

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TÜRKÇE İŞLETME

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
ALGILANMA DÜZEYİ
(HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU LİSESİ ÖRNEĞİ)

Ash ÇOLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Temmuz 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TÜRKÇE İŞLETME

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
ALGILANMA DÜZEYİ
(HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU LİSESİ ÖRNEĞİ)

Aslı ÇOLAK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA.....
DİĞER JÜRİ ÜYELERİ PROF.DR.TARGAN ÜNAL.....
DR.BÜLENT GÜNCELER.....

İSTANBUL, Temmuz 2013

ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANMA DÜZEYİ (HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU LİSESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırma öğretmenlerin kurum kültürünü benimseme düzeylerini mukayeseli incelemek amacıyla yapılan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Bu bağlamda araştırmanın analiz kısmını oluşturacak anket çalışması, Henza Akın Çolakoğlu Lisesi öğretmenlerine uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun hazırlanmasında ilgili literatür taranmış, benzer araştırmalarda kullanılan geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş veri toplama araçlarından yararlanılmış, öğretmen ve uzman görüşleri de dikkate alınmıştır. Anket 2012-2013 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde Henza Akın Çolakoğlu Lisesi öğretmenlerinden anket sorularını cevaplamayı kabul eden 87 öğretmene birebir görüşme yapılarak uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında kodlanarak istatistiki analizi için SPSS 16.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve sonuçlara dayalı olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kurum Kültürü, Okul Kültürü

ABSTRACT

LEVEL OF PERCEPTION OF CORPORATE CULTURE BY TEACHERS (EXAMPLE FROM HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU HIGH SCHOOL)

This study is intended to be a descriptive research to comparatively examine the level of perception of corporate culture by teachers. In this context, a questionnaire study, which forms of the analysis part of the research, has applied to the teachers in Henza Akin Çolakoğlu High School.

The data of the research has been collected by means of a questionnaire. For the preparation of the a questionnaire form utilized to be a tool to collect data, the relevant literature has been searched, the validities and reliabilities thereof have been tested based on previous similar researches, the respective data collection tools have been utilized and the opinions of teachers and specialists have been taken into consideration. The said questionnaire form has applied to 87 teachers from Henza Akin Çolakoğlu, in the second semester of the academic year 2012-2013, by means of one-to-one interviews.

SPSS 16.0 has been utilized to code and statistically analyze the data obtained at the end of the research.

Various recommendations have been made based on the findings and results from the research.

Key Words: Culture, Corporate Culture, School Culture

KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
S.	Sayı
s.	Sayfa
vb.	Ve Benzeri

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
KISALTMALAR	V
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
TABLO LİSTESİ	IX
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	3
2.1. KÜLTÜR	3
2.1.1. Kültürün Önemi	5
2.1.2. Kültürün Unsurları	6
2.1.3. Kültürün Özellikleri	7
2.2. KURUM KÜLTÜRÜ.....	8
2.2.1. Kurum Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	11
2.2.2. Kurum Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri	12
2.2.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Yararları.....	14
2.2.4. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	16
2.2.5. Kurum Kültürünün Unsurları.....	16
2.2.5.1. Kahramanlar	17
2.2.5.2. Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler	17
2.2.5.3. Sloganlar	18
2.2.5.4. Seremoniler-Törenler	19
2.2.5.6. Ritüeller.....	19
2.2.5.6. Semboller	20
2.2.5.7. İnançlar.....	20
2.2.5.8. Normlar	21
2.2.5.9. Değerler.....	21
2.2.5.10. Dil.....	21

2.2.6. Kurum Kültürünü Tamamlayıcı Kavramlar.....	22
2.2.6.1. Örgüt İklimi.....	22
2.2.6.2. Örgüt İmajı.....	24
2.2.6.3. Örgütsel Değişim	25
2.2.6.4. Örgüt Kimliği.....	25
2.2.7. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü.....	26
2.3. OKUL KÜLTÜRÜ	27
2.3.1. Okul Kültürünün Oluşturulması.....	31
2.3.2. Etkili Okul Kültürünün Özellikleri	34
2.3.3. Okulda Kültürün Rolü.....	36
2.4. HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU LİSESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	37
BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	40
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	40
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	40
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	41
3.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILAR VE SINIRLILIKLARI.....	41
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	41
3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	42
3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	42
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR	43
BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR.....	70
EKLER.....	75
EK-1 : ANKET	75

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 4.1 Yaşlarına Göre Dağılım Histogram Grafiği	43
Şekil 4.2. Cinsiyetlerine Göre Dağılım Histogram Grafiği	44
Şekil 4.3. Medeni Durumlarına Göre Dağılım Histogram Grafiği	45
Şekil 4.4. Okuldaki Tecrübelerine Göre Dağılım Histogram Grafiği	46
Şekil 4.5. Meslekteki Tecrübelerine Göre Dağılım Histogram Grafiği	47

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	16
Tablo 2.2. Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örgüt Yapısı	39
Tablo 4.1. Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	43
Tablo 4.2. Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	44
Tablo 4.3. Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	45
Tablo 4.4. Okuldaki Tecrübelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	46
Tablo 4.5. Meslekteki Tecrübelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	47
Tablo 4.6. Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktısı	48
Tablo 4.7. Soru Ortalamalarının Testi (Hotelling T ²) Çıktıları	48
Tablo 4.8. Soru-Toplam İstatistik Test Çıktısı	49
Tablo 4.9. Okul Kültür Puanı Skalası	51
Tablo 4.10. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Yaşlarına Göre Çapraz Tablosu ...	52
Tablo 4.11. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Çapraz Tablosu	53
Tablo 4.12. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Çapraz Tablosu	54
Tablo 4.13. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Okuldaki Tecrübelerine Göre Çapraz Tablosu	55
Tablo 4.14. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Mesleki Tecrübelerine Göre Çapraz Tablosu	56
Tablo 4.15. Bölüm II-Soru Ortalamaları Sıralama Tablosu	57
Tablo 4.16. Bölüm III-KMO and Bartlett's Test Çıktısı	58
Tablo 4.17. Bölüm III-KMO and Bartlett's Test Çıktısı	59
Tablo 4.18. Bölüm III- Döndürülmüş Faktör Matrisi ve Faktör Adları	60
Tablo 4.19. Bölüm III-Faktörler ve Yaşlar One-Way ANOVA Farklılık Testi	62

Tablo 4.20.	Bölüm III-Faktörler ve Cinsiyetler One-Way ANOVA Farklılık Testi	63
Tablo 4.21.	Bölüm III-Faktörler ve Medeni Durumlar One-Way ANOVA Farklılık Testi	64
Tablo 4.22.	Bölüm III-Faktörler ve Okuldaki Tecrübeleri One-Way ANOVA Farklılık Testi	65
Tablo 4.23.	Bölüm III-Faktörler ve Mesleki Tecrübeleri One-Way ANOVA Farklılık Testi	66

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Toplumların kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, toplumlarda faaliyet gösteren kurum veya örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır.

1930'lerden itibaren kültür, örgütsel davranışın bir konusu olarak ele alınmış ancak 1970'lere varıncaya kadar yapılan çalışmalarda antropolojik yaklaşımlar ağır basmıştır. 1970'li yıllarda batı ekonomilerinin ve işletmelerinin yaşadığı sıkıntılara çözüm yolları aranırken, her sosyal grup gibi örgütlerin de bir kültürü olduğu ve kültürün örgütün işleyişinde önemli bir rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. 1980'lerden sonra ise örgüt kültürü örgütsel araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir.

Her örgüt bir kültüre sahip olduğu gibi, genelde eğitim örgütlerinin özelde ise okulların da kendilerine has kültürleri vardır. Eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okulların sahip olduğu örgüt kültürü kendisini, çalışanlarını etkilediği gibi bir üst sistem olan toplumu da etkilemektedir. Okulun en önemli ve en açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Bu nedenle, okullarda kurum kültürü daha çok önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Henza Akın Çolakoğlu Lisesi öğretmenlerinin okul kültürü bileşenlerinin farkındalıklarını ve okul kültürüne ilişkin algı düzeylerini; öğretmenlerin bu algılarının bazı kişisel özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Bu araştırmanın 1970'li yıllarda ortaya çıkıp 1980'li yıllarda popüler hale gelen ve popülerliğini halen devam ettiren kurumsal kültür kavramı hakkında kaynak oluşturması, bu alanla ilgili olarak yapılmış araştırma literatüre katkı sağlaması, kurumsal kültür kavramının, genelde örgüt yönetimlerinde, özelde ise eğitim örgütlerinde yapılacak değişimlerde, göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret

etmesi ve kurum kültürünün eğitim kadrosu tarafından algı düzeylerine ışık tutması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmı çalışmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. Kavramsal açıklamaların yer aldığı ikinci bölümde öncelikle kültür kavramına yer verilmiş, ardından kurum kültürü konusu açıklanmış, okul kültürü hakkında bilgilere yer verilmiş ve son olarak da uygulamanın yapılacağı Henza Akın Çolakoğlu Lisesi hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise yöntem, bulgular ve yorumlar kısmına yer verilmiştir. Son kısım olan beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler ele alınmıştır.

BÖLÜM 2. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. KÜLTÜR

Kültür; üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramaktadır.

Çok yönlü bir olgu olduğu bilinen kültür kavramı, çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Buna dayanarak farklı kültür tanımlamaları yapılmasının nedenini, değişik bilim dallarındaki araştırmacıların, çalıştıkları farklı disiplin ve araştırma amaçlarının bir yansıması niteliği taşıması oluşturmaktadır (Unutkan, 1995: 4).

