlar

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 2000).

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

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

Yöneticinin duymak istemediği bir takım şeyleri söylememek, kötü olayları fazla düşünmemek, hesaplarda dolandırıcılık yapmamak, örgütü dışarıdaki insanlara eleştirmemek gibi davranışlar herhangi bir örgütün normlarına örnek olabilir (Aydın, 2003).

2.6.8. İnançlar

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacağını kararını verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Eyüpoğlu, 2006).

İnançlar doğruluğu-gerçekliği kanıtlanmış yargılardır. İnançlar bilinçli bir şekilde oluşur ve tartışmaya açık, sorgulanabilir. İnançlar insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2002).

İnsan ilişkileri konusundaki varsayımlar, bir grubun yaşamını düzenli biçimde sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde uygun olarak gördükleri yolları tanımlamaktadır (Schein, 2004).

2.6.9. Gizli Sayıtlar

İş görenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayıtlar, iş görenin davranışını derinden etkiler; doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2012).

Gizli sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme süreçlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilkeler sisteminin değerler sisteminden farklı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler (Bozkurt, 1996).

Scheiner (1988)'e göre, örgüt kültürünün özünü oluşturan sayıtlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler (Çelik, 2002).

2.6.10.Semboller

Semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değer temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir (Köse vd., 2001).

2.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANMASI

Literatürde örgüt kültürünün farklı, sosyal bilimciler tarafından çeşitli olarak sınıflandırıldığını görülmektedir. Harrison (1972) ve Handy (1985) örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır. Bunlardan her birine de eski yunan tanrılarının adı verilmiştir (Şişman, 2002).

Güç Kültürü (Zeus):Güç ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Egemenlik ve çıkar temeline dayalıdır ve örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Temel özelliği, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır ve daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilir (Şişman, 2002).

Rol Kültürü (Apollo):Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir (Şişman, 2002).

Görev Kültürü(Athena):Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Bu yüzden örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir (Şişman, 2002).

Birey Kültürü(Dionisus):Bu kültür, örgütler bireyler içindir, anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilir. Bu kültürde

görev kültürünün tersine öncelikler, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. 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. Handy, Handy ve Harrison'un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde güç kültürü, rol kültürü, görev merkezli kültür olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir (Şişman, 2002).

Pheysey (1993), örgüt kültürü üzerine yaptığı araştırmada örgüt kültürü sınıflamasını şu şekilde yapmıştır:

Rol Kültürü: Daha çok büyük firmalarda görülen bu kültüre sahip örgütler piramit şeklindedir. Piramidin tepesine doğru gidildikçe kişi sayısı azalmaktadır. Örgütte her konumdaki bireylerin faaliyetleri önceden belirlenmiştir. İş görenlerin davranışlarını is tanımları, kurallar ve prensipler belirlemektedir (Pheysey, 1993).

Başarı kültürü: Kurallara uymaktan çok işlerin görülmesine ve başarıya önem veren bu örgütlere örnek olarak küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri gösterilmektedir (Pheysey, 1993).

Güç kültürü: Bu örgütlerde olup biten her şey yönetim tarafından bilinir ve tüm yetkiler yönetimin elindedir. Piramit ya da ağ şeklinde yapılanmıştır. Bu örgütlerde yetki tepe de ve tek elde toplanmıştır. Örgütsel kurallar evrensel kabul edilir ve herkese uygulanır. Bu örgütlerde statü, itaat ve denetime önem verilir (Pheysey, 1993).

Destek kültürü: En ideal anlamda devrimci komitelerde görülen bu kültürde, örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Örgütte, herkes kendini örgütün bir üyesi olarak görür ve kendilerine değer verildiğine inanır (Pheysey, 1993).

Pheysey'in sınıflaması da Harrison ve Handy'nin sınıflamalarını temel almış, yukarıdakilere benzer biçimde örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2002). Quinn ve McGrath örgüt kültürlerini, yukarıdakilerden farklı bir biçimde rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmışlardır (Şişman, 2002).

Cameron ve Quinn tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2002).

2.8.OKUL KÜLTÜRÜ

Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır (Çelik, 2002).

Okullar, doğrudan insana yönelik bir hizmet ürettiklerinden, gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve okul kültürü bu etkileşim içinde oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Bir sistem olarak okul, çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçleri gözden geçirmek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2004).

Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Bunlar okullara yaklaşıldıkça hissedilmeye başlanır; iyice yaklaşıldığında adeta koklanır ve tadılır; kuruma girildiğinde duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görülür; öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında işitilir. Uzun yıllardır, iklim ya da ethos olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (İpek, 1999).

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

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

Okul, insanların görevlerini genelde tek başına icra ettikleri, esnek yapılı, insan ilişkileri ağırlıklı, yakın arkadaşlık ve ilişkilerin söz konusu olduğu sosyal oluşumlardır.

Öğretmenler, görevlerini sınıf ortamında tek başına icra etmektedirler. Okul yaşamında, formal kurallardan çok kültürel değer ve normlar önem taşır. Diğer yandan okullar, aynı zamanda sosyal kültürü yeniden üreten, yorumlayan yerler olarak da görülebilir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı, formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile her zaman talep edilmektedir. Okulun bu özelliği her ne kadar yeniliğe ve değişmeye karşı okulda isteksiz bir ortam oluşturmuş ise de, okul yine çağa göre isleyiş ve süreçlerinde bir takım değişikliklerle yaşamasını sürdürmektedir (Özdemir, 2000).

En genel tanımıyla okul kültürü, okul kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı arttırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış beklentilerini şekillendirerek başarısını arttırma gibi birçok yararları vardır (Gümüseli, 2006).

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

Okul kültürü, okul üyelerince dışarıdan getirilebileceği gibi, okul ortamında da gelişir. Kültürü oluşturan inanç ve değer kalıpları, okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına

sosyal bir anlam kazandırır ve zamanla okul üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye başlar (Şimşek, 2005).

Okul ortamında aslında tek bir kültür olmayıp, çeşitli alt kültürler, hatta bazen birbirine karşı kültürler gelişebilir. Okullarla ilgili olarak, yönetim kültürü, sendika kültürü, öğretmen kültürü, öğrenci kültürü, sınıf kültürü gibi sınıflamalar yapılabilir (Şişman ve Turan, 2004).

Açıkgöz (Açıkgöz, 1994), eğitim yöneticisinin en önemli sorumluluklarından birinin okulun kültürel havasını, örüntülerini ya atmak, okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi sağlamak olduğunu belirtmektedir.

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

Okul kültürünün oluşturulmasında ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisinin bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir (Gümüşeli, 2006).

Okul yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki biri lider olmalıdır. Okul kültürünün oluşmasında okul içi ve okul dışı çeşitli etmenler rol oynar. Ancak bu konuda önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir (Balcı ve Diğerleri, 2004).

Okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde olduğu kadar gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşma sürecinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir. Aslında kültür, değişmesi güç bir fenomen'dir.

Ancak, kùltürler zaman içinde değişebilmektedir. Sosyal kùltürlerin bazı öğelerinin değişmesi oldukça güç olabilir. Ancak araştırmalar, örgüt kùltürlerinin zamanla değişebildiğini, bu süreçte yöneticilerin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması, etkili okulu açıklamada üzerinde durulan bir başka konudur. Okul, bir örgütten öte bir topluluktur. Okulun sahip olduğu misyon ve değerler, okul kùltürü içinde yer almalıdır (Şişman, 2002).

Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okulu çekici bir kùltür haline getirmelidir. Zayıf okul kùltürleri, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kùltürün gücünden yararlanabilmelidir. Çevrecilerin daha güzel bir dünya bırakmak için ortaya çıktıkları günümüzde, bizler de eğitimciler olarak daha yaşanacak okul kùltürleri bırakmak zorundayız (Çelik, 2002).

Bilgi toplumunda okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler meydana gelecektir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma, yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. Öğretmenin bilgiyi sunma konusundaki tek otorite olma rolü de tamamen değişecektir. Özellikle değişik işletmelerin eğitim-öğretim piyasasına girmesi öğrenenleri, okul öğretmenleri dışında farklı öğrenme kaynaklarına yöneltecektir. Bilgi toplumunda birey, öğretmenin dışında birçok kaynaktan bilgiye ulaşma yollarını öğrenecektir (Çelik, 2002).

Örgütsel kùltür, doğrudan veya dolaylı olarak istenen ve istenmeyen çalışan davranışlarını etkilediği için okullarda güçlü bir kùltür oluşturulmalıdır. Okullarda güçlü bir okul kùltürü oluşturmak için uzlaşmaya varılan ve bütün öğrencilerin öğrenebileceği inancını yansıtan bir felsefe ve vizyon belirlenmelidir. Bu bağlamda okullarda kültürel bağlantı oluşturan öğeleri; öğrenme için akışkan bir atmosfer oluşturma, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma, okul düzeyinde amaç belirleme, programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama, okul

içinde iletişimi etkili kılma, aile ve çevrenin desteğini yapılandırma şeklinde sıralamak mümkündür (Şahin, 2004).

Okul kültürü, birçok işlevinin yanında özellikle öğrenciler açısından büyük önem taşıyan iki olguyla karşımıza çıkmaktadır: Birincisi, okul kültürü, öğrencilerin okulu tanımasına, okulda geçerli davranış kalıplarını öğrenmesine ve uyum sağlamasına yardımcı olurken, ikinci olarak ise, dış çevrenin etkilerine karşı bir kalkan vazifesi görür (Çelik, 2002).

Kültürel açıdan okulun, öğrencilerin bireysel yaratıcılıklarını ve estetik duygularını geliştirmeye katkıda bulunması, onları toplumsal inanç, değer, norm ve sembollere göre sosyalleştirmesi beklenmektedir. Diğer yandan okulun, sosyal bir kurum olarak sosyal kültürü aktarma ve kültürel bütünleşmeyi sağlama işlevinin yanı sıra, kültürel değişme ve yenilenmeyi sağlama, kültürü yeniden üretme işlevleri de söz konusu edilmektedir (Şişman, 2002).

Örgütsel değerleri belirleme sürecinde kişisel değerler dikkate alınır. Bu evrede iş gören için neyin en önemli olduğundan çok, örgüt için neyin en önemli olduğu önemlidir. İnsanların, değerlerin anlamlarını doğru olarak algılamaları önem taşımaktadır. Okulda yöneticinin belirlediği değerler öğretmenler tarafından paylaşılmıyorsa, bu değerler öğretmenler üzerinde etkili olmaz (Çelik, 2002).

Okulu sadece bir öğretim kurumu, öğretmeni sadece bir öğrenim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek; değerler arasındaki bu çatışmayı azaltmak şöyle dursun, belki arttıracaktır. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak zorundadır (Bursalıoğlu, 2002).

Etkili ve başarılı okullar oluşturabilmek için her şeyden önce okul kültürlerinin yeniden inşa edilmesi gereklidir. Örgütsel yapı, program ve süreçler üzerinde gündeme gelen değişiklikler, örgüt kültürü ile ilişkilendirilmedikçe ve bu değişimler kültür tarafından onaylanıp desteklenmedikçe okullarda beklenen düzeyde bir değişim olmayacaktır (Şişman ve Turan, 2004).

Okulun tarih ve gelenekleri, 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 (Balcı, 2002).

Okulda oluştururken ya da önceden var olan kültür zamanla birçok faktöre bağlı olarak değiştirilir veya geliştirilir. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması sebebiyle, farklı değer yargıları, anlayışlar ve farklı kültürel algılamalar olabilir. Önemli olan bunları harmanlayarak ortak ve sağlam bir kültür oluşturmaktır

Okul kültürünü geliştirip güçlendirmeye yönelik ise birtakım faaliyetler yapılması gerekmektedir. Aytaç (Aytaç, 2002) bunları şu şekilde sıralamaktadır:

- 1.Okulun sembol veya ambleminin yapılması,
- 2.Okulun bir şarkısı, marşı veya sloganının olması,
- 3.Okulla veya okulda yaşanan bir olayla ilgili hikâyenin olması,
- 4.Okul tarihinin oluşturulması, okulun geçmişi ile geleceği arasında köprü oluşturacak yazılı bir arşiv oluşturulması,
- 5.Öğrencilerin doğum günlerinin belirlenmesi, birlikte kutlamalar yapılması,
- 6.Okul içi etkileşimi sağlamak ve çevreyi etkileme gücünü yükseltmek için yıldönümleri, yemek, çay partileri, piknik, pilâv günleri gibi toplantılar yapılması,
- 7.Okul yönetimi ve öğretmenlerin, velilerin evlerini ziyaret etmesi. Çünkü öğrenci velileri okul kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Yukarıdaki maddelere ayrıca mezunlar derneğinin kurulması ve bu derneğin birtakım faaliyetlerde bulunması eklenebilir.

Yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışından bu yana okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri değerlerin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması olmuştur. Ancak bu durumda okulların topluma faydası sağlanabilir ve toplumların sağlıklı bir biçimde eğitim düzeyi artırılarak gelecekte nitelikli eleman yetiştirme oranı artar.

Bu nedenle, okul kültürünün oluşturulmasına ilişkin uygulamalarda şu noktalara dikkat edilmelidir (Eyüboğlu, 2006):

1. Öğrenci başarısı ve okul performansı tüm göstergelerin başında geldiği için öğrenci gelişimine odaklanılmalıdır.

2. Okulu oluşturan tüm ögeler arasında tam katılım sağlanmalıdır.
3. Uzun vadeli gelişmeler hedeflendiği için acele çözümler uygulanmamalıdır.
4. Bilgiler ve veriler, sezgiler ve tahminlerden daha iyidir. Bu nedenle okulun mevcut durumunu saptar araştırmalar yapılmalı ve sorunların aşılması çözüm önerileri uygulamaya dökülmelidir.
5. Çözümler konusunda ortak noktalara varılmalıdır.
6. Okul kültürü geliştirilirken yeni bir örgüt yapılması değil, var olan yapının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmalıdır.
7. Okul kültüründe kalite anlayışının oluşturulması, sermaye yoğun değil, kişi yoğun bir süreçtir. Öğretmenlerin verilecek hizmet içi eğitimlerle öğrenci odaklı ve okulun başarısını arttırıcı şekilde çalışması sağlanmalıdır.
8. Öğretmen kurul toplantılarında verilen sözler havada kalmamalı, eyleme dökülmelidir. Uygulamaya dökülerek sonuca varılabilir ve sağlam bir okul kültüründen bahsedilebilir.

BÖLÜM 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yurt içinde ve dışında yapılmış olan örgüt kültürü ve okul kültürü ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

3.1. YURT DIŞINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980 'li yılların başından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Kültürler arası karşılaştırmalı yönetim kapsamında yapılan araştırmalar, sadece ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir. 1980'li yılların başında Deal&Kennedy'nin Ortak Kültürler, Peters&Waterman 'ın Yönetme ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış, Ouchi 'nin Z

Kuramı, Pacal&Athos ‘un Japon Yönetim Tarzı gibi kitaplarının yayımlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir (Şişman, 2002).

Feifer (1991), eğitim yönetimi alanında lisans üstü öğrencilerini yetiştirilmesi konusunda okul kültürüne dayalı bir simülasyon modeli geliştirmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin eğitiminde kültürel yaklaşımın etkisini belirlemeyi amaçlamıştır (Çelik, 2002).

Thacker ve McInerney (1992), ilkokul öğrencilerinin test puanlarını geliştirmeye yönelik bir projede öğrenci başarısında okul kültürünün etkilerini incelemiştir. Projede, test sonuçlarına yönelik hedefler, hedeflere uygun müfredat gelişimi konusunda odaklanılmış, çalışma sonucunda başarısız öğrenci sayısının % 10 ‘a kadar inmiş olduğu gözlenmiştir (Terzi, 2005).

Estill (1991), 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmıştır. Görevde yenilik, sosyal ilişki ve personel özgürlüğü konusunda yapılan varyans analizi sonuçları, yüksek ve düşük moral ve performans düzeyine sahip olan grupların görüşleri arasında. 05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermiştir. Özellikle yüksek destekli görevler, görevde yenilik ve sosyal ilişki normlarıyla grupların moral ve performans düzeyleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Temel normlar, işbirliği, yaratıcılık (görevde yenilik)ve sosyal etkileşim olarak belirlenmiştir. Eğitsel liderler, görev destekli görevde yenilik ve sosyal ilişkiye yönelik normları yerleştirmekte ve sürdürmekte kararlıdırlar. Bu normlar 21 bölgenin resmi okullarında görevli eğitsel liderlerin performans ve moral konusunda zafer kazanmalarına yardım etmiş ve ortaokul ve liselerde kaynaşmayı sağlamıştır (Çelik, 2002).

Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikâyeleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma, bir ilkokulun değişik bölümlerinde canlılığı koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikâyeleri belirlemeye çalışmıştır. Hipotezler geliştirilerek hikâyelerin

okul kültürü oluşumuna nasıl bir katkı sağladığı araştırılmıştır. Verilerin analizi bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Tezin bulguları, okul ortamındaki örgütsel hikâyeler açıklık getirmekte ve okul kültürünü yaygın, sağlam ve fonksiyonel olmayan kültür olarak belirlemektedir. Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırma, okul kültürünün kederli günlerinde birlikte olma, paylaşılmış değerleri geliştirme ve yeni ortamla bütünleşme ihtiyacına dikkat çekmiştir (Çelik, 2002).

Harman (1989), Avustralya Melbourne Üniversitesi 'nde 'Örgütsel kültür ve çatışma' konusunda bir araştırma yapmıştır. Kültürel analiz yardımıyla Melbourne Üniversitesi'nin akademik yapısını etkileyen kültürel değişkenler incelenmiştir. Üniversitede örgütsel kültür birimlere göre değişkenlik göstermiştir. Melbourne Üniversitesinde mesleki gelişme, bilimsellik ve uygulamaya dönük çalışma önemli bir değer olarak görülmüştür. Üniversite bir bilginler toplumu imajına sahiptir. Melbourne Üniversitesi bilgi üretme ve işbirliği içinde akademik politikayı oluşturma ilkesini benimsemiştir. Araştırma, akademik örgütün kültürel boyutuna ilişkin farklı sorunlarını açıklama ve anlamaya yardımcı olmaktadır. Melbourne örneği, gerçek üniversite tepkisini yeterince yansıtmaktadır. Çünkü hiçbir yerde tek bir kültür yoktur; alt kültürden oluşan bir kültür demeti vardır. Her zaman bu alt kültürler yeterince açık ve uyumlu olmayabilir (Çelik, 2002).

Qwens ve Steinhoff (1989), örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Deneklerin cevaplarına göre okullar aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci, kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi kabul edilmiştir (Çelik, 2002).

Stewart (1991), devlet kolejlerinde örgütsel değerler ve liderlik niteliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örgütsel kültürün üç önemli ögesi(liderlik, iklim ve değerler) arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iklim ile liderlik ve örgütsel değerler arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel değerler konusunda yapılan araştırma sonuçları, iş görenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir (Çelik, 2002).

Glashan (1991), bir Katolik kilisesinde liderlik ve okul kültürüne ilişkin etnografik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, okul kültürü değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini belirlemektir. Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenileştirmeye çalıştığı belirlenmiştir. Gelenekler ve uygulamalar, okulun örgüt felsefesine uymaktadır. Okul kendi geleneklerini korumaya çalışmaktadır. Yüksek teknolojiye karşın okulun katı tutuculuğunu sürdürdüğü saptanmıştır. Okul yöneticisinin okulun geleceğine yönelik bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarında odaklanmıştır. Okul yöneticisinin estetik boyutlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Sanatsal değerlerin hem okul kişiliğinin gelişimine hem de güçlenmesine yardım edeceği benimsenmiştir (Çelik, 2002).

Papalewis'in araştırmasında (1988), okul yöneticilerinin değerleri ve inançları araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma, Kaliforniya'nın bir ilkokul ve ortaokulunda yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerinin değer, inanç ve algılarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür (Çelik, 2002).

Chinaekwu (1993), öğretmenlerin karar sürecine katılması, iş doyumu algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Korelasyon analizinde öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile okul kültürü ve öğretmenlerin iş doyumu algıları arasında belirgin bir ilişki saptanmıştır. Yararlanılan regresyon analizinde, liderlik ve yönetsel destek, amaçlara yönelme, personel geliştirme, öğretmenlerin karar sürecine katılımı, bürokratik engeller ve örgütsel bağlılık faktörleri ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür (Çelik, 2002).

Jaskyte (2003) kamu yararına çalışan örgütlerde örgütsel yenileşme ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel yeniliğin değerlerle ve örgütsel durağanlıkla ters orantılı olduğu sonucuna varmış, bu sonuca dayalı olarak örgütsel yenileşme kültür arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, kültürel uzlaşma ve örgütsel değerlerin yenileşme üzerinde birleşik bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Kural yönelimlilik, işbirliği içinde çalışma, düşük yoğunluklu çatışma, durağanlık gibi konularda kültürel uzlaşma ne kadar yüksekse yenileşmenin o kadar düşük olabileceği anılan araştırmanın en çarpıcı bulguları olarak ifade edilebilir. Jaskyte araştırmasında yenilikçi örgütlerin fırsatlardan yararlanmak, hızlı davranmak ve risk alma gibi değerlere sahip olmaları gereği üzerinde durmaktadır (Terzi, 2005).

Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin müfettişlere göre mesleki yaşamlarında moral ve etkin çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır (Çelik, 2002).

ABD 'de ilkokullarda yayınlanan "Elementary School Journal" adlı dergi, Ocak 1985 'te "etkili okul" konusuyla ilgili araştırmalardan oluşan özel bir sayı yayınlamıştır. Burada yer alan araştırmaların çoğu, etkili okullar oluşturabilmek için örgütsel kültürün önemine değinmiştir. Bu araştırmacıardan Fullan (1985) etkili okul oluşturma sürecinde içten etkileşim, değerler ve liderliğin (duygusal yönden) önemi üzerinde durmuş; okulların rasyonellik ilkesine göre düzenlenmesinde göz ardı edilen bazı görüşler ileri sürmüştür. Fenstermacherand Berliner (1985), öğretmenlerin mesleki gelişimlerini etkileyen örgütsel faktörlerin ve çevresel faktörlerin önemini belirtmiştir. Purkeyand Smith (1985), okulun değişme üzerine yoğunlaştığını belirterek kültürün bu değişimde temel hedef olduğunu belirterek dikkati kültürel ve sembolik alana çekmiştir. Aynı şekilde Duignan (1985) da değişmeler ayak uydurabilmek için okul kültürlerinin yönlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Duignan, okullarda değer ve inançların merkezi bir konumda olması gerektiğini belirterek, bunların okul yaşamında önemli bir

yeri olduğunu, üyelerin davranış ve eylemlerinde bir model oluşturacağını ve üyelerin bunlar etrafında bütünleşebileceğini savunmuştur (Şişman, 1993).

ABD 'de devlet okullarında araştırma yapan Cohen, Deal, Meyer, Scott, Rowan gibi araştırmacılar da kültürel öğelerin ve bu öğelerden özellikle sembollerin, okul başarısında temel rol oynadığını, davranış ve algılarda önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir (Şişman, 1993).

Litrell ve Peterson (2001), Oregon da bir ilköğretim okulu kültürünün danışman desteğiyle üç yıllık bir eğitim süreciyle nasıl dönüştürüldüğünü araştırmıştır. Yöneticiler, okul yönetim kurulu üyeleri, öğretmenler, personel, veliler, müşteriler ve diğer üyelerle sistematik olarak görüşme yapılarak elde edilen veriler doğrusunda bir dönüşüm modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Shaw (1991), akademik başarıları yönünden farklı üç ortaokulda, örgütsel kültür öğeleri ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre, başarı düzeyi düşük okulda yöneticilerin liderlik davranışları daha çok, geleneksel öğretim programının sürdürülmesi, öz korunum (self-preservation) ve geleneksel öğretim yöntemleri üzerinde odaklaşmakta iken; başarılı okulların kültürünün, öğrenci ve öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin karşılanması, destekleyici öğretme ve öğrenme çevresinin düzenlenmesi, karşılıklı dostluk, sevgi ve güvenin yaratılması, sürdürülmesi, başarı için ne gerekiyorsa onun yapılması üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır (Shaw, 1991).

3.2. YURT İÇİNDE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Türkiye'de okulun örgütsel kültürünü doğrudan ilgilendiren araştırmaların sayısı artmaya başlamıştır. Bunun yanında örgütsel kültürle yakından ilgili olan, ancak örgütsel kültürden farklı olan örgütsel iklim konusunda değişik araştırmalar yapılmıştır.

Yurttakal (2007) , 'Şırnak ili İdil ilçesi İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları' konulu araştırmasında Örgütsel Kültür Anketini kullanmıştır. Araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir. Örgüt kültürüne ilişkin öğretmenlerin % 72.6 sı “nötr”, % 13.7’si “olumlu ” ve % 13,7’si “olumsuz” düzeyde algıya sahiptir.

2. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3 Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışma yılına göre dağılımına baktığımızda, daha çok 1 ile 5 yıl arasında çalışmış öğretmenlerin anketi cevaplamış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bölgede daha çok mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin görev yaptığı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da öğretmenlerin okula uyum sağlama ve tanıma sürecinin gecikmesi ve mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin ortama uyum sağlamada güçlü çekmesi bu okullarda güçlü bir okul kültürünün oluşmasını engellemektedir.

6. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürünün belirlenen üç boyutundaki algıları “olumsuz” düzeydedir (Yurttakal, 2007).

Özkan (2007) Manisa ili Selendi ilçesinde ‘İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algıları’ konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

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 önemli farklılık görülmemektedir.

3. Öğretmenlerin örgütsel kültürün çalışma ortamı –değişkenlere 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 sendikalı olup olmama ve çalışma süreleri değişkenlerinde anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür (Özkan, 2007).