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latincedeki “*cultura*” sözcüğüne dayanır. “*Cultura*” sözcüğü 18. yüzyıldan önce ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılmıştır. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1994: 112).

Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir. Kültür; bu toplum üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesnelere (alet ve eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür (Bakan, Büyükmeşe ve Bedestenci, 2004: 11). En geniş anlamıyla kültür bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Fındıkçı, 1996: 87).

Kelime anlamı olarak kültür, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen klasik Latin dilindeki “*colere*” veya “*cultura*” fiillerinden gelmektedir. “*Cultura*” ilk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır.

Sözcük Almanca'ya da geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğünde “*Cuſtur*” olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Erdoğan 1994:115-116).

Kültür kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “*uygarlık, bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi ve eleştiri anlayışını geliştiren bilgilerin tümü ve bireyin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998).

Kültürün, sosyal bilimler alanına yönelik anlam kazanmasında F. W. Taylor’un rolü büyüktür. Taylor kültürü; “*toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün*” olarak tanımlamaktadır (Çeçen, 1985: 115). Taylor’un bu tanımı; insanı, soyut kavramıyla yetenek ve alışkanlıklar sistemi arasında bir varlık alanı olarak yerleştirirken, kültürel içeriğin insanlar tarafından kazanıldığı gözlemine ağırlık vermektedir (Eliot, 1981: 12).

Louis kültürü, “*paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi olarak tanımlarken, Singh, normlar, inançlar, değerler ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü*” olarak tanımlamaktadır (Karşlı, 2004: 35).

Thurnwald’a göre kültür; “*bir insan topluluğundaki sosyal ilişkilerin yapısı, zihniyet ve değerlerdir*”. Birlikte yaşama esnasında oluşan geleneklerin, kurumların ve fikirlerin meydana getirdiği sistem kültürdür. Kültür, toplumun yaşama ve değerlendirme tarzıdır. R.M. Macler kültürü, “*bir toplumu oluşturan insanların yaşayış ve düşünüş tarzı, günlük ilişkileri, sanatta, edebiyatta, dinde, sevinç ve eğlencelerde insan tabiatının kendini ifade etme biçimi*” şeklinde tanımlamıştır (Özakpınar, 1997: 36).

Malinowski ise kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekün bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 1995: 107).

İşletme ve işletme yöneticisi için kültür, “*kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır*” (Erdoğan, 1994: 121).

Kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunlara hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; gerçekliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenleri de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tanımıdır (Bozkurt, 2000: 90).

Kültür, 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: 64).

Kültür, bir önceki kuşaktan devralınan ya da karşılıklı ilişki ve etkileşimler sonucu oluşturulan, geliştirilen ve aktarılan tüm ekonomik, dinsel, siyasal, sosyal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, yöntem ve işlevleri, inanç, tutum ve idealleri içeren, maddî ve manevî değerler toplamından oluşan karmaşık bir bütündür (Küçükahmet, 2000: 64-67).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak genel anlamda bir kültür tanımı yapacak olursak; *“Kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı”* olarak tanımlanabilir (Tevruz, 1996: 90).

2.1.1. Kültürün Önemi

Kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır:

- Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu,
- Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artması.

Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar (Çetin, 2004: 19).

Kültür, örgüt içinde birlik sağlar. Bu sayede uyum içinde çalışan personelin örgüte bağlılığının artması kaçınılmazdır. Bu birlik duygusu onların örgütle bütünleşmelerini sağlar. Böylece örgüt verimliliği sağlamayı başaracaktır.

Örgüt çalışanlarının paylaştığı ortak felsefe, değer ve normlar, örgüt içinde olumlu bir yaşam sağlayacaktır. Olumlu bir çalışma ortamı iletişim sistemini de olumlu etkileyecek, ortak bir 'kimlik' oluşturacaktır. Bu ortak kimlik onlar arasında koordinasyonu sağlayacaktır. Dolayısıyla neyi nasıl yapacaklarının bir yol göstericisidir. İşte yukarıda sayılan birçok yarardan dolayı kültür, örgütler için değerli ve önemlidir.

2.1.2. Kültürün Unsurları

Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir. Kültür, dünyanın anlam varlığına ilişkin tüm düşünülebilirlikleri içerir. İnsan var oluşunun nasıl ve ne olduğudur kültür. İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, isteklerini nasıl düzenlediği; ne tür bir yaşama biçimi, ne tür bir var olma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği kültürün unsurlarıdır (Uygur, 1984: 17).

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların, ait oldukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalara gittikleri ve aralarında bir fikir birliği sağlayamadıkları bilinmektedir. Ancak tüm araştırmacıların birleştiği husus, kültürün çeşitli unsurlardan meydana geldiği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 7).

Çeşitli yazarlarca yapılan kültürün başlıca unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz: Teknoloji, doğayla mücadele için yapılan yapılar, mimari eserler, ahlak ve estetik, toplumun dili, eğitim yoluyla bazı değerlerin öğrenilmesi, sosyalleşme süreci, din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler, sosyal örgütlenme ve sosyal kurumları, siyasal yaşam.

2.1.3. Kültürün  zellikleri

Kültürün insan davranışlarını Őekillerinden ve örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı g clendirerek paylaşılan değerleri artırır. Çalışanları  rg te,  rg t  topluma bağlar (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersen, 2000: 30).

Modern toplumların pek çok ortak y n olmasına rağmen, kültürlerinde ülkeden ülkeye ortaya çıkan farklılıklar bulunmaktadır. Tarihin akıŐı, ulusal toplumsal özelliklerde ve yaŐamın anlamıyla ilgili görüŐlerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal tarzlarda ve felsefelerde bir çok farklılık yaratmıştır. Sözgelimi, Japon  alıŐma kavramını ve çalışanlar ile kuruluşları arasındaki ilişkileri inceleyecek olursak, bunların Batı'dakinden çok farklı olduğunu görürüz. Örgüt, ayrı bireylerden oluşan bir iŐyeri olmaktan çok, çalışanların ait oldukları bir topluluk olarak görülür. Bir köyün ya da yerel topluluğun işbirliği ruhu genellikle çalışma deneyimine de yansır ve birbirine bağlılık, ortak kaygılar ve karşılıklı yardıma büyük önem verilir. Çalışanlar, ailelerinin uzantısı olarak gördükleri örgütlerine genellikle ömür boyu bağlanırlar (Morgan, 1998: 142).

Her toplumun ihtiyaçları, özellikleri, problemleri farklı olduğu için kültürün de toplumdan topluma farklılıklar göstermesi doğaldır. Bu farklılıklara rağmen tüm toplumların kültürlerinde ortak özellikler bulunduğunu görürüz.

Kültürün  zellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo ekonomik, sosyo-kültürel koŐullara bağlı olarak deđiŐebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür  zellikleri Şöyle sıralanabilir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 14-15);

- Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür “*alameti ferika*” (marka)dır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır. Kültür toplumun üyelerince paylaşılr.
- Kültür, dayanıŐmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür  đrenilmiŐ davranıŐlardan oluşur.

- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir. Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler i içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdırlar.
- Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.
- Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemli ögelerinden biridir.
- Kültür, her türlü örgütleri saran evre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.

2.2. KURUM KÜLTÜRÜ

Bu kavram, literatürde örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür ve işletme kültürü olarak dile getirilmiştir.

Kurum kültürü tanımlarını incelemeden önce, kurum kavramının tanımına baktığımızda, kurumun basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları bulunduğu görülmektedir. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli kurumlarla i ie yaşarlar. Buna rağmen, bir kurumu oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır.

Kurum bir sosyal grup ya da toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili, ancak kendi alanında tek olan ve kendine özgü değerler taşıyan bir sistemdir ( zdemirci, 2013). Her  rg t toplumda bir ya da birkaç işlevi gerçekleştirmek için kurulur (Başaran 1982, s.22). Genel olarak kurum (yada örgüt) denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amai gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır.

Kurum kültürünün ilk gündeme gelişi 1940'lı yıllara uzanmaktadır. Bu dönemde rasyonel ve denetime dayalı yönetime karşılık, işbirliği ve işe bağlılığı özendiren ilişkisel ve kültürel boyutu savunan bir anlayış gelişti. Ancak bu boyutları ölçmenin zorluğu karşısında, 1960 ve 1970'lerde  llebilen kurumsal ögeler  ne çıktı; çalışan tutumları, yetkilendirme, statü farkları, bölümler arası eşgüdüm, çalışanın işe dahil

edilmesi gibi kurum iklimi olarak nitelenen özellikler üzerinde duruldu. 1970'lerin sonuna doğru, kurumsal hayatın ilk bakışta görünmeyen özelliklerini içeren, daha derinlemesine analizler önem kazanmaya başladı. Kurum kültürünün rolü, önemi ve özellikleri bir kez daha gündemin başına oturdu. En önemlisi de dikkatler, kurum kültürünün performansına olan etkilerine, gelişim evreleri ve değişebilirliğine çevrildi (Dedeşayır, 2013).

Kurum kültürü kavramı, tıpkı kültür kavramı gibi birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde incelenmiş ve benzeşmekle birlikte farklı birçok tanımlanmış bir kavramdır. İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da Pascale ve Aghos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde kurumsal kültür, firma kültürü, örgüt kültürü, işletme kültürü olarak da dile getirilen kurum kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein kurum kültürünü, *“örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler”* şeklinde tanımlayarak özetlerken; Deal ve Kennedy, *“iş yapma ve yürütme biçimi”* gibi bir tanımla daha genel yorumlanabilecek bir kavramla kurum kültürüne değişik bir yorum getirmektedir (Özkalp, 1998: 97).