Peker (1978), “Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava açısından Çözümlemesi” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada örgütsel iklimi belirleme anketi kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okulların sahip olduğu örgütsel hava tipi, okulların resmi ve özel oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda daha uyumlu bir örgütsel hava tipi görülmektedir. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrencilerin ÖSYM sınavındaki başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun örgütsel havası, kapalı tipten açık tipe gittikçe öğrenci başarısı artmaktadır. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrenci disiplin olayları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Açık tipten kapalı tipe gidildikçe öğrenci disiplin olayları yüzdesi ve verilen cezaların şiddeti artmaktadır (Çelik, 2002).

Balcı (1992) araştırmasında, okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler olmak üzere belirlenen beş boyuta ilişkin olarak etkililik konusuyla ilgili toplam

71 özellik belirlemiş ve ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri belirlenmeye çalışılmış; araştırmada etkili okulun en önemli boyutu olarak da okul ortamı(kültür-iklim) görülmüştür (Şişman, 1993).

Şişman (1993), “ Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma” konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Temel sayılılarla ilgili olarak yönetici ve öğretmenler, en çok insan eylemlerinin doğasına ilişkin sayılılar kapsamında yer alan işin doğası konusunda genel bir uzlaşma içindedirler.

2. İlkokullardaki örgütsel uygulamalarda, örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma, destekleme gibi toplumcu özellikleri öne çıkmaktadır.

3. Paylaşılan bazı temel sayılılarla örgütsel uygulamalar arasında anlamlı farklar vardır.

4. Paylaşılan temel sayılılar ve örgütsel uygulamalar yönünden ilkokullar genelde aynı kültürel özellikler sahiptir.

5. Erkek ve kadınlar arasında paylaşılan temel sayılılar yönünden anlamlı farklar vardır. Söz konusu grupların örgütsel uygulamalara ilişkin algıları arasındaki farklılıklar ise daha azdır.

6. Temel sayılılar ve örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürünü oluşturan değişkenlere ilişkin sayısal verilere ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda sayılılar ve uygulamalar yönünden örgütsel kültürle ilgili olarak 6 temel faktör belirlenmiş, söz konusu faktörler araştırmacı tarafından adlandırılmaya çalışılmıştır (Şişman, 1993).

İpek (1999), Ankara iline bağlı beş merkez ilçede bulunan resmi liseler ile özel liselerdeki yönetici öğretmen ve öğrenciler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada “resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci” ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel sonuçları şunlardır:

1. Resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde belirlenirken; özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir.

2. Örgütsel kültür ile öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında manidar farklılıklar vardır. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutuna ilişkin algıları, resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir.

3. Hem resmi hem de özel liselerde öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutları en yüksek düzeyde ilişkisi bulunan ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır. Bu boyutlar her iki okul kültüründe de demokratik ilişki boyutu ile pozitif, otoriter ve başıboş ilişki boyutları ile negatif yönde ilişkilidir (Çelik, 2002).

İrmiş (1995) tarafından yapılan ve “Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu” adını taşıyan araştırmada ele alınan iki örgütteki mevcut kültürü ve bir kültür ögesi olarak örgütlerin yapısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Toplam 258 kişiyi kapsayan araştırmada anket, görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şöyledir:

Örgütlerin kültürleri birbirine benzemekle birlikte her iki örgütün kendine has bir kültürü vardır. A örgütünde kurucu kahramandır. Egemen kültür kendi olanaklarıyla başarmak ve dışı açık olmaktır. B örgütünde bilgili kişi kahramandır. Egemen kültür ise toplumun gereksinimlerini ön planda tutmaktadır. Teknoloji ve başarıya önem verilmektedir.

Her iki örgütte bazı farklılıklarla birlikte klasik yönetim anlayışına göre yapılanma vardır ve otorite üst yöneticide toplanmıştır. A örgütünde işe ağırlık verme ön planda iken, B örgütünde hem iş hem insana önem verilmektedir.

Her iki örgütte çalışanların değer ve beklentileri uyumludur. Üstlerin adil olduklarına inanmaktadırlar. Yöneticileri risk almaya eğilimlidirler.

Farklı yaş grubu, cinsiyet ve konuma sahip olan kişi ve grupların örgüt kültürünü algılayış tutumları farklıdır. Örneğin kadın çalışanlara göre erkekler daha fazla örgüte bağlıdırlar (İrmiş, 1995).

Terzi (2005), ilkokullarda kültürel yapının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma Giresun ili merkezinde bulunan 8 ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında en başta kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip

etmektedir. Bayanlar çalıştıkları örgütleri daha bürokratik bulmaktadır. Dört kültürel boyut arasında bürokratik kültür hariç olumlu ilişki vardır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında “iş” in “bireyden” önce geldiği şeklinde yorumlanabilir (Terzi, 2005).

Şimşek (2005), “Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki”yi araştıran bir araştırma yapmıştır. Araştırma Eskişehir ilini kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki okullardan % 6 ‘sının vasat kültüre, % 75 ‘inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19 ‘unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden %25 ‘inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, %75 ‘inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okullarda; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği anlaşılmakta, bu bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (Şimşek, 2005).

Çalış (2008), dersanelerde ki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri konulu yaptığı çalışmada; kurum kültürünün algılanmasına yönelik bulgulardan en belirgin olanları başarılı olmak için herkesin elinden geleni yapması, personel arasında güven ve işbirliğinin olması, dershanede göreve yeni başlamış öğretmenlerin uyumunu sağlayıcı desteğin verilmesi konularında belirlenmiştir. Elde edilen bir diğer bulguda ise, öğrencilerin başarılı olması için kurum kültürünün her türlü desteğe ve işbirliğine açık bir yapıda olmasına yönelik olduğudur. Araştırmada kurumdaki öğretmen ve yöneticilerin kurum kültürünü algılamalarına ilişkin aritmetik ortalama değişkenlerine göre belirgin bir değişim göstermediğidir (Çalış, 2008).

Çelik (2000) tarafından 1992 yılında yapılmış bulunan araştırmada Elazığ İlindeki genel lise, mesleki teknik lise ve çıraklı eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ve buldukları okuldaki örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış, araştırma sonucunda öğretmenlik konumu ve çalışan okul açısından öğretmenler, yöneticileri kültürel rollerini oynamalarında başarısız bulmuşlardır. Cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve

öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Çelik, 2000).

Pulat (2010) tarafından yapılan ‘Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları’ konulu yaptığı araştırmada şu bulgulara ulaşmıştır:

Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algılarının “nötr” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %73.6’sı “nötr” düzeyde, %15.1’i “olumlu” ve yine %11.3’ü “olumsuz” düzeyde bir algıya sahiptir. Bu durum öğretmenlerin örgüt kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, çalışma yılı ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında bulunulan okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Bulunulan okuldaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları, bulunulan okulda 11 ve üzeri yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir (Pulat, 2010).

Korkut (2008) tarafından İstanbul ili Büyükçekmece ilçesindeki çalışmasında ‘Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri’ başlığında bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün belirlenmesine dönük çalışma da yöneticilerin öğretmenlere göre kurum kültürünün yerleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş büyüdükçe kurum kültürünü algılama düzeyi artmakta olduğu, meslekte hizmet süresi arttıkça kurum kültürünü algılama düzeyleri artmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri yine benzerlik göstermekle beraber en yüksek algılama yüksek lisans mezunları göstermekte ve bunu ikinci olarak yüksek okul mezunları takip etmektedir (Korkut, 2008).

Erdem ve İşbaşı (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünü Algılamaları” başlığında bir araştırma yapmışlardır. Araştırma için hazırlanmış anketin ifadeleri, örgütsel yapı-işleyiş, güç mesafesi, iletişim-ilişkiler,

semboller, aidiyet gibi temel örgüt kültürü değişkenlerine (boyutlarına) yöneliktir. Araştırma sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir:

Fakültenin fiziki mekânları, törenleri, öğretim üyelerinin insancıl yaklaşımı ve iletişime açık olmaları, araştırma görevlilerinin ilgisi en olumlu algılamaları anlatan ifadelerdir. Diğer yandan, bölümler arası uyumun olmadığı, diğer bölümlerin işleyişinin bilinmediği, derslerin veriliş şeklinin beceri ve düşünceyi geliştirme özelliğinin olmadığı yönündeki ifadeler, en güçlü olumsuz algılamaları yansıtmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Türkiye’de bulunan üniversitelerde görev yapan akademik personelin, üniversitedeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, bu üniversitelerde nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürünün var olduğunu belirlemeye yönelik olarak Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında (Bedestenci vd., 2002):

1. Cinsiyet değişkeni ile amaç birliği, rekabet ve diğer maddi kültür öğeleri arasında;
2. Yaş değişkeni ile yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, yönetimin başarısı, yönetimin işbirliği, fakültedeki işbirliği, iletişim, çalışma ortamı, kararlara katılım, amaç birliği, örgüte bağlılık, rekabet, vizyon ve takım çalışması boyutları arasında;
3. Kadro unvanı ile yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, yönetimin başarısı, yönetimin işbirliği, iletişim, denetim, çalışma ortamı, kararlara katılım, amaç birliği, bağlılık, prosedür, rekabet, çevre, vizyon, takım çalışması ve diğer maddi kültür öğeleri boyutu arasında;
4. İdari görevi olmakla yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, yönetimin başarısı, yönetimin işbirliği, fakültedeki işbirliği, iletişim, ödüllendirme, değişime uyum, çalışma ortamı, kararlara katılım, güven, amaç birliği, örgüte bağlılık, vizyon, takım çalışması ve diğer maddi kültür öğeleri boyutları arasında,
5. Çalışma süreleri ile de yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, yönetimin başarısı, yönetimin işbirliği, fakültedeki işbirliği, iletişim, ödüllendirme, çalışma ortamı, kararlara katılım, güven, örgüte bağlılık, rekabet, vizyon, takım çalışması ve diğer maddi kültür öğeleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM 4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1.Problem

Aydın ili Söke ilçesinde ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları okulların örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Aydın ili Söke ilçesinde ilkokul ve ortaokul, okullarında var olan örgüt kültürünün, görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

Öğretmen ve yönetici görüşlerinin:

- a) Cinsiyet,
- b) Yaş,
- c) Mezun olduğu okul,
- d) Görevli olduğu okuldaki hizmet süresi
- e) Meslekteki hizmet süresi, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın alt amaçları olarak alınmış ve öğretmen görüşleri bu bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürü, okulların ve öğretim sürecinin gelişmesinde, bu gelişme sonucunda personel, veli ve öğrenci memnuniyetini ve başarıyı arttıracak düşünülürken, kurum kültürü oluşturulan okulların başarıları hedeflenen seviyelere çıkabilecektir. Bu anlamda araştırma, Aydın ilinin en hızlı gelişen ilçelerinden olan Söke’de görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin algılarını, örgüt kültürü açısından güçlü ve zayıf yönlerini bu yönlerinin bazı değişkenlere (öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, branşı,

meslekte çalışma süresi, öğretmenlik kıdemi, öğrenim düzeyi) yansıtarak ileride yapılacak araştırmalar için bir ışık tutacağı düşünülmektedir.

4.4. Sayıtlar

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

Aydın ili Söke ilçesi ilkokul ve ortaokul okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılama düzeyleri bu alanda geliştirilmiş anketler aracılığı ile belirlenebilir.

Ankete katılanların örgüt kültürü algılama düzeyleri arasında unvan değişkenine göre farklılık vardır.

Ankete katılanların ankette yer alan yaş, cinsiyet ve hizmet süreleri gibi değişkenlere göre örgüt kültürü algılama düzeyleri farklıdır.

4.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır
2. Bu araştırma Aydın ili, Söke ilçesinde 19 adet resmi ilkokul ve ortaokul okulunda görevli 38 okul yöneticisi ve 217 öğretmen ile sınırlıdır.
3. Öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarıyla,
4. Zaman darlığının oluşturduğu tereddütlerin verebileceği olumsuzluklarla,
5. Yönetici ve Öğretmenlerin kurumlarındaki mevcut örgüt kültürüne ilişkin, algılamaları araştırmada kullanılan ölçme aracındaki sorularla sınırlıdır

4.6. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin genel tarama modeli kullanılmış ve elde edilen bulgular raporlaştırılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya

varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2007).

4.7. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Aydın ili Söke ilçesindeki ilkököl ve ortaokul okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Evrene ait istatistikî bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1 Evrenin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde
Kadın	131	%51.37
Erkek	124	%48.63
Toplam	255	%100

Araştırmaya 255 kişinin hepsini Söke ilçesinde faaliyet gösteren eğitim çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyet değişkenleri incelendiğinde 131 kişinin kadın, 124 kişinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Evrenin Unvana Göre Dağılımı

Öğretmen-Yönetici	N	Yüzde
Öğretmen	217	%14.90
Yönetici	38	%85.10
Toplam	255	%100

Araştırmaya katılan katılımcıların unvanlarına göre incelendiğinde 38 kişinin yönetici, 217 katılımcının öğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3.Evrenin Yaş ortalaması

Yaşınız	N	Yüzde
20-30	54	%21,18
31-40	97	%38,04
41-50	71	%27,84
51 ve üstü	33	%12,94
Toplam	255	%100

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalamaları incelendiğinde 20-30 yaş aralığında olanların sayısı 54 kişi (%21,18), 31-40 yaş aralığında olanların oranı 97 kişi (%38,04), 41-50 yaş aralığında olanlar 71 kişi (%27,84) ve 51 yaş ve üstü olanlar ise 33 kişidir (%12,94) olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 31-40 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4 Evrenin Mezun olduğu Okul

En son mezun olduğu okul	N	Yüzde
Yüksek okul	38	14,90
Fakülte	203	79,61
Yüksek Lisans	13	5,10
Doktora	1	0,39
Toplam	255	%100

Araştırmaya katılan katılımcıların mezun oldukları okullar incelendiğinde yüksekokul mezunlarının sayısı 38 kişi (%14,90),Fakülte mezunu olanlarının sayısı 203 kişi (%79,61),Yüksek Lisans mezunu olanların sayısı 13 kişi (%5,10),Doktora yapanların sayısı 1 kişi (%0,39) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu 203 kişi ile (%79,61)i fakülte mezunları oluşturmaktadır.

Tablo4. 5.Okulda toplam hizmet süresi

Bu okulda toplam hizmet süreniz	N	Yüzde
1 yıldan az	47	18,43%
1-5 yıl	119	46,67%
6-10 yıl	64	25,10%
11-15 yıl	15	5,88%
16 yıl ve üzeri	10	3,92%
Toplam	255	%100

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları kurumda hizmet sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışanların sayısı 47 kişi (%18,43), 1-5 yıl arası çalışanların sayısı 119 kişi (%46,67), 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 64 kişi (%25,10), 11-15 yıl arası çalışanların sayısı 15 kişi (%5,88), 16 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 10 kişi (%3,92) olduğu görülmektedir. Çalışanların çalıştıkları okulda hizmet sürelerinin kısa olduğu, 1-5 yıl arası 119 kişi (%46,67) olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışan kişi sayısında 10 kişi olması da dikkat çekmektedir.

Tablo 4.6..Mesleğinizdeki hizmet süresi

Mesleğinizdeki hizmet süreniz	N	Yüzde
1 yıldan az	1	0,39%
1-5 yıl	35	13,73%
6-10 yıl	50	19,61%
11-15 yıl	52	20,39%
16 yıl ve üzeri	117	45,88%
Toplam	255	%100

Araştırmaya katılan katılımcıların meslek süreleri incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların sayısı 1 kişi (%0,39), 1-5 yıl arası çalışanların sayısı 35 kişi (%13,73), 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 50 kişi (%19,61), 11-15 yıl arası çalışanların sayısı 52 kişi (%20,39), 16 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 117 kişi (%45,88) olduğu görülmektedir. Çalışanların meslek süreleri incelendiğinde stajyer öğretmenin 1 kişi(%0,39) olduğu, 16 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 117 kişi (%45,88) olduğu meslekte kıdemli öğretmenlerin olduğu görülmektedir.

4.8.Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında öncelikle, literatür taraması yapılmış, yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılamalarını saptamak için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Okul Kültürü Ölçeği”nin kullanımı için Şişman(2002)izin alınmıştır. Aydın ili Söke ilçesindeki ilkokul ve ortaokul okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin ‘Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerini’ belirleme çalışması için Söke Kaymakamlığından gerekli izinler alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra Aydın ili Söke ilçesindeki 19 ilkokul ve ortaokulda görev yapan örneklem olarak seçilen 38 yönetici,217 sınıf ve branş öğretmenimize uygulanması için 1-15 Kasım 2013 tarihinde tarafımdan dağıtılmış ve toplanmıştır.

4.9.Verilerin Analizi

İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerine uygulanan anketlerden ele edilen verilerin analizi için “Okul Kültürü” ölçeklerinde yer alan faktörlerin ortalamaları, faktörler bazında; cinsiyet, yaş, mezun olduğu okul, kurumdaki çalışma süresi, meslekteki çalışma süreleri, gibi anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde frekans (f) ve yüzde (%) gibi istatistiksel tekniklerden faydalanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin ikinci bölümde yer alan okul kültürü ölçeği ile birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin verilerin karşılaştırmalarında t testi, yapılmıştır. Yaş, eğitim durumu, öğretmenlikteki hizmet süresi ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı

farklılıkların bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (OneWay ANOVA) testleri yapılmıştır.

Hazırlanan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcılardan birinci bölümdeki soruları çoktan seçmeli olarak, ikinci soruları ise 5'li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir.

Ölçme aracının birinci bölümünde, hazırlanan altı soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Demografik sorular ile katılımcıların; cinsiyet, kurumda ki çalışma süreleri, yaş, eğitim durumu, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer ile kişisel profillerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Ölçeğin ikinci bölümünde hazırlanan yirmi beş soru ile örgütsel ve bireysel değerler belirlenmeye çalışılmıştır.

4.10.Bulgular Ve Yorumlar

Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Genel Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Örgüt Kültürü Yerleşme Düzeyi

Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler		
	Ortalama	Standart Sapma
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	2,3098	1,2526
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	3,1137	1,10778
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.	3,3922	0,98569
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.	3,3882	1,14769
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	4,0863	0,71569
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.	3,8235	0,92867
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.	3,6902	1,09854
Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.	4,1255	0,77354

Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.	3,8745	0,8784
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	3,2863	1,11557
Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	3,9647	0,7854
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	3,2314	1,02594
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.	2,7647	1,13963
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların Çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.	3,7725	1,00159
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	3,9255	0,83143
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.	3,702	1,02594
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	3,0863	1,21685
Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	3,7412	1,02511
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.	3,8667	1,01846
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	3,5059	1,04569
Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	4,1843	0,89693
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	4,0314	0,81267
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	3,9137	1,09778
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	3,0706	1,14109
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.	4,0118	0,81561

Yukarıdaki tabloya göre, en yüksek ortalama ‘Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.’ maddesidir. Okullarda okulla ilgili kararların öğretmenler kurulunda alınması demokratik bir şekilde öğretmenler kurulu toplantısı olduğunun göstergesidir.

İkinci en yüksek ortalama ‘Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.’ maddesidir. Okul başarısında tüm öğretmenlerin kenetlendiğini göstermektedir.

Üçüncü en yüksek ortalama ‘Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.’ maddesidir. Yeni atanan öğretmenler, uyum sorunu yaşamamaktadır.

Dördüncü en yüksek ortalama' Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.' maddesidir. Okul içi çatışmalar büyütülmeden okul içinde çözüldüğünün göstermektedir.

Beşinci en yüksek ortalama 'Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.' maddesidir. Öğretmenlerimiz günümüz eğitim sisteminin olmazsa olmazı olan öğrenciyi merkeze alan eğitim anlayışını uygulamaktadırlar.

Yukarıdaki tabloya göre, en düşük ortalama 'Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.' maddesidir. Öğretmenlerin başarılı oldukları halde ödüllendirilmedikleri, göstermektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, en düşük ikinci ortalama 'Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.' maddesidir. Öğretmenlerin arasında mesleki bir yarışın bulunmadığı göstermektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, en düşük üçüncü ortalama 'Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.' maddesidir. Öğretmenlerin kendi başlarına karar almada çekimser olduklarını göstermektedir

Yukarıdaki tabloya göre, en düşük dördüncü ortalama 'Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir.' maddesidir. Öğretmenlerin sadece okulda mesleki anlamda değil, öğretmenin sosyal yaşamı da okul yönetimi tarafından kontrol edildiğini göstermektedir.

Yukarıdaki tabloya göre, en düşük beşinci ortalama 'Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.' maddesidir. Öğretmenlerin görevle ilgili yaptığı hataların hoşgörülü ile karşılanmadığını göstermektedir.

4.10.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öncelikle ankete katılanların 25 soru için vermiş oldukları cevapların unvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile analiz

edilmiştir. Unvan değişkenine göre 25 soruya ait ortalama değerler ve t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir

Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Değişkenine Bağlı Örgüt Kültürü Genel Algılama Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları

Tablo 4.8 iki sayfadan fazla olduğu için ekler de sunulmuştur.

Tablo 4.8.'de yer alan istatistiki verilere göre 'Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

'Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.' sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.’ sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’ sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.’ sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.’ sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’ sorusunda unvanlara göre ortalama değerleri incelendiğinde, ankete katılan öğretmenlerin yöneticilere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani, öğretmenler başarılarının maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmediğini düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerden yüksek ödüllendirilmesi ileride kurumların çalışanları üzerinde isteksizlik, motivasyon eksikliği gibi sonuçlar olabilir.

‘Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.’ sorusunda unvanlara göre ortalama değerleri incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin öğretmenlere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani yöneticiler öğretmenlerin okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlayamadıklarını düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Burada yöneticilerin okulu fazla sahiplenmelerinden kaynaklı bir sonuç çıkarılabilir.

‘Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.’ sorusunda unvanlara göre ortalama değerleri incelendiğinde, ankete katılan öğretmenlerin yöneticilere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani, öğretmenler okul yönetiminin, okul dışından gelebilecek etki ve bakılara karşı okulu koruyamayacaklarını düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenlere güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmadan okullarda akademik ve sosyal başarı yakalamaz. Yönetici öğretmenine sahip çıktığını, onun yanında olduğunu hissettirmelidir.

‘Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.’ sorusunda unvanlara göre ortalama değerleri incelendiğinde, ankete katılan öğretmenlerin yöneticilere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani öğretmenler okulda daha çok öğretimi önem verildiği düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, öğrenci ve öğretmenlerden sadece akademik anlamda başarıları olmalarını, sistemin de buna hizmet ettiği görüldüğünde, öğrencilerin sosyal ve kültürel yönlerinin eksik kaldığı düşünülebilir.

‘Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.’ sorusunda unvanlara göre ortalama değerleri incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin öğretmenlere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani yöneticiler öğrenci merkezli anlayışın olmadığını düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin merkezi anlayışla eğitim yapmalarında meslekte hizmet süresi 16 yıl ve üzeri öğretmen sayımızın çok yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerimizin yeni geleneksel eğitim yaptıkları, çağımızın değişen şartlarına karşı kendilerini yenilemedikleri düşünülmektedir.

Ankette yer alan 25 soruya ilişkin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre 25 soruya ait ortalama değerler ve t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir

Tablo 4.9.Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin T Testi Sonuçları

Tablo 4.9. iki sayfadan fazla olduğu için eklerde yer almaktadır.

Tablo 4.9.’ da yer alan istatistiki verilere göre ‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.’ sorusunda istatistiksel olarak unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların Çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

‘Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, ankete katılan erkeklerin kadınlara göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani erkekler, kadın öğretmenlere göre programla ilgili yenilik ve değişiklikleri daha kolayca kabul edip yorumlayamadıklarını düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Burada bayan öğretmenlerimizin iletişim bağlarının erkek öğretmenlere göre daha kuvvetli olması ve kendi içlerinde rekabetin de önemli olduğu düşünülebilir.

‘Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde ankete katılan kadınların erkeklere göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden

çok öğretime önem verildiğini düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre akademik başarı odaklı olmalarının etkili olduğu belirtilebilir.

‘Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.’ sorusunda istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde ankete katılan erkeklerin kadınlara göre daha düşük değer verdikleri görülmektedir. Yani erkekler, kadın öğretmenlere göre konu merkez anlayışlıdan çok, öğrenci merkezli anlayışı kabul edip uygulamadıklarını düşünmekte olup anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Erkek öğretmenlerin rol çatışması yaşadıkları, sınıf yönetiminde sınıfın hâkimiyetini ellinde tutma düşüncesinin etkili olduğu düşünülebilir.

4.10.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgüt kültürü algılama düzeylerine ilişkin ölçekte verdikleri cevapların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

4.10.Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 4. 10 iki sayfa geçtiği için ekler bölümünde yer verilmiştir.

Tablo 4.10’da yer alan istatistikî sonuç verilerine göre, ‘Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’, ‘Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.’, ‘Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’, ‘Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir.’, ‘Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.’, ‘Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.’ okul kültürü ölçeği sorularının ortalama değerlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılık bulunmaktadır.

‘Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan çoklu karşılaştırma istatistikleri ile incelendiğinde en yüksek ortalama 20-30 ve 31-40 yaş aralığında olan katılımcılara aittir. En düşük ortalama değeri ise 41 yaş üstü aralığında bulunan kullanıcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedirler. Genç eğitimcilerin görevle ilgili yaptıkları hataların hoşgörü gösterilmesinde onların heyecanı, hemen başarma, sonuca ulaşma gibi etkenler olduğu belirtilebilir.

‘Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan çoklu karşılaştırma istatistikleri incelendiğinde ise, 41 yaş ve üstü katılımcıların 31-40 yaş aralığında olan katılımcılardan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 41 yaş ve üstü katılımcıların skorları 31-40 yaş aralığındakilerden daha yüksektir. Öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları kurumda yaşları ilerledikçe birbirlerini daha iyi tanımaktalar, kurumda aile ortamının oluştuğu düşünülmektedir.

‘Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan çoklu karşılaştırma istatistiklerine bakılacak olursa, ‘Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesinde olduğu gibi 41 yaş ve üstü katılımcıların, 31-40 yaş aralığında olan katılımcılardan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 41 yaş ve üstü katılımcıların skorları 31-40 yaş aralığındakilerden daha yüksektir.