Peters ve Waterman kurum kültürünü, *“paylaşılan değerler bütünü”* olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımla Sathe, *“paylaşılan inanç ve değerler”*; Argyaswamy ve Byles, *“paylaşılan değer ve ideolojiler”* şeklinde yaparken; Simircich, *“örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler”* olarak tanımlamıştır (Algan, 1997: 10).

Deshpande ve Internetster'e göre ise, *“kişiyi örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyi örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir”* (Eren, 2001: 135).

Kozlu da kültürü; *“bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak tinsel ve törel 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, 1998: 64).

Kurum kültürü, *“bir dizi insanın zaman içerisinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir”* (Şimşek ve Fidan, 2005: 14-16).

Kurum kültürü, *“kurum içerisindeki ortak bir anlayışı, algılayışı ve belirli bir davranış biçimini ortaya koyan değerler sistemidir”*. Bu değerler sistemi tüm kurum üyeleri ile paylaşılan kolektif bir sistemdir (Uzunçarşılı, 2000: 1). Genel bir ifadeyle kurum kültürü, *“örgüt içindeki birey ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler”* olarak tanımlanmaktadır (Hasanoğlu, 2004: 47). Kısaca kurum kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve birbirine aykırı olmayan bir sistemdir. Bu sistem örgüte özgü bir kişilik ve özellik kazandırmakta, onu diğer örgütlerden farklılaştırmakta ve bütün üyelerini ortak amaçlara yöneltip onları kamçulamaktadır (Çakır ve Örucü, 1997: 55-58).

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 29);

- Tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir ve bu değerler bütünü üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğunu söylemektedir.
- Örgüt içindeki ortak değerler bütünüün örgüt üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiği ifade edilmektedir.
- Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir.
- Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Bu tanımların ortak noktası, kurum kültürünün örgütteki bireylerin ortak olarak sahip çıktıkları değerlerin, inançların, davranışların ve beklentilerin varolduğu ve örgüte

katılacak olan yeni bireylerin de bu değer, inanç ve davranışlara uyumlarının sağlanmasının gerekliliğidir. Ayrıca kurum kültürünün o davranışlara uyumlarının sağlanmasının gerekliliğidir. Ayrıca kurum kültürünün o kurumun kendisini oluşturduğunun önemi vurgulanmaktadır. Ancak kimi araştırmacılar, kültürü kurumun bir değişkeni olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşımlar kurum kültürü üzerine yapılan araştırmaların yöntemi konusunda farklılık yaratmaktadır.

2.2.1. Kurum Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Örgüt kültürü terimi ABD akademik literatürüne, ilk defa, *Administrative Science Quarterly*'de 1979 yılında Pettigrew tarafından yayınlanan *Örgütsel Kültürler Çalışması Üzerine* adlı makale ile girmiştir. ABD yönetim literatüründe ise, 1960'ların başlarında Blake ve Mouton tarafından, buna benzer olan, hatta bazılarına göre aynı şeyi ifade ettiği iddia edilen *örgütsel iklim* terimi kullanılmıştır. Daha sonra, Silverzweig ve Allen, 1976 yılında yazdıkları makalede *kurum kültürü* (corporate culture) terimini kullanmışlardır. 1980'lerle birlikte, örgütsel kültür kavramı popülerite kazanmış ve örgüt yöneticilerinin dağarcığına girmiştir. 1982 yılında Deal ve Kennedy tarafından yazılan *Kurumsal Kültürler* ve özellikle, Peters ve Waterman tarafından yazılan *Mükemmeli Arayış* adlı kitaplarla popüler hale gelen örgütsel kültür kavramı, bu tarihten sonra Avrupa bilim literatürüne de girmeye başlamıştır (Hofstede, 1990: 286).

Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının başlıca iki nedeni vardır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 23-24):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonuna doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya yönlendirmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının nedenlerini ve inceliklerini anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler) gelişimini sağlamıştır.

Kurum kültürü kavramı üzerine yapılan tartışmalar iki temel sorun etrafında odaklaşmıştır. Bunlardan birincisi tanımlama sorunu, diğer bir deyişle, örgütsel kültürün “*ne olup*”, “*ne olmadığı*” konusudur. Bu konuda bazı kuramcılar, kurumsal kültürü “*örgütlerin sahip olduğu bir şey*” olarak kabul ederken, diğerleri, kurum kültürünün “*kurumun kendisi*” olduğunu ileri sürmektedirler. Kurum kültürü konusunda yapılan ikinci tür tartışmalar ise, kurum kültürü çalışmalarının yöntemine ilişkin olarak yapılmaktadır. Bazı örgüt kuramcıları, kurum kültürünün nicel yöntemlerle ölçülemeyeceğini, derinlemesine gözlem ve mülakat gibi nitel yöntemlerle incelenmesi gerektiğini ileri sürerlerken, diğerleri kurum kültürü çalışmalarında nicel yöntemlerin de uygulanabileceğini kabul etmektedirler (Balay, 2004: 73).

2.2.2. Kurum Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Kurum kültürü; genellikle paylaşılan değerler kurumun daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve bu sayede, kurumun sürekliliğine katkısı olur. Kurumun kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır. Çalışanları motive eder, planlama ve karar almayı kolaylaştırır. Alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Kültürel değer ve amaçlar, çalışanların kurum açısından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar. Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir. Örgütsel amaçların sürekliliğini ve kalıcılığını sağlar (Varol, 1993: 186).

Yönetim bilimciler, kurumsal kültürün işlevi ve hangi fonksiyonlara hizmet ettiğini tartışmışlar ve kültürün işleyişi hakkında görüşler ileri sürmüşlerdir. Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli işlevi nedeniyle kurumsal kültürün güçlü olduğu işletmelerin daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

Kurum kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları kurumsal kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2001: 88):

- Kurum kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.

- Kurum kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- Kurum kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kurum kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Kurum üyelerinin algıları, tutum ve davranışları kurum kültürünü etkilediği gibi, kurum da üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Verimlilik kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olan kurum kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada da önemli rol oynar. Kurum ile çevre arasındaki ilişkileri etkilerken, diğer taraftan da kurum içindeki koordinasyonu sağlayan kurum kültürü, kurum dışı ve kurum içi bir çok işlevi yerine getirmektedir (Terzi, 2000: 62).

Schein'e göre kurumsal kültürün üç ana işlevi vardır (Schein, 1984: 28):

Kuruluşun dış çevreye uyumunu sağlama: Bu kapsamda aşağıdaki beş ana alanda, ortak olarak anlaşmaya ve fikir birliğine varılması gerekli olmaktadır.

Kurum içi bütünleşmeyi sağlama: Bu kapsamda da aşağıdaki konularda belirlilik ve fikir birliği sağlanmalıdır.

Endişeyi azaltma: Kurumsal kültür, kişilerin aidiyet duygusunun güçlendirilerek, güvenin artmasını sağlamaktadır. Bireyler çevreden gelen pek çok etki ve bunların belirsizliği dolayısıyla endişe duyabileceklerdir. Kültürün temelini oluşturan varsayımlar, dıştan gelen uyarıları algılamada filtre görevi görmektedirler. Bu yolla bireylerin belirsizlikler karşısında endişeleri azalmaktadır.

Bir başka sınıflamaya göre üç ana işlevi şu şekildedir (Vural, 2005: 68-69):

Bütünleştirme işlevi: Çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır.

Koordinasyon işlevi: Belirgin davranış talimatları sunarak davranışı yönlendirici etkide bulunur ve gerektiğinde bu talimatları koordine eder.

Motivasyon işlevi: Güçlü bir kurum kültürü çalışanların kurumları hakkındaki düşüncelerinin iyileşmesine yardımcı olur.

Kurum kültürünün bu üç dahili işlevinin yanı sıra kurumun başarısının sağlanması, kurum imajı ile kurum kimliği gibi harici işlevleri de vardır.

Kurum kültürünün diğer işlevlerini ise şöyle sıralayabiliriz (Uzunçarşılı ve Toprak, 2000: 5):

- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini belirtir,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir,
- Organizasyonel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık oluşur,
- Çalışanları birbirine bağlar,
- Günlük çalışmalarda rehber olur,
- Davranış biçimlerini belirler.

2.2.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Yararları

İnsanlar, içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Örneğin orta sınıf bir ailede büyüyen bir insan, o aileye uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alan işgörenler içinde geçerlidir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürü vardır (Türk, 2003: 33).

Kurum kültürünün öneminin anlaşılması, özellikle ekonomik örgüt birimlerinde, yani işletmelerde, insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Kurum kültürü, bir kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Kurumda yönetimin değişimi ve performansının artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görülmektedir. Kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmektedir (Vural, 2003: 63).

Kurum kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi ve işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Kurum kültürünün işletmenin amaç ve politikaların oluşturulması, örgüt üyelerinin kurumun hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin kurum faaliyetleri gerçekleşmesini, verimlilik gibi temel ve istedik amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırır (Eren, 2001: 166).

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması, işletmelerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biri de kurum kültürüdür. Çünkü kurum kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2001: 150).