‘Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan çoklu karşılaştırma istatistiklerine göre, 51 yaş ve üstü katılımcıların 31-40 yaş aralığındaki katılımcılardan anlamlı bir farklılık gösterdiği ve daha yüksek skora sahip olduğu görülmüştür.

‘Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan istatistiklerine bakıldığında ise, 41 yaş ve üstü katılımcıların vermiş oldukları cevaplar istatistiksel olarak 20-30 yaş aralığında olan katılımcılardan anlamlı bir farklılık göstermektedir ve istatistiksel olarak daha yüksek ortalama değerine sahiptir.

‘Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan istatistiklerine göre, 31-40 yaş aralığında olan katılımcıların skorları diğer yaş gruplarından daha düşük ortalama değerine sahiptir.

4.10.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.11. .Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.11 iki sayfadan fazla olduğu için ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo 4.11 ‘de yer alan istatistikî verilere göre: örgüt kültürü algılama düzeyleri anketine katılanların vermiş oldukları cevapların lisans durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. Katılımcılar. Lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olmak üzer iki gruba ayrılmıştır. Yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre yalnızca ‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’ sorusu için 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak lisans ve lisansüstü mezuniyet durumlarına göre ortalama değerleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olan katılımcılar lisans mezuniyet derecesine sahip olanlardan daha yüksek ortalama değerine sahiptirler. (lisans mezuniyet derecesine sahip olanların ortalaması= 2,70, lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olanların ortalaması= 3,00).

4.10.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.12. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 4.12 iki sayfadan fazla olduğu için ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo 4.12’de yer alan istatistikî verilere göre, ankete katılanların görev aldıkları okuldaki hizmet sürelerine göre vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerinin

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile sınınanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ‘Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.’, ‘Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz. ’Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların Çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.’, ve ‘Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine göre verilen cevaplar arasında 0,05 düzeyinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.10.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.13: Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin Okulda Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05	
		1	2
6-10 yıl	64	4,0313	
1-5 yıl	119	4,0504	
1 yıldan az	47	4,2128	
11-16 yıl üzeri	25		4,5600
Sig.		,280	1,000

‘Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan istatistikleri incelendiğinde, 15 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olanların diğer hizmet süresi gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.14. Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin Okulda Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05	
		1	2
6-10 yıl	64	3,7813	
1-5 yıl	119	3,8319	
1 yıldan az	47	3,8511	
11-16 yıl üzeri	25		4,3600
Sig.		,717	1,000

‘Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan istatistikleri incelendiğinde ise, ‘Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar. Okul kültürü ölçeği soru cümlesine benzer şekilde 15 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olanların diğer hizmet süresi gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.15.Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin Okulda Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05	
		1	2
1 yıldan az	47	3,7872	
6-10 yıl	64	3,8906	
1-5 yıl	119	4,0756	
11-16 yıl üzeri	25		4,6400
Sig.		,093	1,000

‘Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.’ okul kültürü ölçeği soru cümlesine ait Duncan istatistik sonuçlarına göre yine benzer şekilde, 15 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olanların diğer hizmet süresi gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Ankete katılanların örgüt kültürü algılama ölçeğine vermiş oldukları cevapların meslek hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre; ‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’, ‘Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’, ‘Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.’ ve ‘Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’ okul kültürü ölçeği sorularının ortalama değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.16. Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Meslekteki Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05	
		1	2
1-5 yıl	36	1,9167	
16 yıl ve üzeri	117	2,2051	2,2051
11-15 yıl	52		2,5192
6-10 yıl	50		2,6200
Sig.		,232	,105

‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’ okul kültürü ölçeği sorusuna ait Duncan istatistikleri incelendiğinde 5 yıldan az hizmet süresine sahip olan katılımcıların istatistiksel olarak en düşük ortalama değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Hizmet Süresinin Karşılaştırılması Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Meslekteki Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05	
		1	2
16 yıl üzeri	117	2,8974	
1-5 yıl	36	3,1111	3,1111
6-10 yıl	50		3,3600
11-15 yıl	52		3,3654
Sig.		,316	,263

‘Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’ okul kültürü ölçeği sorusuna ait Duncan istatistiklerine göre ise, 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar en düşük ortalama değere sahiptir. Hizmet süresi arttıkça, öğretmenlerin görevle ilgili yaptığı hatalar hoşgörü ile bakılmıyor.

Tablo 4.18. Hizmet Süresinin Karşılaştırılması Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekte Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Meslekteki Hizmet Süresi	N	alpha = 0.05		
		1	2	3
6-10 yıl	50	3,5600		
11-15 yıl	52	3,7308	3,7308	
16 yıl üzeri	117		4,0085	4,0085
1-5 yıl	36			4,0833
Sig.		,309	,098	,656

‘Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.’ okul kültürü ölçeği sorusuna ait Duncan istatistiklerine göre, beş yıldan az hizmet süresine sahip olan katılımcıların vermiş oldukları cevapların ortalama değeri 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır

4.11.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

4.11.1.Sonuçlar

Veri toplama aracına cevap veren yönetici ve öğretmen sayısı 255’dir. Araştırmaya katılanların % 85,10’unu öğretmenler, % 14,90’ını yöneticiler oluşturmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin en yüksek ortalama ‘Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.’ maddesidir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin en düşük ortalama ‘Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.’ maddesidir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri unvan değişkenine göre benzerlik göstermekle birlikte yöneticilerin öğretmenlere göre başarılarının daha çok ödüllendirildiği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri cinsiyet değişkenine bağlı incelendiğinde: ‘Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime

önem verilir.’ sorusunda kadınların erkeklere göre daha çok öğretime önem verdikleri görülmektedir.

‘Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.’ sorusunda cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre öğrenci merkezli anlayışı uygulamadıkları görülmektedir.

‘Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.’ sorusunda erkek öğretmenlerin programla ilgili yenilik ve değişiklikleri daha kolayca kabul edip yorumlayamadıklarını görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri azaldıkça, öğretmenlerin görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmadıkları görülmüştür.

Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.’ soru cümlesinde öğretmenin yaşı ilerledikçe okul yönetiminin öğretmenine hoşgörü ile bakmadığı görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumda hizmet süreleri arttıkça, ortaya çıkan çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlendiği belirlenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri mezuniyet değişkenine bağlı incelendiğinde lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olanların en ortalama değerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.11.2.Uygulayıcı İçin Öneriler

1. Okullarımızın güçlü kültüre sahip olmalarında okul müdürleri önemlidir. Okul müdürlerine liderlik ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi için hizmet-içi eğitime katılmaları sağlanmalı,

2. Bulunulan okuldaki görev süresi uzadığında görev yapan eğitimcilerde atalet oluştuğu için, uzun süredir aynı okulda bulunan öğretmenler için okul değişiklikleri yapılabilir.

3. Okullarımızın güçlü örgüt kültürüne sahip olmaları için katılımcı yönetim anlayışının uygulanması, okullardaki faaliyetlerde tüm paydaşların yer alması sağlanmalı,

4.Yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri teşvik edilmeli,

4.11.3.Araştırmacılar İçin Öneriler

1.Bu araştırmanın evrenini, Aydın ili Söke ilçesinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullar oluşturmaktadır. Araştırma değişik il ve ilçelerde yapılabilir.

2. Okulların akademik, sosyal ve kültürel başarılarının örgüt başarısını ve örgüte bağlılığını olan etkisinin araştırılması.

3. Okul kültürünün yerleşmesinde ve sürdürülmesinde okul yöneticisinin payı yüksek olduğu için, araştırmanın kapsamını genişletmek için, okul yöneticilerine de uygulanması yararlı olabilir.

4. Okul kültürü ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere, okul başarısı ile okul kültürü arasındaki ilişkilere ilişkin araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Açıkgöz, K.(1994).Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- [2] Akıncı, B.Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- [3] Algan, E. (1998). “Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi” , Çağdaş Eğitim Dergisi (244):15-20.
- [4] Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- [5] Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.7(26), 179-194.
- [6] Aycan, Z. (2000). “Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- [7] Aydın, M.(1994).’Çağdaş Eğitim Denetimi’ Ankara: Pegem
- [8] Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayınları. Ankara
- [9] Aytaç, T. (2002). “Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Kurum İmajı”, Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 3(31).
- [10] Balcı, A. (1993). Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara: Yavuz Dağıtım
- [11] Balcı, A.(2001). Etkili Okul Ve Okul Geliştirme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [12] Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [13] Balcı, A.ve Diğerleri (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- [14] Başaran, İ.E. (1994). Eğitime Giriş. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- [15] Başaran, F.(1975) Sosyal Psikoloji, Ders Notları(Çoğaltma), Ankara, DTCF, Felsefe Bölümü.
- [16] Bedestenci Ç. vd, (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- [17] Berberoğlu, G. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF. Dergisi, c: 8,: 1-2.
- [18] Berberoğlu, G.(1991) Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir
- [19] Berberoğlu, G. (2003).Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- [20] Berberoğlu, G.,Baraz B. .(1999), Tusaş Motor Sanayii A.Ş. de Örgüt Kültürü Araştırması, Anadolu Üniversitesi BF Dergisi, Eskişehir
- [21] Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Derneği, Ankara Psikologlar
- [22] Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözümlemek.

- Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [23] Bursalıoğlu Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [24] Callahan Robert, FLEENOR Patrick, KNUDSON Harry Understanding Organizational Behavior A Managerial Viewpoint, Bell&Howell Publishing Company, Ohio,(1986)
- [25] Can, H. (1997). Organizasyon Ve Yönetim. Siyasal Kitabevi. Ankara
- [26] ÇAĞLAR İ.(2001). “Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin ,Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:3
- [27] Çağlayan, A. (2002). İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite. İstanbul: Bilge Yayıncılık Eğitim Sağlık Hizmetleri ve Tic. A.Ş.
- [28] Çakır, A, (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi
- [29] Çalış, E, (2008). Öğretmenlerin Kurum Kültürünü Algılama Düzeyleri: Uğur Dershaneleri Örneği, Uzmanlık Projesi. Bahçeşehir Üniversitesi
- [30] Çelik, V.(1993)“Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi”. II. Verimlilik Kongresi (Bildiriler). Ankara: MPM Yayın No: 540
- [31] Çelik, V.(2000).Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- [32] Çelik, V.(2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- [33] Çelikkaya, H.(1996). Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi. İstanbul: Alfa Basım Yayım
- [34] Çiftçi, O.(1999). Sosyolojiye Giriş, Temel Kavramlar, Akademi Kitapevi Yayınları, Trabzon
- [35] Davis, Keith, (1982).İşletmede İnsan Davranışı,5.Baskı, (Çeviren: Kemal Tosun ve diğeri) İ.Ü. Yayınları, No:3028, İstanbul
- [36] Devellioğlu, F.(1996). Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat, Aydın Kitabevi, Ankara,
- [37] Dinçer Ö. (1997).Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım A. İstanbul
- [38] Doğan, S.(1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol “Örgüt Kültürü”. Todai Dergisi. 30/4:53-74
- [39] Doğan, İ. (1997)İletişim ve Yabancılaşma, İmaj Yayıncılık, Ankara, Mayıs
- [40] Doğan B. (2007). Örgüt Kültürü, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [41] Doğan, İ. (2009). Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [42] Erdem, F.ve Özen-İşbaşı, J. (2001).Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. (1), 33-57.Antalya
- [43] Erdoğan, İ.(1991).İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:242/135,İstanbul
- [44] Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem

Yayıncılık ve Mat. San Tic. A.Ş.

- [45] Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- [46] Eren, E.(2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.10.Baskı. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [47] Ersen H.(1997).Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul
- [48] Eroğlu, F. (1996). Davranış Bilimleri, Beta Yayınlar, İstanbul
- [49] Estill, D. (1991). The Relationship Between Cultural Normsand Performanceand Marale of Schools and Staff Members in Twentyone Calofornia Public Schools. Dissertation Abstracts International 52/7 January.
- [50] Eyüpoğlu, Ö,(2006). Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi
- [51] Dinçer, Ö. (2001) “Örgüt Kültürü,” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1).
- [52] Feifer, J.P. (1991). School Culture asa Tapestry: A Simulation Model toApply Culturel Students. Approachestothe Preparation of Graduate Administration Dissertation Abstracts International, Vol 52, No: 7 January.
- [53] Gökalp, Z. (1996). Türkçülüğün Esasları. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- [54] Güçlü N. (2005). Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, <http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf> .
- [55] Güçlü,N.(2003).ÖrgütKültürü.http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/Kutuphane/orgut_kulturu.pdf (08.12.2012 tarihinde erişilmiştir).
- [56] Gümüşeli, A.İ. (2006). “Okul Kültürü ve Liderlik.”, artı@eğitim Dergisi, Mart, Sayı: 8, 14.
- [57] Güvenç, B. (1991). İnsan ve Kültür. Ankara: Remzi Kitabevi.
- [58] Heckman, (1993). Organizational Culture, <http://eric.uoregon.edu/Publications/digest091.html>
- [59] Grennberg, J. (2002).Managing Behaviors in Organizations, NewJersey: Pearson EducationInc.
- [60] Hofstede.(1980).Motivation, Leadershipand Organizations: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, USA
- [61] Hofstede.(1991). Geert, Culturesand Organizations: Software of theMind, Mc.Graw-HillBook Company, England
- [62] İbicioğlu, C,(1999). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi.
- [63] İpek, C, (1999). Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- [64] İpek, C, (1999). “Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi ”, Kuram ve Uygulamada eğitim Yönetimi, Sayı 19, ss: 411-442.
- [65] İrmiş, A.(1995). Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi
- [66] Kağıtçıbaşı, Ç. (1988), İnsan ve İnsanlar, Beta Yayınları, İstanbul,
- [67] Karasar N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

- [68] Katz, Daniel., KAHN Robert,(1997). “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, (Çeviren: [Halil CAN, Yavuz BAYAR), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 167, Ankara
- [69] Kocaoğlu, N. H, (2007). Toplumsal Kültür Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi “Türkiye-İtalya Değerlendirmesi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [70] Koçel, T.(2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul,
- [71] Korkut,A, (2008) İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi.
- [72] Konuk, M. (2006) İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- [73] Kozlu, C.(1986). Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, İstanbul
- [74] Köse, S. Tetik, S., ve Ercan, C., (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt:7,Sayı:1: 219-242.
- [75] Kuçuradi, İ. (1997). Uludağ Konuşmaları: Özgürlük Ahlak Kültür Kavramları. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- [76] Litrell, J. ve Jean S. P., (2001). Transformingthe School Culture: A Model Based on an Exemplary Counselor. Professional School Counselling. 4/5: 310-320.
- [77] Meriç, C.(1986). Kültürden İrfana, İstanbul, İnsan Yayınları
- [78] Morgan, G. (1986). Images of Organization. Newbury Park, CA: Sage.
- [79] Narsap, H,(2006). Genel ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- [80] Hg, H.,&Chuan, A.(1994). The Nature of Organizasion CultureandIts Impact on Employee Commitmentand onsequent Behaviours(Commitment).Yayımlanmamış Doktora Tezi.Universityof California. LosAngeles. <http://www.lib.umi.com/education.9420520>>.
- [81] Özden, Y. (2000). Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [82] Özdemir, S.(2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegema Yayıncılık
- [83] Özdevecioglu, M.(1995). Organizasyon Kültürü. M. Özel (ed.), Stratejik Liderlik ve Yönetim (2. Baskı), İstanbul: İz Yayıncılık
- [84] Özkalp, E.(1986) Örgütler ve Çalışma, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- [85] Özkalp, E.,Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Çalışmaları Yayınları Vakfı
- [86] Özkalp, E. (2005). Sosyolojiye Giriş. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları
- [87] Özkan Y,(2007) İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algıları Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Celal Bayar Üniversitesi
- [88] Pehlivan, İ. (2001). Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A
- [89] Phesey, D.C.(1993). Organizational Cultures: Typesand Transformations. London: Routledge.
- [90] Peterson, D. K. ve Deal, T. E., (1999). Shapping School Culture: TheHeart Of

- Leadership. San Fransisco: Jossey- BassPublishers.
- [91] Peterson, D. K., (2002). Positiveand Negative Culture, Journal of Staff Development,23/3.
- [92] Peters, T. S., ve Waterman, R. H., (1982). InSearch of Excellence. NV: Harper& Row.
- [93] Pulat İ.,(2010) Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Açısından Algıları Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- [94] Robbins, S. P. (1993). Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice-HallInc
- [95] Sargut, S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara,
- [96] Sarı, E, (2005) Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- [97] Schein, E. H. (1992). Organizational Cultureand Leadership. (Second Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [98] Schein, E. (2004). Organizational Cultureand Leadeship. San Francisco: Josey-Bass.
- [99] Shaw W. P. (1991). The Organizational Culture And Principals' Leadership Behaviors In Three Academically Dissimilar Middle Schools, Dissertation Abstract International
- [100] Smireich, L. (1983). Organizational CULLureand Organizational Analysis. Administrati ve Seicnce Quarterly,28.339-358.
- [101] Stolp, S. and Smith, S. C. (1997). Cultural Leadership, School Leadership: Handbookfor Excellence. Third Edition. (Editedby Smith, C. H. &Piele, P. K.). USA: University of Oregon, ss: 157-178.
- [102] Stoner, J.A.F.Freeman R.E.(1992). Management, Prentice HallInc.USA
- [103] Şahin, S, (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürleri Arasında İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- [104] Şahin, S, (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme. Ankara: Pegem Yayınları.
- [105] Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İliksisi ve Yönetmel Etkinlik. Maliye Dergisi, (159), 21-35.
- [106] Şimşek, Ş. Akgemci T. Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Konya,(1998)
- [107] Şişman M,(1993). İlkokullarda Örgüt Kültürü (Doktora Terzi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [108] Şişman, M.(1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- [109] Şişman, M.(2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- [110] Şişman, M., (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- [111] Şişman, M. ve Turan S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegema Yayıncılık
- [112] Şişman, M. Taşdemir, İ.(2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara:

Pegem Yayıncılık.

- [113] Şişman, M,(1994). Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732.
- [114] Terzi, R. A,(1999). Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü. Yayımlanmamış Doktora
- [115] Terzi, R. A. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- [116] Terzi, A. R. (2005). “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 43, ss: 423–442
- [117] Tevruz, S. (1996). Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara
- [118] Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001) “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne Karşılaştırmalı bir Uygulama,” Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış, 1(1).
- [119] Türk S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara
- [120] Türk Dil Kurumu:<http://www.tdk.org.tr/TKDSOZLUK/sozbul.asp?Kelime>
- [121] Ulutaş, M.(2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi, Selçuk Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya
- [122] Unutkan, G. A.(1995) İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- [123] Uygur, N. (1984). Kültür Kuramı. Remzi Kitabevi. İstanbul
- [124] Ünalın, Şükrü.(2004). Dil ve Kültür, 3. baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- [125] Vural, Z. B. A.Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- [126] Yıldız, S,(2004). Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon
- [127] Yurttakal, S, (2007) İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi

EK 1. ANKET

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKULLARDAKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YERLEŞME DÜZEYİ (SÖKE ÖRNEĞİ)

Değerli Yönetici ve Öğretmenler;

Bu anket, Söke ilçesi ilkokul ve ortaokullardaki öğretmen ve yöneticilerin “örgüt kültürünün yerleşme düzeyine ilişkin algıları” konulu bir araştırmaya veri toplamak üzere hazırlanmıştır.

Okul kültürünün okulun verimliliği ve başarısında en önemli etkenlerden biri olduğu düşünüldüğünde okulun mevcut kültürünün tespit edilmesine ve verilen eğitim kalitesinin yükseltilebilmesinde uygun kültürün geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi, büyük ölçüde, sizlerin söz konusu soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Bu nedenle ölçeğe adınızı soyadınızı yazmayınız.

Bu araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Şakir ARSLAN
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi
BatıSökeÇimento Ortaokulu
Okul Müdürü

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz.

Okuldaki görev unvanınız:

- a) Yönetici () Müdür () Müdür Yardımcısı
b) Öğretmen () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

Cinsiyetiniz:

- a) Kadın
b) Erkek

Yaşınız:

- a) 20-30
b) 31-40
c) 41-50
d) 51 ve üstü

En son mezun olduğu okul:

- a) Yüksek okul
b) Fakülte
c) Yüksek Lisans
d) Doktora

Bu okulda toplam hizmet süreniz:

- a) 1 yıldan az
b) 1-5 yıl
c) 6-10 yıl
d) 11-15 yıl
e) 16 yıl ve üzeri

Mesleğinizdeki hizmet süreniz:

- a) 1 yıldan az
b) 1-5 yıl
c) 6-10 yıl
d) 11-15
e) 16 yıl ve üzeri

EK 2. OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda okulunuzdaki örgüt kültürü algılama düzeyi ile ilgili bir takım uygulama ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Sizlerden ricamız dikkatli okuyarak samimi bir şekilde cümlelerde ifade edilen uygulama ve durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğini belirtmenizdir
Seçenekler: 1.Hiçbir Zaman, 2.Nadiren, 3.Arasıra, 4.Çoğu Zaman, 5.Her Zaman

SORULAR		1.Hiçbir Zaman	2.Nadiren	3.Ara sıra	4.Çoğu Zaman	5.Her Zaman
1	Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
2	Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.					
3	Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.					
4	Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.					
5	Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.					
6	Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.					
7	Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.					
8	Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.					
9	Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.					
10	Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.					
11	Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.					

12	Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.					
13	Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.					
14	Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların Çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.					
15	Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği Alışkanlığı vardır.					
16	Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.					
17	Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir					
18	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler					
19	Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.					
20	Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.					
21	Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.					
22	Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.					
23	Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.					
24	Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.					
25	Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.					

EK 3. ANKET İZİNİ

Re: anket kullanma izni
Kimden: **Mehmet Şişman**
(msisman@ogu.edu.tr)
Gönderme tarihi:

Kime: Şakir ARSLAN
(sakirarslan75@gmail.com)

Merhaba
Anketi kullanabilirsiniz. Selamlar. Dr. Mehmet Şişman
---Original Message

From: şakirarslan
To: msisman@ogu.edu.tr
Sent:
Subject: anket kullanma izni

Sayın Hocam,

Ben Aydın Söke ilçesi Avşar Ortaokulu'nda “ okul müdürü” olarak çalışmaktayım. Aynı zamanda Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe-İşletme (Eğitim Yönetimi Uzmanlık) yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans projesi olarak “öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürünün yerleşme düzeyi-Söke ilçesi örneği” araştırmasını ele aldım. Danışman hocam Adnan Menderes Üniversitesi'nden Yard. Doç.Dr. Algin OKURSOY

Sayın Hocam; yönetici ve öğretmenlerin “kurum kültürünü algılama düzeyleri: Söke ilçesi ” örneği için sizin olan anketi araştırmamda kullanmak için izninizi istiyorum.

İyi çalışmalar diliyor, saygılarımı sunuyorum.

Şakir ARSLAN
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek lisans öğrencisi

EK 3 ANKET UYGULAMA İZİN OLUR BELGESİ

T.C.
SÖKE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 617.21360/ 7924
Konu : Tez Çalışması

2.2/10/2013

KAYMAKAM MAKAMINA

İlçemiz Atburgazı İlk/Ortaokulundan Abdi CAN, Akçakonak İlk/Ortaokulunda Cemal Tarık YAMAN ve Batı Söke Çimento İlk/Ortaokulundan Şakir ARSLAN İlçemiz okullarında yüksek lisans tez çalışmaları için anket yapmayı planlamakta olup, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde, Abdi CAN, Cemal Tarık YAMAN ve Şakir ARSLAN'ın ilçemiz okullarında tez çalışmaları için anket yapmaları hususunu Olur'larınıza arz ederim.

Özcan BİLGİ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
2.2/10/2013
Mehmet DEMİREZER
Kaymakam

EK:
-Dilekçe ve ekleri (3 Adet)

Çeltikçi Mah.Kurtuluş Cad.No:34 Söke 09200 AYDIN
Ayrıntılı Bilgi için İrtibat : Y.BADUR Şube Müdürü
Telefon: 0(256)5121372-73 Fax: 0(256)5181405
e-posta: soke09@meb.gov.tr
Elektronik Ağ: <http://soke.meb.gov.tr/>

EGİTİM
%100
DESTEK



Tablo.4.8

T-Testi ve Tanımlayıcı İstatistikler											
	Unvan	N	Ort.	Std. Sapma		F	Anlam	t	sd	Anlam	Fark
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	Yönetici	38	2,79	1,47	Homojen Varyans Var	5,906	0,016	2,587	253	0,01	Var
	Öğretmen	217	2,23	1,19	Homojen Varyans Yok			2,233	45,896	0,03	
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörüsü ile karşılanır.	Yönetici	38	3,13	1,19	Homojen Varyans Var	0,559	0,455	0,107	253	0,914	Yok
	Öğretmen	217	3,11	1,10	Homojen Varyans Yok			0,101	48,632	0,92	
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.	Yönetici	38	3,39	0,86	Homojen Varyans Var	1,242	0,266	0,017	253	0,986	Yok
	Öğretmen	217	3,39	1,01	Homojen Varyans Yok			0,02	56,627	0,984	
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Yönetici	38	3,61	1,17	Homojen Varyans Var	0,08	0,778	1,265	253	0,207	Yok
	Öğretmen	217	3,35	1,14	Homojen Varyans Yok			1,24	50,005	0,221	
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	Yönetici	38	4,21	0,66	Homojen Varyans Var	0,19	0,663	1,161	253	0,247	Yok
	Öğretmen	217	4,06	0,72	Homojen Varyans Yok			1,233	53,589	0,223	
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir	Yönetici	38	3,87	0,91	Homojen Varyans Var	0,257	0,613	0,322	253	0,747	Yok
	Öğretmen	217	3,82	0,93	Homojen Varyans Yok			0,33	51,778	0,743	
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar	Yönetici	38	3,95	1,01	Homojen Varyans Var	4,711	0,031	1,569	253	0,118	Yok
	Öğretmen	217	3,65	1,11	Homojen Varyans Yok			1,673	53,791	0,1	
Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar	Yönetici	38	4,03	0,91	Homojen Varyans Var	0,013	0,91	-0,856	253	0,393	Yok
	Öğretmen	217	4,14	0,75	Homojen Varyans Yok			-0,743	46,038	0,461	
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili	Yönetici	38	3,76	0,71	Homojen Varyans Var	0,472	0,493	-0,847	253	0,398	Yok
sorumlulukları almaktan kaçınmaz	Öğretmen	217	3,89	0,90	Homojen Varyans Yok			-0,998	59,878	0,322	
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir	Yönetici	38	3,26	1,00	Homojen Varyans Var	1,453	0,229	-0,138	253	0,89	Yok
	Öğretmen	217	3,29	1,14	Homojen Varyans Yok			-0,151	54,937	0,881	