Kurum kültürü, o kurumda çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2001: 168):

- Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Kurum kültürü, yeni yöneticilerin ilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, bir duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Kurum kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.
- Kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar

vb.), kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

- Kurum kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesil'e aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.
- Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

2.2.4. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürüne atfedilen temel fonksiyonlara sahip güçlü bir kurum kültürü, kurumun başarısına olumlu etkide bulunmaktadır. Bu temel fonksiyonlar Tablo 1'te gösterildiği gibi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.1. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Bütünleştirme Fonksiyonu	Çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır.
Koordinasyon Fonksiyonu	Belirgin davranış talimatları sunar. Böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur. Hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü stratejik ruh halinin iyileştirilmesine katkıda bulunur.
Motivasyon Fonksiyonu	Kurum kültürünün motive edici etkisi de vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz aynı zamanda çalışanların kurumları ile ilgili anlayışlarının iyileştirilmesine de katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturur.

Kaynak: Ayla OKAY; *Kurum Kimliği*, Mediat Yayınları, Ankara 2002, s.226.

2.2.5. Kurum Kültürünün Unsurları

Kurum kültürünün öğelerinin ne olduğu konusunda bilim adamı ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmış ve değişik fikirler ortaya atılmıştır. Bilim adamları ve araştırmacılar arasında en önemli uyuşmazlık nelerin paylaşıldığı (normlar, değerler, felsefe, bakış açıları, inançlar, beklentiler, davranışlar, mitler veya törenler) konusundadır.

Kurum kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, tanımında olduğu gibi değişik görüşler olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

2.2.5.1. Kahramanlar

Kahramanlar, kurumun değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişiler olarak ifade edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 115). Kahramanlar, kurum açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, kurumun üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadırlar (Şişman, 1994: 99). Kurum içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38).

Kahramanlar, kurum kültürüne katkıda bulunan, performans standartlarının belirlenmesinde etkin rol oynayan, kurumun özel niteliklerini ortaya çıkararak çalışanları güdüleyen kişilerdir. Kurum kültürünü dışarıya karşı temsil eden ve başarının ulaşılabilir bir hedef olarak algılanmasına yardım eden bir rol modeli üstlenmektedirler.

2.2.5.2. Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler

Hikaye ve efsaneler kurum kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, kurumun geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine kurum üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 48).

Hikayeler, kurumsal kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir kurumun kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, kurumsal değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2000: 50).

Kurum üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, kurumun tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi

kurumlarının bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikayeler çalışanların kurumun yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurum kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler.

Mitler ise; bir sosyal grubun ya da kurumun değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir kurumun değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, kurumun önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında, yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem ve Özen, 2001: 39).

Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği görme biçimini ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını uyarlamaya biçimlerini anlamada anahtar işlevi görürler. Bir anlamda tutucu kuvvetlerdir ve mevcut inançları kutsallaştırırlar. Kurum tarihindeki olay ve kişilere ilişkin efsaneler şeklinde nesilden nesile aktarırlar (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci 2004: 57).

Mitlere kısaca açıklanmakta güçlük çekilen aktivite ve olayları açıklamaya yardımcı olacak masalı andıran hikayelerdir. Yine mit'ler de kurum kültürünün şekillenmesinde yardımcı rol oynayacaklardır.

2.2.5.3. Sloganlar

Slogan, kurum için son derece önemli değerleri, net ve açık bir şekilde ortaya koyan bir cümle veya bir ifade olarak tanımlanabilir. Kurumlar çalışanlara veya hizmet verdikleri gruplara özel bir mesaj vermek ve önemli kurumsal değerlerini anlatmak istediklerinde çoğunlukla, kurumlarıyla hemen hemen bütünleşmiş olan sloganları kullanırlar.

Sloganlar, müşteri açısından büyük önem taşıdığı için, kurumlar kendilerini tanıtım alanlarını genişletip, geliştirmeye çaba harcarlar. Bunun için, doğru sloganların seçimine çok fazla önem verirler. Son yıllarda ülkemize büyük atılım yapmış olan Zorlu Grubu'nun, büyük oynamayı sevdiğini ifade etmek için, kullandığı bazı sloganlar şunlardır; *“Gelişmenin yolu dışa açılmaktan geçiyor”*, *“Mücadele etmekten korkmayız”*, *“Sanayileşmeyi; organizasyon, strateji, iletişim, yenilik ve globalleşme olarak algılayabiliriz”*, *“Rekabeti yanımızda değil, uzaklarda ararız”* (Kapital, 1995: 56).

2.2.5.4. Seremoniler-Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında kurum çalışanları kurumsal kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 209).

İşletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğer yandan kurum kültürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli bir görev yüklenmektedirler (Özalp, 2001: 573). Ayrıca seremoniler kurum üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı da önemlidirler. Seremonilerin temel amacı kurumda süreklilik sağlamaya dönük olarak kurumdaki elemanların ortak amaçları etrafında toplamaktır. Bundan dolayı seremonilere, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar diyebiliriz.

Törenler ise, bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemlerdir (Terzi, 2000: 48). Bir başka deyimle törenler, özel bir fikrin iletilmesi ya da belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir.

2.2.5.6. Ritüeller

Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremoniler ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşür. Örneğin sabah verilen

kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliğindedir (Özkalp ve Kırel 2001: 114).

Trice ve Beyler'e göre ayinler nispeten özenli planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimle icra edilen ve sosyal sonuçları olan etkinliklerdir. Her kurum günlük hayatı içerisinde ayin olarak adlandırılacak programlanmış iş programlarına sahiptir. Bunlar işgörenlerden ne beklendiğine dair veriler sağlar (Terzi 2000, s.49). Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla açıklanarak bu adetlerin takip edilmesi istenir.

2.2.5.6. Semboller

Kurum kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, kurum tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1995: 72).

Kurum sembolleri kurumda değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Terzi, 2000: 49).

2.2.5.7. 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.

İnançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur (Bozkurt, 2000:93). İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir.

2.2.5.8. Normlar

Normlar; bir kişiden beklenen davranış kalıplarıdır. Kurumsal kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyinileceğinden, nasıl yemek yenileceğine, belirli yerlerde nasıl oturulacağına kadar çeşitli normlar yer alır. Norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici oluşlarıdır (Özkalp, 1998: 76).

2.2.5.9. Değerler

Değerler, paylaşılmış kavramlardır. Değerler iş görenlerin başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2002: 39).

Değerler, kurum kültürünün özünü oluşturur ve oldukça önemlidir. Kurum kültürü kurumsal örgütsel değerler olarak da yorumlanmaktadır. Kültürün izlerini taşıyan adetler, hikâyeler ve mitler, kahramanlar, paylaşılan kurumsal değerlerin ifadesidir.

İş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, olayların kurum toplumunda ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır. Normların onaylayıcısıdırlar. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu, iş görenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982: 112).

Kurumun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgiardi'ye göre kurumsal değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir.

2.2.5.10. Dil

Dil, semboller sisteminin en önemli nüvesi olmasının yanı sıra kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her kurumda, o kurumun üyelerince geliştirilmiş

kendine özgü bir dil bulunmaktadır. Çalışanlar bu dili kabullenerek, kurum kültürünün korunmasını sağlarlar. Kurumlarda var olan bu dile mecazlar, deyimler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller örnek olarak verilebilir (Güçlü, 2013).

Dil, insanları etkilemede kullanılacak en temel sosyal araçlardan biridir. Söz konusu dil, sözlü-yazılı dil olduğu gibi beden dili de olabilmektedir. Bir kurumda egemen olan dil, o kurumun kültürü hakkında önemli bilgiler içerir. Kurumlar veya kurumlarda görevli üyelerin işlerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dilleri, kurumsal kültürün desteklenmesine yardımcı olur. O kültüre ait bireylerde bağlılık yaratır. Bu açıdan dil, kurumlarda kritik bir unsur olmaktadır.

Kurumların sahip oldukları bu dile; şarkılar, işaretler, mecazlar örnek olarak verilebilir. Bunlar aracılığıyla grup kimliği kazanılır. Kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardım ettiği gibi o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktördür (Terzi, 2000: 55-56).

2.2.6. Kurum Kültürünü Tamamlayıcı Kavramlar

Yönetim literatüründe oldukça sık kullanılan, kurum (örgüt) kültürü kavramı ile de karıştırılan birtakım benzer kavramlar vardır. Bunlar arasında; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi gibi kavramlar sayılabilir. Kurum kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için bu benzer kavramların açıklanması yararlı olacaktır.

2.2.6.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kültürünün popüler hale gelmesiyle birlikte ele alınan ve üzerinde pek çok çalışma yapılan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür (Arslan, 2004: 204). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak da tanımlanabilir. Çünkü, örgüt kültürü bir örgütün yaşamı ile ilgili tüm değişkenleri kapsamaktadır (Varol 1993, s.207).

Araştırmalarda örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı bilinmektedir. Ancak, bu iki kavram farklı disiplinin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında; sosyal psikoloji disiplininin, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında ise; antropoloji disiplininin etkileri bulunmaktadır.

Örgüt iklimi kavramının içerdiği, personel tarafından algılanan ve bireyin davranışlarında etkide bulunan çevre ve personelin çalışma çevresi ile ilgili algıları oluştururken; örgüt kültürünün içeriğini personelin kendi arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadeler oluşturmaktadır (Arslan, 2004: 215).

Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Hatta iki kavramın da örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve uyum sağlayarak, bu yolla örgütün ikliminin oluşmasında etkili olur. Ayrıca, örgüt iklimi ancak belli bir kültürü olan örgütlerde gelişir (Arslan, 2004: 217).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görölüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir. Örgüt iklimi yalnızca bireyi güdüleyen bir etmen olmayıp, aynı zamanda örgütün etkililiğine de katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür (Ertekin, 1979: 186).

Örgütsel iklim, bir örgüt açasından o örgütteki mevcut koşulların çalışan insanlar tarafından algılanmış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. İklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açağan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin

niteliğini belirten bir kavramdır. İşgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemekte ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır (Çelik, 1993: 24). Kısaca örgütsel kültür, örgütün ne olduğu hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, işgörenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Gönenli, 2004: 27).

Kavramsal olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılıklar olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır. Kültür ve iklimin, örgütün temel değerleri ve normları üzerinde önemli etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran ve Vokwein, 1992: 42).

2.2.6.2. Örgüt İmajı

Toplumsal bir sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucunda bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1979: 164). İmaj kimliğin algılanan bölümüdür Örgüt kimliğinin örgüt dışındaki insanlar tarafından değerlendirme biçimi imaj olarak nitelendirilebilir (Erdem, 1996: 55).

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri, insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür (Türk, 2003: 17).

Örgüt kültürünün etkisi, örgüt içerisinde kullanılan dil, tutum ve davranışlarda, sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlemlenebilir. Çevre, örgüt kültürünün yansımaları örgütle olan tüm ilişkilerinde algılayacaktır. Bu nedenle örgütle ilgili oluşacak yargılarda kültürün önemli etkisi olacaktır (Türk, 2003: 17).

2.2.6.3. Örgütsel Değişim

Örgütler gerek örgüt içinde meydana gelen olaylardan, gerekse dış çevrenin etkisiyle sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadır. Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder. Örgüt kültürünün değişme nedenlerinden başlıcaları; örgütsel adetler ve törenlerin değişmesi, örgütteki ödül kriterlerinin değişmesi, yeni iş görenlerin işe alınma kriterlerinin değişmesi, yönetim önceliklerinin değişmesi, bir krizin ortaya çıkması ya da örgüt yaşamı ve işgören sistemlerinin değişmesidir.

Değişim, örgüt içerisindeki kültürel bir reaksiyondur. Bir işletmenin departman yapısı daha ilk günden oluşturulabilir ancak örgüt kültürü denen olgunun oluşturulabilmesi için uzun yıllar beklemek ve uğraşmak gerekir. Değişim kültürü, varolan kültürün zaman içerisinde çağın gereklerine ayak uyduramaması başka bir deyişle eski olarak tanımlanabilecek örgüt kültürünün başarılı sonuçlar elde edememesi ya da elde edilen başarıların korunamaması durumunda devreye giren, yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkmış örgütsel kültürdür (Vardar, 2001: 35).

2.2.6.4. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan, hatta aynı anlamda kullanılan bir kavramdır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır.

Örgüt kültürü bilinçsizce oluşabilir. Örgüt kültürü imaj yaratmaya yöneliktir (Unutkan, 1995: 54). Örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgüt ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem 1996: 53);

- Örgüt kimliğinin işgörenler tarafından algılanması,
- İşgörenlerin örgütle olan ilişkisinin güçlü olması,
- İşgörenlerin isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi,
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Bu ifadeler göstermektedir ki, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir.

2.2.7. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü

Hizmet üreten örgütler ve bu tür örgütlerin en çarpıcı örneklerinden biri olarak eğitim örgütleri, mal üreten işletmelerden farklı bir takım yapısal özelliklere sahiptir. Mal üreten örgütlerde örgüt yapısı ve bu yapıda yer alan birimler, planlama, üretim, pazarlama gibi bir takım teknik üretim süreçleri arasındaki ilişkilere göre düzenlenmektedir. Oysa hizmet üreten örgütlerde çeşitli alt birimler bulunmakla birlikte, bu birimle esnek ilişkilerle bağlı olmaktadır. Bu bakımdan hizmet üreten örgütler, esnek yapıli örgütler olarak adlandırılmaktadır.

Esnek yapıli örgütlerde işgörenler birbirlerinden bağımsız olarak hareket etmekte, dolayısıyla da kontrol ve eşgüdümde bazı güçlükler yaşanabilmektedir. Birçok kamu kuruluşları gibi eğitim örgütleri de esnek yapıli örgütler arasında yer almaktadır. Bir eğitim örgütü olan okullarda her öğretmen temel görevini, sınıf ya da laboratuvar ortamında diğerk öğretmenlerden bağımsız olarak yerine getirmektedir (Şişman, 2002: 29).

Eğitim örgütleri, diğerk örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet verirler. Bu örgütteki faaliyetler, örgütteki bireyler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişime dayanır ve örgüt kültürü böyle bir ortamda oluşur. İnsanların hayatlarının beklide en önemli evreleri eğitim örgütlerinde geçmektedir. İnsanlar, hayatları boyunca davranışlarını, düşüncelerini ve hayat tarzlarını belirleyecek olan hayat felsefelerini eğitim örgütlerinde oluştururlar. Aynı zamanda kişilik özellikleri de eğitim örgütlerinde şekillenen insanlar, diğerk örgütlere de, eğitim örgütlerinde aldıkları bu özellikleri ile girmektedirler (Arslan, Kuru ve Saticı, 2005: 452-453).

Eğitim örgütlerini diğerk örgütlerden ayıran özellikler eğitim etkinliklerinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Eğitimin olduğu gibi eğitim örgütlerinin de en önemli konusu insandır. Eğitim örgütleri insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Eğitim örgütlerinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Celep, 2000: 10);

- Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmet olduğu için, eğitim örgütleri bir işletme gibi savaşı, didişken olamaz.
- Eğitim örgütlerinin başarılarını yeterince değerlendirmeyi engelleyen (eğitim politikaları gibi..) çeşitli etkenler vardır.
- Eğitim örgütleri onu denetleyen güçlerin yapısı açısından da diğer örgütlerden farklıdır. Örneğin, çeşitli ilgi gruplarına bağlı anne ve babaların değişik ve çoğu kez çelişik beklentileri vardır.
- Eğitim örgütlerinde, işgörenlerin çoğu en az yöneticiler kadar mesleki eğitim almış olduklarından, yöneticini etkileme ve denetleme alanı sınırlıdır
- Eğitim örgütleri ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin birer parçası olduğu için, bu kurumların yapısı ve örgütlenmesi özel dikkat gerektirir.
- Eğitim örgütlerini ürünü mal ya da hizmet değil, insan kaynaklarıdır.

2.3. OKUL KÜLTÜRÜ

Okul, çok çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulu sadece bir öğretim kurumu olarak görmenin yanlışlığı tartışılmayacak bir gerçektir. Okulun temel görevlerinden biri de, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri dengelemektir. Okul, bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır. Bu yargıya göre, okulun toplum koşulların ve değerlerini açıklamak öncelikle okul yöneticisine düşen bir görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Bursalıoğlu, 1987: 87).

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 süreçlerini gözden geçirerek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2004: 109).

Çoğu zaman bir okul hakkında konuşulduğunda, okulun binası, müfredatı, personeli ya da atletik takımlardan söz edilir. Oysa okul denildiğinde, yazılı olmayan normlar ve beklentilerden oluşan kendine özgü karakteri, başka bir ifadeyle kültürü akla gelmelidir. Çünkü eğitim örgütleri başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul hem kendi içinde

bir kültür oluşturur, hem de toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır. O halde okul sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür (Çelik, 2000: 43).

Okul ortamında eğitimin amacı, bireyi davranış yönünden farklılaştırmadır. Bu farklılaşma bireyin belli kültürü kazanmasını da içine almaktadır. Öğrenci nasıl okul ortamında farklılaşıyor ve kültür ediniyorsa, okulda bulunan tüm öğretmen ve personel içinde bu farklılaşma ve kültür edinme geçerlidir. Bu farklılaşma öyle belirgindir ki, bütün okullar aynı amaçlara yönelik faaliyet gösterebilir de birbirine benzemezler. Okullar; çevreleri, öğrencileri, öğretmenleri, diğer çalışanları, yöneticileri ve bunlar arasındaki ilişkiler bakımından birbirinden farklılıklar gösterir. Yapı ve işleyişleri kağıt üzerinde aynı okullardaki farklılıklara örnek vermek gerekirse, velilerin uğramadığı okullar, öğretmenleri gruplara bölünmüş okullar derslerin boş geçtiği okullardan söz edilebilir. İşte okulların bu farklı yönleri, onun kültürünü oluşturmaktadır (Akçay, 1997: 21).

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 sınıflandırmalar yapılabilir (Şişman ve Turan, 2004: 133).

Okul kültürü, “*bir okuldaki yazılı olmayan kurallar bütünü*” şeklinde tanımlanmaktadır. Okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştığı temel değerler, beklentiler, tutumlar ve geleneklerin tamamı okul kültürünün içeriğini oluşturmaktadır (Çelik 2002:30).

Tüm örgütler az ya da çok içinde bulunduğu toplumun değerlerini, inançlarını, deneyimlerini, beklentilerini, normlarını ve davranışlarını paylaşan dinamik sistemlerdir. Bu inanç ve değerleri paylaşan örgüt üyeleri, örgütsel etkinliğin önemli öğelerinden sayılan bir grup kimliği duygusu geliştirir (Taymaz, 2000: 73-75). Okul kültürünü ise işte bu okullarda geliştirilen grup kimliği duygusu oluşturur.

Okul kültürü; müdür, öğretmen, öğrenci ve diğer okul üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve davranışlar bütünüdür. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde

ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eēitim için önemli olan deēer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarisını saēlayan ortak ve iş birlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve ērencilerle birlikte çalışır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005: 450).

Okul kültürünün gelişmesi okuldaki sosyal ilişkilerin sonucunda mümkün olmaktadır (Alıgzel, 1999: 18). Kotkamp, okul kültürleri ile ilgili dörtlü bir sınıflama yapmıştır (elik 2002: 52);

Bařarisızlıēı vurgulayan okul kültürü: Başarisız kültürde kötü semboller yer almaktadır. Bu okul kültüründe örgüt yeleri (yönetici, ēretmen, ērenci) düşük bir başarı beklentisine sahiptir.

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

İnsan kaynaēını geliştirmeye eēilimli okul kültürü: Bu kültürde insan kaynaēının geliştirilmesi temel deēer olarak görülür. Akademik gelişme herkese açıktır. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişmeyi içerir.

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

Okul kültürü; planlanabilir, eēgdmlenebilir, denetlenebilir ve deēiřtirilebilir. Başka bir ifadeyle okul kültürü yönetilebilir (elik, 2002: 67). Bu açıdan bakıldıēında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken, birbirine karşı olan kültürlere ya da alt kültürlere engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını saēlamalıdır.

Okul kültürü, ērencinin akademik başarisında etkili olduēu gibi, onun sosyalleşmesinde, demokratik tutumlar ve davranışlar kazanmasında ve okulun

verimliliğinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünün oluşmasında, ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinliklerde önemli katkıda bulunmaktadır. Örneğin toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, okul şarkıları, eğlenceler gibi okulun kendine özgü etkinlikleri, okul kültürünün parçalarıdır (Köse, 2003: 42).

Okul kültürü, zaman içinde oluşur. Henüz yeni bir okulda güçlü bir okul kültüründen söz edilemez. Okulun geçmişi, aynı zamanda okul kültürünün beslendiği bir kaynaktır. Her örgütün olduğu gibi okulların da geçmişine ilişkin bir söylence arşivi vardır. Özellikle okul içinde yer alan kıdemli öğretmenler ve çalışanlar, okulun geçmişine ait bazı olayların anlatılmasında, yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir. Okul çalışanlarının uzun süreli birlikteliği, okul içinde alt kültürlerin gelişmemesi, üyeler arası iletişim ve etkileşimin güçlü olması, okul kültürünün oluşum sürecinde önemli etkenlerdir. Okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde olduğu kadar gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşma sürecinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir (Balcı, 2004: 138).

Okul kültürü, okul üyelerince dışarıdan getirilebileceği gibi, okul ortamında da gelişir. Kültürü oluşturan bu inanç ve değer kalıpları, okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına sosyal bir anlam kazandırır ve zamanla okul üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye başlar (Şimşek, 2005: 12). Dolayısıyla okul kültürü örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen bir yaşam biçimidir. Hatta okul kültürü üyelerin okul dışı davranışlarında, dünyaya bakışında da etkili olur (Balcı, 2001: 336).

Eğitim hizmeti veren bir örgüt olan okullarda örgütsel davranışın çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır. Okuldaki her türlü etkinlikler, kültürel bir takım özellik ve değerleri taşır. Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında aitlik ve biz duygusunun gelişmesi, bütünleşmenin sağlanıp sürdürülmesi, üyelerin okullarına bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri üyeler arasında ortak bir kültür oluşmasına bağlıdır (Şişman, 2002: 114). Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde, insanın en iyi şekilde yetişmesi güçlü ve etkili bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır (Çelik, 2002:4).

Okulda oluşturulan ya da önceden var olagelen kültür yapısı zamanla bir çok faktöre bağlı olarak gelişecek ve değişecektir. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması

sebebiyle, okulda çalışan personel, öğretmen ve yöneticiler ile öğrencilerin farklı değer yargıları, anlayışları ve farklı kültürel algılamaları olabilir. Yönetici olarak, okul müdürü, bu farklı kültürel yapıdan istifade ederek, okul kültürünün zenginleşmesine büyük fayda sağlayabilir. Bu zenginleşme, okulda herkes tarafından kabul edilen, ortak ve sağlam bir kültürün varlığını sağlarken, bütün okulu aynı değerler çevresinde toplayacaktır.

Okulların bir açık sistem olmasından hareketle, kabul görmüş, sürekli, planlı bir şekilde değişen ve zengin bir okul kültürünün sisteme yeni katılanlara kazandırılması ve kabul etmelerinin sağlanması, kültürün güçlü kalması için en önemli hususlardan biridir.

Oluşturulan yeni kültürün korunmasında müdürlerin ve öğretmenlerin rolü önemlidir. Var olan kültürün devamlılığının sağlanması üzerinde fikir birliğine varılan ortak değer, norm ve tutumların sürdürülmesine, okul içindeki farklı grupların varlığının okul kültürü etrafında birleştirilmesine bağlıdır. Örgütler için değişim kaçınılmazdır. Bireyi bilgi ve davranış yönünden topluma hazırlayan eğitim örgütleri, değişen şartlara, durumlara, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere göre taşıdıkları kültürel değerlerde değişme yoluna giderler. Bu değişme eğitim örgütlerinin amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşir.

2.3.1. Okul Kültürünün Oluşturulması

Bir okulun kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz. Okul kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, okul içinde mevcut kültürün geliştirilmesinde veya okul kültürünün değişiminde birçok öğenin etkisi vardır (Vural, 2005: 71). Ancak yönetim araştırmaları, kültürün oluşturulmasında şu olgulara dikkat çekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 165);

- Okul kültürü okuldan okula farklılık gösterir,
- Farklı okul kültürleri, okulların başarısını etkiler.

Okulda oluşturulan ya da önceden var olagelen kültür yapısı, zamanla birçok faktöre bağlı olarak gelişebilir veya değişebilir. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması sebebiyle, okulda çalışan personel, öğretmen ve yöneticiler ile öğrencilerin farklı değer yargıları, anlayışları ve farklı kültürel algılamaları olabilir. Bu farklılıklar okul

kültürünün zenginleşmesine büyük fayda sağlayabilir. Bu zenginleşme, okulda herkes tarafından kabul edilen, ortak ve sağlam bir kültürün varlığını sağlarken, bütün okulu aynı değerler çevresinde toplayacaktır (Kuyumcu, 2007: 24).

Okul kültürü oluşturan birçok faktörden söz etmek olanaklıdır. Bunlar içerisinde en temel olanları gizli sayıtlılar, değerler ve idealler, normlar, beklentiler, yaptırımlar ve sembollerdir. Gizli sayıtlılar örgütte çalışanların uzun süren deneyimleri sununda insanlara, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri inançlardır. Doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir ve okulda çalışanların davranışlarını etkilerler. Değerler ise okulda bulunan herkesin davranış ve eylemlerini nitelemeye, değerlendirmeye ve yargılamaya kaynaklık eden temel ölçütlerdir. Okuldaki bireylerin iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış birbirinden ayırmada kullandıkları referans noktalarıdır. Normlarda değerlerden kaynaklanan ve okul içerisindeki bireylerin nasıl davranacağı, başkaları ile nasıl iletişim ve etkileşimde bulunacağı, nasıl hak arayacağı vb. ilişkin davranış kuralları ve ölçütleridir. Normların bir kısmı okulun gelenek ve göreneklerinin yaşatılmasıyla varlıklarını sürdürürler. Bir kısım normlar ise yasal kural ve ölçütler biçimine getirilerek formal bir niteliğe kavuşturulurlar. Böylece okulda bulunanların davranışlarına ve eylemlerine yön veren temel belge niteliği kazanırlar. Beklentiler okuldaki normların belirli bir duruma uygulanması ile ortaya çıkar ve bireylerin rollerini açıklığa kavuşturma aracı olarak hizmet ederler. Norm ve beklentilerin okul kültürüne hizmet edebilmesi için mutlaka yaptırımlarla desteklenmesi gerekir. Aksi takdirde okuldaki bireylerin davranışlarının okul norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak güçtür. Nihayet semboller ise okulun çalışanlar, öğrenciler ve okul toplumundan beklentilerini dolaylı olarak ortaya koyan, gelenek ve göreneklerin yaşatılmasına aracılık eden etkili iletişim araçlarıdır. Kültürün yaşatılması ve okulun gelecekteki toplumuna aktarılmasında en etkili rolü oynarlar (Gümüşeli, 2006: 8).

Okul kültürü planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir. Başka bir ifadeyle okul kültürü yönetilebilir (Çelik, 2000: .67). Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken, birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır.

Güçlü okul kültürü, etkili okul müdürleri tarafından oluşturulabilir ve etkili müdür ile güçlü okul kültürü iç içe geçmiş kavramlardır (Vural, 2005: 44). Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar.

Okul yöneticisi, okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl bir cazibe merkezi hâline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir. Çünkü olumlu bir okul kültürü geliştirebilmek için belirli bir vizyon gereklidir. Ancak okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturamamaktadır. Bu durumun, öğrenen okul kültürünün de oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Özdemir, 2006: 411).

Okul kültürü, başta müdür olmak üzere okuldaki eğitim işgörenlerinin arasındaki ilişkiler sonucu gelişir. Örgüt üyelerinin okuldaki olaylar ile eylemler hakkındaki yorumlarını kapsar ve okulu oluşturan üyelerin çeşitli olay ve eylemlere benzer anlamlar yükleme olgusunu yansıtır.

Her okulun kendine özgü bir sembolik dünyası vardır. Bu dünyanın dıştan algılanması mümkün değildir. Bu dünyanın içine girildiğinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen sembollerle örülü bir dünyayla karşılaşılır. Okulun örgütsel kültürünün tanınması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin kendilerini nasıl bir sembolik dünyanın kuşattığını görmelerine yardım eder (Çelik, 2000: 68).

Stratejik okul kültürü belirlendikten sonra, bu kültürün okul personeline benimsetilmesi sağlanmalıdır. Okulun kültürel değerlerinin benimsetilmesinde sadece okulun çevresel koşulları değil, evrensel, ulusal ve yerel toplum değerleriyle okul kültürü arasında da uyum sağlanmalıdır (Çelik, 2000: 68).

Okul kültürünün oluşturulmasına ilişkin uygulamalarda şu noktalara dikkat edilmelidir:

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

2.3.2. Etkili Okul Kültürünün Özellikleri

Etkili okul kültürü liderlik, okul iklimi, yüksek beklentiler, öğretim üzerinde yoğunlaşma, eğitimsel değerlendirme, toplumun ve ailenin okula katılımı gibi bir takım unsurlara sahiptir. Etkili okullar aynı zamanda güçlü örgütsel özelliklere sahiptir. Etkili okulların örgütsel özelliklerinin temelinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen güçlü kültürel öğeler yer almaktadır (Şişman, 2002: .40). Örgüt kültürünün güçlü olmasının, örgüt üyelerine ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırma, kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlama, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesini ve örgüt sorunlarının çözümünü kolaylaştırma, verimliliği ve etkililiği sağlama, çalışma yaşamına anlam katma gibi faydaları söz konusudur.

Güçlü bir okul kültürü etkili bir okul için ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü ve etkili okul kültürlerinin temel öğeleri şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2000: 415-416):

Paylaşılan Değerler: Bu değerler örgütteki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler genellikle yazılı değildir fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, kimin niçin ödüllendirileceği gibi bir çok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.

Mizah: Okuldaki neşenin, mutluluğun seviyesi güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasını bir göstergesidir.

Hikâye ve Anlatımı: Okullar da dâhil her örgütte yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikâyeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan bu hikâyeler okulun tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler hem eğitici hem de motive edicidir.

İletişim Ağı: Her örgüt ve kültür “*kurumda gerçekten ne oluyor?*” la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Okullar formalden ziyade informal örgütler olduğu için, yöneticiler sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymanın yollarını oluşturmalarıdır.

Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler): Ritüeller günümüz okul faaliyetleridir. Ritüelle önemli eylemlerdir çünkü sadece kültürel rolleri hatırlatmakla kalmaz, aynı zaman da üyelerin bu roller içerisinde takınacakları tavırları da gösterir. Seremoniler ise kahraman ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler sıra dışı olabilir ve olmaları gerekir de. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmiliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

Meslektaşlar Arası İlişkiler: Meslektaşlarıyla olumlu diyalog kuran öğretmenler birbirlerine yardım ederler., mesleki bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Okul ortamındaki sıcak ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır.

Etkili okul kültürü eğitim ve öğretimi destekleyici, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici bir nitelik taşımaktadır. Okulda yönetici, öğretmen ve öğrenciler tarafından benimsenen güçlü bir okul kültürünün varolması, eğitimde istenilen verimin elde edilebilmesini daha da kolaylaştırmaktadır.

Etkili okula ulaşmada ve okulda etkili ğretimi destekleyici bir kültür oluşturulmasında okulun mevcut kültürünün değişime uğraması oldukça önemlidir. Etkili okul, okulda mevcut olandan farklı yeni bir kültür gerektirir. Bu değişimde okulun pratik yapısının, okuldaki farklı grupların analizi ve okul liderliğinin özellikle de informal liderliğin katkısı ve desteği kritik öneme sahiptir. Etkili okul için amaç birliği ve anlaşma önkoşul niteliğindedir. Okul kültürünün değişim sürecinde birinci aşamayı ilgili grupların, okulun amaç ve ilgileri konusunda anlaşmaları; ikinci aşamayı ortak çalışma amaçları için çalışmaları; nc aşamayı ise katılımlı karar almaları oluşturmaktadır. Okulda yapılacak değişmeler ve yenileşmeler, örgütün bütün özellikleri açısından incelemeli ve buna göre bir yol belirlenmelidir. Okulun mantıksal çerçevede kararlılığını koruyabilmesi ve değişmeye açık olması okulun görevleri gereğidir. Yeni bir okul kültürünün oluşturulması, okulun geliştirilmesine temel olacak etkinliklerin geliştirilmesine izin verecektir (Balcı, 2001: 188).

2.3.3. Okulda Kültürün Rolü

Bir okulun kültürü, okul yeleri için özdeşlik, kimlik duygusu oluşturur (Vural, 2005: 46). Bir okulun tanımlanmış olan paylaşılan değer ve normları, insanların daha güçlü bir Şekilde okullarının temel değerleri ile ortaklık kurmalarına; kendilerini okulun yaşamsal parçası olarak hissetmelerine olanak sağlar (elik, 2000: 58).

Okul kültürü, okulun vizyonuna bağlılık yaratmayı sağlar. Zayıf okul kültürüne sahip örgütlerde insanların kendi ilgilerini düşünmenin ilerisine gitmeleri oldukça zordur. Oysa okullarda güçlü bir kültür oluşturulduğunda, insanlar kendilerini iyi tanımlanmış, eksiksiz bir bütün olan okulun bir parçası olarak hissederler. Bu durumda, bireylerin ilgilerinden daha büyük olan okul kültürü, insanlara, okulun niçin varolduğunu hatırlatır ve işlerin nasıl yürütüleceğine yönelik açık ve kesin bir felsefe sağlar (Kozlu, 1998: 64).

Okul kültürünün hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli işlevleri vardır. Örgüt yelerinin davranışlarını düzenlemesi açısından örgüte olumlu katkıları tartışılmaz derecede önem taşır. Aynı Şekilde alışanlar açısından da son derece önemlidir. Çünkü, okul içindeki belirsizlikleri en aza indirir. Çalışanlara, için nasıl ve ne biçimde yapılacağına açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir rolünü de da göz ardı etmemek gerekir. Eğer okulun çevresi devamlı değişiyorsa, okul kültürü

çevreden kaynaklanan değişimlere uygun düşmüyor veya uyum sağlamıyorsa, o zaman kültür okul için artık uygun olmayacak ve hatta negatif bir işlev görmeye de başlayabilecektir (Özkalp ve Kirel, 2001: 164).

2.4. HENZA AKIN ÇOLAKOĞLU LİSESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Henza Akın Çolakoğlu Lisesi'nin Aralık 2004' te temelleri atıldı. Okul, Ali Haydar Vakfi tarafından Henza Akın Çolakoğlu adına yaptırılmıştır. Okulun yapımına başlanıldığında ilk önce ilköğretim okulu binası olarak düşünölmüş, daha sonra içinde bulunduğu bölgenin ihtiyacı dolayısıyla M.E.B. kararıyla liseye dönüştürölmüştür.

2006-2007 Eğitim-Öğretim döneminde hizmete girmiştir. Okul, bodrum, zemin ve 3 kattan ibarettir. Yerleşim alanı 800 metrekare olup toplam kapalı alan 400 metrekaredir. Henza Akın Çolakoğlu Lisesi'nde açıldığı ilk yıl sadece 12 şubeden oluşan 9. sınıf vardı. Ayrıca 1 Fen laboratuvarı, 1 müdür odası, 4 idareci odası, 1 öğretmenler odası, 1 memur odası, 1 kantin, 1 rehberlik servisi vardı. Hizmete girdiğı ikinci yılda ihtiyaçların artmasından dolayı 1 konferans salonu, 1 kütüphane ve 2 adet BT sınıfı yapılması planlanan alanlar tespit edildi.

Okulun kalite politikası Türk milli eğitiminin ilke ve amaçları doğrultusunda çağdaş, demokratik, laik, bilimsel ve evrensel bir eğitim sunmak, çağın gereklerine cevap verebilecek konuma getirmek; saygın, güvenilir bir eğitim kurumu oluşturmaktır. Çağın gerekleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim-öğretim ihtiyacına cevap verebilmek, yetiştirilen öğrencilerin niteliğini geliştirmek, öğrenci başarısını arttırmak için gerekli önlemleri almak ve onları geleceğe hazırlamaktır. Ulusal ve evrensel değerleri kavrayan, bilimsel yöntemleri kullanan, insan haklarına saygılı, okuyan, araştıran, sorgulayan, nesiller yetiştirmektir. Henza Akın Çolakoğlu Lisesi'nin kalite politikası, çevresine önder olmak ve eğitimde çağdaş yaklaşımların öncüsü olarak sosyal sorumluluğunu yerine getirmektir. Tüm çalışmalarda ve faaliyetlerde öğrenci ve veli memnuniyetini esas almaktadır.

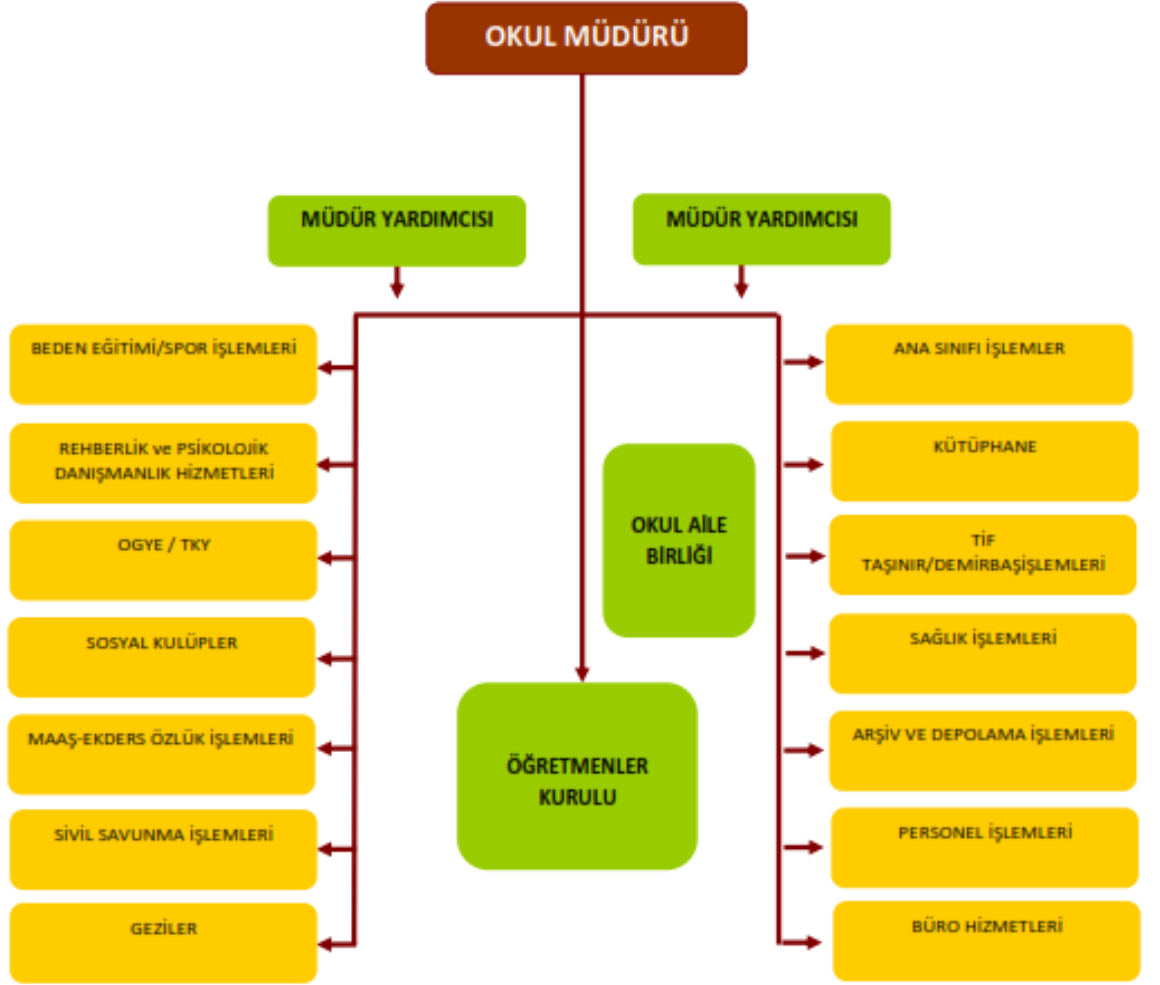
Okul, 2006 yılında eğitim-öğretime başlamıştır. Okulda 32 bayan, 28 erkek olmak üzere toplam 60 öğretmen, 5 hizmetli, 1 memur, 1 güvenlik görevlisi, 1 çay hizmetleriyle

uğraşan eleman bulunmaktadır. Okul öğretmenleri arasında mesleki ve kişisel bir dayanışma hemen göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri başarılı bir şekilde devam etmektedir. Okulda tiyatro çalışmaları, şiir dinletisi, satranç turnuvaları, sportif karşılaşmalar, konser gibi etkinlikler yapılmakta, doğum günü kutlamaları, akşam yemekleri, piknikler gibi sosyal etkinlikler düzenlenmektedir. Okul her sene "Maço" adı altında öğrenci ve öğretmenlerin işbirliğiyle bir dergi çıkarmaktadır.

Okul şehir merkezinde olup; dört katlıdır. 23 tane sınıf sayısı mevcuttur. 1 fen laboratuvarı, 1 tane bilgisayar teknolojisi sınıfı, 120 kişilik kapasiteye sahip konferans salonu, resim ve müzik odaları, kütüphane ve öğrencilerin hijyen koşullarda yemeklerini yedikleri kantini mevcuttur. Ayrıca 1 müdür odası, 4 müdür yardımcısı odası, 1 öğretmenler odası, bir arşiv odası, bir malzeme odası, bir okul aile birliği odası, bir çay ocağı, spor odası, 2 adet rehberlik ve psikolojik danışma servisi, kız-erkek soyunma odaları- spor salonu, hizmetli odası, memur odası bulunmaktadır.

Okul bahçesinde futbol, basketbol ve voleybol sahaları, araba park yeri ve güvenlik görevlisi kabini mevcuttur. Okulda son derece güvenli bir ortam oluşmasını sağlayan kapalı devre kamera sistemi mevcuttur.

Tablo 2.2. Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örgüt Yapısı



BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde sırasıyla evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri ile araştırmada kullanılan analiz yöntemlerine ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Henza Akın Çolakoğlu Lisesi öğretmenlerinin okul kültürü bileşenlerinin farkındalıklarını ve okul kültürüne ilişkin algı düzeylerini; öğretmenlerin bu algılarının bazı kişisel özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

- Kültür bileşenlerinin farkında olma durumları nasıldır?
- Öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili algı düzeyleri nedir?
- Öğretmenlerin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösteriyor mu?
- Öğretmenlerin algıları kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösteriyor mu?

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın 1970’li yıllarda ortaya çıkıp 1980’li yıllarda popüler hale gelen ve popüleritesini halen devam ettiren kurumsal kültür kavramı hakkında kaynak oluşturması, bu alanla ilgili olarak yapılmış araştırma literatüre katkı sağlaması, kurumsal kültür kavramının, genelde örgüt yönetimlerinde, özelde ise eğitim örgütlerinde yapılacak değişmelerde, göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret etmesi ve kurum kültürünün eğitim kadrosu tarafından algı düzeylerine ışık tutması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okulda görev yapan öğretmenlere daha önceden hazırlanmış bir anket uygulanmıştır. Ankete verilen cevaplar neticesinde kurum kültürünün öğretmenler tarafından algılanma düzeyleri gözler önüne serilmiş olacaktır. Verilerin toplanmasında anketler öğretmenlere birebir uygulanmıştır. Bu şekilde öğretmenlerin anket sorularını anlamama durumlarının önüne geçilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma süresince yapılan analizlerin anlamlılık kazanabilmesi için, analizler aşağıdaki varsayımlara dayandırılmıştır.

- Anketlerin uygulandığı Henza Akın Çolakoğlu Lisesi’nde görev yapan öğretmenler, evreni yansıtmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermişlerdir.
- Ankette amaca yönelik olarak sorularda Likert Ölçeği’nin kullanılması (diğer benzer uygulamalar baz alınarak) uygundur.
- Tüm veriler ölçülebilir ve tekrarlanabilir verilerdir.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma Henza Akın Çolakoğlu Lisesi’nde görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında görev alan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırma anketi 40 soru ile sınırlandırılmıştır.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket toplam 40 sorudan oluşmakta olup, 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü uygulamaya katılan öğretmenlerin sosyodemografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik 5 sorudan, ikinci bölüm kültür bileşenlerine ilişkin tespitlerin yapılabilmesi maksadıyla 3’lü ölçekte yöneltilen 10 sorudan, üçüncü bölüm ise 5’li

Likert ölçeğine göre okuldaki örgüt kültürünü algılama düzeylerini tespit etmeye yönelik hazırlanmış 25 sorudan oluşmaktadır. Ankette yöneltilen soruların tamamında kapalı uçlu soru tipinden yararlanılmamıştır. Anket, 2012-2013 öğretim yılı içerisinde okulda görev yapmakta olan tüm öğretmenlere uygulanmış ve elde edilen verilerin tamamı analizlerde kullanılmıştır.

3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma Henza Akın Çolakoğlu Lisesi'nde görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket okulda görev yapmakta olan tüm öğretmenlere uygulandığından, araştırmamızın örneklem hacmi evrenini kapsamaktadır.

3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada, verilerin analizi bilgisayarda SPSS 16.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu programlar veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma alt problemlerinin gerektirdiği istatistik araçlarını (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümlene teknikleri vb.) içermektedir. Bu programların yanında veri toplama aracından elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması amacıyla Microsoft Office Excel paket programından yararlanılmıştır.

Çalışmada öncelikle; araştırmaya katılan kişiler hakkında bilgi sahibi olunması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan soruların frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Daha sonraki bölümde alt problemlere uygun olarak belirlenen araştırma alt problemleri sırasıyla uygun istatistiksel araçlar kullanılarak test edilmiştir.

Analizlerde kullanılan test araçları; Güvenilirlik Analizleri, Faktör Analizleri, Tanımlayıcı İstatistik Tablolar ile ANOVA Varyans Analizleri olarak verilebilir.