Tablo 4.8 devamı

Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır	Yönetici	38	3,66	0,85	Homojen Varyans Var	3,055	0,082	2,641	253	0,009	Var
	Öğretmen	217	4,02	0,76	Homojen Varyans Yok			-2,455	48,109	0,018	
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır	Yönetici	38	3,47	0,83	Homojen Varyans Var	2,624	0,107	1,583	253	0,115	Yok
	Öğretmen	217	3,19	1,05	Homojen Varyans Yok			1,869	59,97	0,067	
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır	Yönetici	38	2,97	1,13	Homojen Varyans Var	0,311	0,578	1,227	253	0,221	Yok
	Öğretmen	217	2,73	1,14	Homojen Varyans Yok			1,237	51,186	0,222	
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.	Yönetici	38	3,95	0,87	Homojen Varyans Var	3,676	0,056	1,167	253	0,244	Yok
	Öğretmen	217	3,74	1,02	Homojen Varyans Yok			1,308	56,555	0,196	
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır	Yönetici	38	3,89	0,76	Homojen Varyans Var	0,377	0,54	-0,247	253	0,805	Yok
	Öğretmen	217	3,93	0,84	Homojen Varyans Yok			-0,265	54,108	0,792	
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir	Yönetici	38	3,66	0,71	Homojen Varyans Var	5,866	0,016	-0,287	253	0,775	Yok
	Öğretmen	217	3,71	1,07	Homojen Varyans Yok			-0,381	70,78	0,705	
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	Yönetici	38	3,24	1,15	Homojen Varyans Var	0,43	0,513	0,826	253	0,409	Yok
	Öğretmen	217	3,06	1,23	Homojen Varyans Yok			0,866	52,938	0,39	
Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	Yönetici	38	3,89	1,11	Homojen Varyans Var	0,025	0,874	1,001	253	0,318	Yok
	Öğretmen	217	3,71	1,01	Homojen Varyans Yok			0,937	48,332	0,354	
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur	Yönetici	38	4,21	1,02	Homojen Varyans Var	0,216	0,643	2,275	253	0,024	Var
	Öğretmen	217	3,81	1,01	Homojen Varyans Yok			2,261	50,577	0,028	
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir	Yönetici	38	3,87	0,93	Homojen Varyans Var	4,01	0,046	2,337	253	0,02	Var
	Öğretmen	217	3,44	1,05	Homojen Varyans Yok			2,541	54,803	0,014	

Tablo 4.8 devamı

Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	Yönetici	38	4,34	0,63	Homojen Varyans Var	2,029	0,156	1,176	253	0,241	Yok
	Öğretmen	217	4,16	0,93	Homojen Varyans Yok			1,547	69,572	0,127	
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir	Yönetici	38	4,21	0,66	Homojen Varyans Var	0,06	0,806	1,477	253	0,141	Yok
	Öğretmen	217	4,00	0,83	Homojen Varyans Yok			1,73	59,447	0,089	
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	Yönetici	38	4,08	1,15	Homojen Varyans Var	0,004	0,947	1,006	253	0,315	Yok
	Öğretmen	217	3,88	1,09	Homojen Varyans Yok			0,969	49,367	0,337	
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	Yönetici	38	3,21	1,23	Homojen Varyans Var	1,514	0,22	0,819	253	0,414	Yok
	Öğretmen	217	3,05	1,13	Homojen Varyans Yok			0,768	48,391	0,446	
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler	Yönetici	38	3,71	0,77	Homojen Varyans Var	0,087	0,768	-2,493	253	0,013	Var
	Öğretmen	217	4,06	0,81	Homojen Varyans Yok			-2,598	52,643	0,012	

Tablo 4 .9.

Grup İstatistikler											
	Cinsiyet	N	Ort	Std. Sapma		F	Anlam	t	sd	Anlam	Fark
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir	Kadın	131	2,313	1,1641	Homojen Varyans Var	5,58	0,019	0,041	253	0,967	Yok
	Erkek	124	2,307	1,34453	Homojen Varyans Yok			0,041	243,49	0,967	
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	Kadın	131	3,069	1,11072	Homojen Varyans Var	0,02	0,892	-0,666	253	0,506	Yok
	Erkek	124	3,161	1,10716	Homojen Varyans Yok			-0,666	252,32	0,506	
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.	Kadın	131	3,519	0,97941	Homojen Varyans Var	0,05	0,83	2,128	253	0,034	Var
	Erkek	124	3,258	0,97839	Homojen Varyans Yok			2,128	252,26	0,034	
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Kadın	131	3,397	1,21326	Homojen Varyans Var	2,35	0,126	0,124	253	0,901	Yok
	Erkek	124	3,379	1,07894	Homojen Varyans Yok			0,125	252,03	0,901	
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	Kadın	131	4,099	0,74271	Homojen Varyans Var	0,81	0,369	0,297	253	0,767	Yok
	Erkek	124	4,073	0,68874	Homojen Varyans Yok			0,297	252,9	0,766	
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.	Kadın	131	3,832	0,94586	Homojen Varyans Var	0,14	0,712	0,15	253	0,88	Yok
	Erkek	124	3,815	0,91391	Homojen Varyans Yok			0,151	252,89	0,88	
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar	Kadın	131	3,649	1,12949	Homojen Varyans Var	0,43	0,511	-0,617	253	0,538	Yok
	Erkek	124	3,734	1,0677	Homojen Varyans Yok			-0,618	253	0,537	

Tablo 4.9 devamı

Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar	Kadın	131	4,191	0,77573	Homojen Varyans Var	0,28	0,598	1,389	253	0,166	Yok
	Erkek	124	4,057	0,7683	Homojen Varyans Yok			1,39	252,48	0,166	
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.	Kadın	131	3,901	0,91865	Homojen Varyans Var	0,08	0,772	0,49	253	0,625	Yok
	Erkek	124	3,847	0,83661	Homojen Varyans Yok			0,491	252,63	0,624	
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir	Kadın	131	3,351	1,12949	Homojen Varyans Var	0,14	0,705	0,954	253	0,341	Yok
	Erkek	124	3,218	1,10107	Homojen Varyans Yok			0,955	252,78	0,341	
Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır	Kadın	131	4,046	0,78312	Homojen Varyans Var	0,36	0,548	1,701	253	0,09	Var
	Erkek	124	3,879	0,78183	Homojen Varyans Yok			1,701	252,28	0,09	
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır	Kadın	131	3,26	1,01971	Homojen Varyans Var	0,03	0,87	0,45	253	0,653	Yok
	Erkek	124	3,202	1,03578	Homojen Varyans Yok			0,45	251,74	0,653	
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır	Kadın	131	2,748	1,15255	Homojen Varyans Var	0	0,963	-0,239	253	0,811	Yok
	Erkek	124	2,782	1,13022	Homojen Varyans Yok			-0,239	252,68	0,811	
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı sağlar	Kadın	131	3,718	1,04716	Homojen Varyans Var	0,9	0,345	-0,901	253	0,369	Yok
	Erkek	124	3,831	0,95186	Homojen Varyans Yok			-0,903	252,59	0,367	

Tablo 4.9 devamı

Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Kadın	131	3,97	0,85879	Homojen Varyans Var	0,14	0,708	0,868	253	0,386	Yok
	Erkek	124	3,879	0,80236	Homojen Varyans Yok			0,869	252,96	0,385	
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.	Kadın	131	3,786	1,06704	Homojen Varyans Var	0,33	0,569	1,351	253	0,178	Yok
	Erkek	124	3,613	0,97705	Homojen Varyans Yok			1,354	252,73	0,177	
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	Kadın	131	3,115	1,20026	Homojen Varyans Var	0,01	0,926	0,38	253	0,704	Yok
	Erkek	124	3,057	1,23829	Homojen Varyans Yok			0,38	251,13	0,704	
Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	Kadın	131	3,679	1,02482	Homojen Varyans Var	0	0,981	-0,989	253	0,323	Yok
	Erkek	124	3,807	1,02551	Homojen Varyans Yok			-0,989	252,22	0,324	
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.	Kadın	131	3,886	0,96589	Homojen Varyans Var	1,38	0,242	0,303	253	0,762	Yok
	Erkek	124	3,847	1,0748	Homojen Varyans Yok			0,302	246,59	0,763	
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	Kadın	131	3,344	1,08678	Homojen Varyans Var	3,85	0,051	-2,577	253	0,011	Var
	Erkek	124	3,677	0,97571	Homojen Varyans Yok			-2,584	252,3	0,01	
Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	Kadın	131	4,214	0,86831	Homojen Varyans Var	0,25	0,621	0,538	253	0,591	Yok
	Erkek	124	4,153	0,92871	Homojen Varyans Yok			0,537	249,28	0,592	

Tablo 4.9 devamı

Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	Kadın	131	3,992	0,81803	Homojen Varyans Var	1,14	0,287	-0,787	253	0,432	Yok
	Erkek	124	4,073	0,80822	Homojen Varyans Yok			-0,787	252,53	0,432	
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	Kadın	131	3,794	1,11436	Homojen Varyans Var	0,36	0,548	-1,8	253	0,073	Yok
	Erkek	124	4,04	1,06991	Homojen Varyans Yok			-1,802	252,95	0,073	
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	Kadın	131	3,008	1,16021	Homojen Varyans Var	0,05	0,826	-0,905	253	0,366	Yok
	Erkek	124	3,137	1,12137	Homojen Varyans Yok			-0,906	252,89	0,366	
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.	Kadın	131	4,191	0,65767	Homojen Varyans Var	12,4	0,001	3,692	253	0	Var
	Erkek	124	3,823	0,91995	Homojen Varyans Yok			3,659	221,7	0	

Tablo 4.10.

Tek Yönlü Varyans Analizi							
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	Fark
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir	Gruplar Arası	1,653	3	0,551	0,348	0,79	Yok
	Gruplar İçi	396,873	251	1,581			
	Toplam	398,525	254				
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	Gruplar Arası	15,097	3	5,032	4,259	0,006	Var
	Gruplar İçi	296,605	251	1,182			
	Toplam	311,702	254				
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.	Gruplar Arası	1,643	3	0,548	0,561	0,641	Yok
	Gruplar İçi	245,142	251	0,977			
	Toplam	246,784	254				
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar	Gruplar Arası	5,456	3	1,819	1,387	0,247	Yok
	Gruplar İçi	329,109	251	1,311			
	Toplam	334,565	254				
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	Gruplar Arası	0,826	3	0,275	0,535	0,659	Yok
	Gruplar İçi	129,276	251	0,515			
	Toplam	130,102	254				
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir	Gruplar Arası	9,061	3	3,02	3,61	0,014	Var
	Gruplar İçi	209,998	251	0,837			
	Toplam	219,059	254				
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar	Gruplar Arası	1,828	3	0,609	0,502	0,681	Yok
	Gruplar İçi	304,697	251	1,214			
	Toplam	306,525	254				
Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar	Gruplar Arası	0,889	3	0,296	0,492	0,688	Yok
	Gruplar İçi	151,095	251	0,602			
	Toplam	151,984	254				
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz	Gruplar Arası	3,605	3	1,202	1,568	0,198	Yok
	Gruplar İçi	192,379	251	0,766			
	Toplam	195,984	254				
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	Gruplar Arası	4,673	3	1,558	1,256	0,29	Yok
	Gruplar İçi	311,429	251	1,241			
	Toplam	316,102	254				

Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	Gruplar Arası	2,952	3	0,984	1,607	0,188	Yok
	Gruplar İçi	153,73	251	0,612			
	Toplam	156,682	254				
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	Gruplar Arası	1,631	3	0,544	0,514	0,673	Yok
	Gruplar İçi	265,718	251	1,059			
	Toplam	267,349	254				
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır	Gruplar Arası	4,065	3	1,355	1,044	0,374	Yok
	Gruplar İçi	325,817	251	1,298			
	Toplam	329,882	254				
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların Çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.	Gruplar Arası	2,075	3	0,692	0,687	0,561	Yok
	Gruplar İçi	252,733	251	1,007			
	Toplam	254,808	254				
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Gruplar Arası	6,683	3	2,228	3,31	0,021	Var
	Gruplar İçi	168,901	251	0,673			
	Toplam	175,584	254				
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.	Gruplar Arası	0,673	3	0,224	0,211	0,889	Yok
	Gruplar İçi	266,676	251	1,062			
	Toplam	267,349	254				
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	Gruplar Arası	13,071	3	4,357	3,012	0,031	Var
	Gruplar İçi	363,031	251	1,446			
	Toplam	376,102	254				
Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	Gruplar Arası	2,041	3	0,68	0,645	0,587	Yok
	Gruplar İçi	264,876	251	1,055			
	Toplam	266,918	254				
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur	Gruplar Arası	1,565	3	0,522	0,5	0,683	Yok
	Gruplar İçi	261,901	251	1,043			
	Toplam	263,467	254				
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	Gruplar Arası	8,424	3	2,808	2,617	0,052	Yok
	Gruplar İçi	269,318	251	1,073			
	Toplam	277,741	254				
Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	Gruplar Arası	0,38	3	0,127	0,156	0,926	Yok
	Gruplar İçi	203,957	251	0,813			
	Toplam	204,337	254				

Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	Gruplar Arası	5,093	3	1,698	2,62	0,051	Yok
	Gruplar İçi	162,656	251	0,648			
	Toplam	167,749	254				
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	Gruplar Arası	12,33	3	4,11	3,512	0,016	Var
	Gruplar İçi	293,772	251	1,17			
	Toplam	306,102	254				
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	Gruplar Arası	1,442	3	0,481	0,366	0,777	Yok
	Gruplar İçi	329,287	251	1,312			
	Toplam	330,729	254				
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.	Gruplar Arası	6,262	3	2,087	3,22	0,023	Var
	Gruplar İçi	162,703	251	0,648			
	Toplam	168,965	254				

Tablo 4.11

		Varyanslara Eşitlik için Levenes Testi		t-testi için eşitlik						
		F	Sig.	t	df	Sig.2	Fark	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir	Eşit varyanslar kabul	2,031	0,155	-2,136	253	0,034	-0,73	0,342	-1,404	-0,0568
	Eşit varyanslar kabul			-1,712	13,93	0,109	-0,73	0,4267	-1,646	0,1852
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörüsü ile karşılanır	Eşit varyanslar kabul	0,018	0,893	0,643	253	0,521	0,1959	0,3049	-0,405	0,7964
	Eşit varyanslar kabul			0,625	14,46	0,541	0,1959	0,3132	-0,474	0,8657
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir	Eşit varyanslar kabul	0,117	0,733	0,136	253	0,892	0,0371	0,2715	-0,498	0,5718
	Eşit varyanslar kabul			0,125	14,27	0,902	0,0371	0,296	-0,597	0,6707
Okulda bir öğretmen görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Eşit varyanslar kabul	3,548	0,061	-0,135	253	0,893	-0,043	0,3161	-0,665	0,5799
	Eşit varyanslar kabul			-0,198	16,84	0,845	-0,043	0,2156	-0,498	0,4125
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	Eşit varyanslar kabul	0,335	0,563	0,848	253	0,397	0,1669	0,1969	-0,221	0,5546
	Eşit varyanslar kabul			0,617	13,75	0,547	0,1669	0,2703	-0,414	0,7476

Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir	Eşit varyanslar kabul	0,32	0,572	0,156	253	0,876	0,04	0,2558	-0,464	0,5438
	Eşit varyanslar kabul			0,131	14,03	0,898	0,04	0,3056	-0,615	0,6953
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar	Eşit varyanslar kabul	1,241	0,266	0,166	253	0,869	0,0501	0,3026	-0,546	0,646
	Eşit varyanslar kabul			0,18	14,88	0,86	0,0501	0,2787	-0,544	0,6446
Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar.	Eşit varyanslar kabul	0,165	0,685	-0,086	253	0,931	-0,018	0,2131	-0,438	0,4013
	Eşit varyanslar kabul			-0,066	13,84	0,948	-0,018	0,2788	-0,617	0,5803
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz	Eşit varyanslar kabul	1,275	0,26	1,015	253	0,311	0,2451	0,2415	-0,23	0,7207
	Eşit varyanslar kabul			0,832	13,99	0,419	0,2451	0,2945	-0,387	0,8767
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir	Eşit varyanslar kabul	0,718	0,398	0,248	253	0,804	0,0762	0,3073	-0,529	0,6813
	Eşit varyanslar kabul			0,223	14,21	0,827	0,0762	0,342	-0,656	0,8087
Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	Eşit varyanslar kabul	0,41	0,522	-0,173	253	0,863	-0,037	0,2163	-0,463	0,3887
	Eşit varyanslar kabul			-0,198	15,13	0,846	-0,037	0,1886	-0,439	0,3644
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	Eşit varyanslar kabul	0,471	0,493	-0,203	253	0,839	-0,058	0,2826	-0,614	0,499
	Eşit varyanslar kabul			-0,175	14,1	0,864	-0,058	0,3285	-0,762	0,6466

Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır	Eşit varyanslar kabul	0,082	0,774	1,136	253	0,257	0,3557	0,3131	-0,261	0,9723
	Eşit varyanslar kabul			1,118	14,5	0,282	0,3557	0,318	-0,324	1,0356
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.	Eşit varyanslar kabul	7,526	0,007	-0,874	253	0,383	-0,241	0,2755	-0,783	0,3019
	Eşit varyanslar kabul			-1,484	18,58	0,155	-0,241	0,1622	-0,581	0,0993
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Eşit varyanslar kabul	0,044	0,834	-0,014	253	0,989	-0,003	0,229	-0,454	0,4478
	Eşit varyanslar kabul			-0,012	14,05	0,991	-0,003	0,2718	-0,586	0,5794
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.	Eşit varyanslar kabul	4,811	0,029	-1,119	253	0,264	-0,315	0,2819	-0,871	0,2398
	Eşit varyanslar kabul			-1,189	14,79	0,253	-0,315	0,2652	-0,881	0,2506
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	Eşit varyanslar kabul	3,533	0,061	0,272	253	0,786	0,0913	0,3351	-0,569	0,7513
	Eşit varyanslar kabul			0,369	16,16	0,717	0,0913	0,2475	-0,433	0,6156
Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	Eşit varyanslar kabul	1,425	0,234	1,175	253	0,241	0,3308	0,2816	-0,224	0,8854
	Eşit varyanslar kabul			1,046	14,19	0,313	0,3308	0,3163	-0,347	1,0083
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur	Eşit varyanslar kabul	1,878	0,172	-1,588	253	0,113	-0,443	0,2792	-0,993	0,1064

4.11 devamı

	Eşit varyanslar kabul			-2,514	17,64	0,022	-0,443	0,1764	-0,815	-0,0723
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	Eşit varyanslar kabul	1,915	0,168	1,074	253	0,284	0,3085	0,2874	-0,257	0,8745
	Eşit varyanslar kabul			0,905	14,05	0,381	0,3085	0,341	-0,423	1,0397
Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	Eşit varyanslar kabul	2,294	0,131	-0,128	253	0,898	-0,032	0,2471	-0,518	0,4548
	Eşit varyanslar kabul			-0,192	17,01	0,85	-0,032	0,1655	-0,381	0,3175
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	Eşit varyanslar kabul	0,748	0,388	-0,189	253	0,85	-0,042	0,2238	-0,483	0,3984
	Eşit varyanslar kabul			-0,146	13,85	0,886	-0,042	0,291	-0,667	0,5823
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler	Eşit varyanslar kabul	0,777	0,379	-1,306	253	0,193	-0,394	0,3014	-0,987	0,1999
	Eşit varyanslar kabul			-1,697	15,86	0,109	-0,394	0,2319	-0,886	0,0983
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	Eşit varyanslar kabul	4,416	0,037	0,238	253	0,812	0,0747	0,3143	-0,544	0,6936
	Eşit varyanslar kabul			0,187	13,9	0,854	0,0747	0,3989	-0,781	0,9307
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.	Eşit varyanslar kabul	0,043	0,837	1,067	253	0,287	0,2392	0,2242	-0,202	0,6806
	Eşit varyanslar kabul			1,084	14,61	0,296	0,2392	0,2206	-0,232	0,7106

Tablo 4.12

ANOVA						
		Kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir	Grup Arası	13,938	3	4,646	3,032	0,03
	Gruplar İçinde	384,588	251	1,532		
	Toplam	398,525	254			
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörüsü ile karşılanır	Grup Arası	11,799	3	3,933	3,292	0,021
	Gruplar İçinde	299,902	251	1,195		
	Toplam	311,702	254			
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolay kabul edilir.	Grup Arası	2,823	3	0,941	0,968	0,408
	Gruplar İçinde	243,961	251	0,972		
	Toplam	246,784	254			
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar	Grup Arası	4,271	3	1,424	1,082	0,357
	Gruplar İçinde	330,294	251	1,316		
	Toplam	334,565	254			
Okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır.	Grup Arası	0,27	3	0,09	0,174	0,914
	Gruplar İçinde	129,832	251	0,517		
	Toplam	130,102	254			
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir	Grup Arası	5,681	3	1,894	2,227	0,085
	Gruplar İçinde	213,378	251	0,85		
	Toplam	219,059	254			
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar	Grup Arası	4,144	3	1,381	1,147	0,331
	Gruplar İçinde	302,382	251	1,205		
	Toplam	306,525	254			
Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar	Grup Arası	1,984	3	0,661	1,107	0,347
	Gruplar İçinde	150	251	0,598		
	Toplam	151,984	254			

Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz	Grup Arası	9,692	3	3,231	4,353	0,005
	Gruplar İçinde	186,292	251	0,742		
	Toplam	195,984	254			
Okulda sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	Grup Arası	1,45	3	0,483	0,386	0,763
	Gruplar İçinde	314,652	251	1,254		
	Toplam	316,102	254			
Öğretmenler okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	Grup Arası	1,481	3	0,494	0,799	0,496
	Gruplar İçinde	155,201	251	0,618		
	Toplam	156,682	254			
Okul, aile-toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	Grup Arası	1,909	3	0,636	0,602	0,614
	Gruplar İçinde	265,44	251	1,058		
	Toplam	267,349	254			
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır	Grup Arası	3,219	3	1,073	0,825	0,481
	Gruplar İçinde	326,663	251	1,301		
	Toplam	329,882	254			
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı sağlar.	Grup Arası	1,122	3	0,374	0,37	0,775
	Gruplar İçinde	253,686	251	1,011		
	Toplam	254,808	254			
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Grup Arası	8,761	3	2,92	4,394	0,005
	Gruplar İçinde	166,823	251	0,665		
	Toplam	175,584	254			
Okuldaki değerler aile ve toplumdaki egemen değerlere benzerlik gösterir.	Grup Arası	4,341	3	1,447	1,381	0,249
	Gruplar İçinde	263,008	251	1,048		
	Toplam	267,349	254			
Okul yönetimi; öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar, sosyal yaşantısı ile de ilgilenir	Grup Arası	7,391	3	2,464	1,677	0,172
	Gruplar İçinde	368,711	251	1,469		
	Toplam	376,102	254			

Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler	Grup Arası	0,318	3	0,106	0,1	0,96
	Gruplar İçinde	266,599	251	1,062		
	Toplam	266,918	254			
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.	Grup Arası	1,924	3	0,641	0,615	0,606
	Gruplar İçinde	261,543	251	1,042		
	Toplam	263,467	254			
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	Grup Arası	6,705	3	2,235	2,07	0,105
	Gruplar İçinde	271,036	251	1,08		
	Toplam	277,741	254			
Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır.	Grup Arası	1,707	3	0,569	0,705	0,55
	Gruplar İçinde	202,63	251	0,807		
	Toplam	204,337	254			
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir	Grup Arası	5,038	3	1,679	2,59	0,053
	Gruplar İçinde	162,711	251	0,648		
	Toplam	167,749	254			
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	Grup Arası	9,816	3	3,272	2,772	0,042
	Gruplar İçinde	296,286	251	1,18		
	Toplam	306,102	254			
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilir.	Grup Arası	2,231	3	0,744	0,568	0,636
	Gruplar İçinde	328,499	251	1,309		
	Toplam	330,729	254			
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli anlayışından çok, öğrenci Merkezli eğitim anlayışını benimserler.	Grup Arası	2,91	3	0,97	1,466	0,224
	Gruplar İçinde	166,055	251	0,662		
	Toplam	168,965	254			

ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE)

Şakir ARSLAN

Doğum Tarihi : 08.11.1975

Doğum Yeri : Aydın

Medeni Durumu : Evli

Eğitim :

Lise : Aydın Koçarlı Lisesi

Lisans : Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf

Öğretmenliği

Yüksek Lisans : 2013- Okan Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Türkçe İşletme

Eğitim Yönetimi Uzmanlık

Çalıştığı Kurumlar :

13.09.2001 yılında Milli Eğitim Bakanlığında göreve başladı. Sırasıyla Diyarbakır ili Ergani ilçesi Akçoban Köyü İlköğretim Okulu, Aydın ili Söke ilçesi Özbey İlköğretim Okulu, Aydın ili Kuşadası ilçesi Davutlar Feriha Ruhi Karakaş İlköğretim Okulunda öğretmen olarak görev yaptı.04.02.2010 tarihinde Avşar Ortaokulunda okul müdürü olarak atandı, Batı Söke Çimento Ortaokulunda okul müdürü olarak görevi yaptı.24.10.2014 tarihinden itibaren Kuşadası İmam Hatip Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapmaktadır.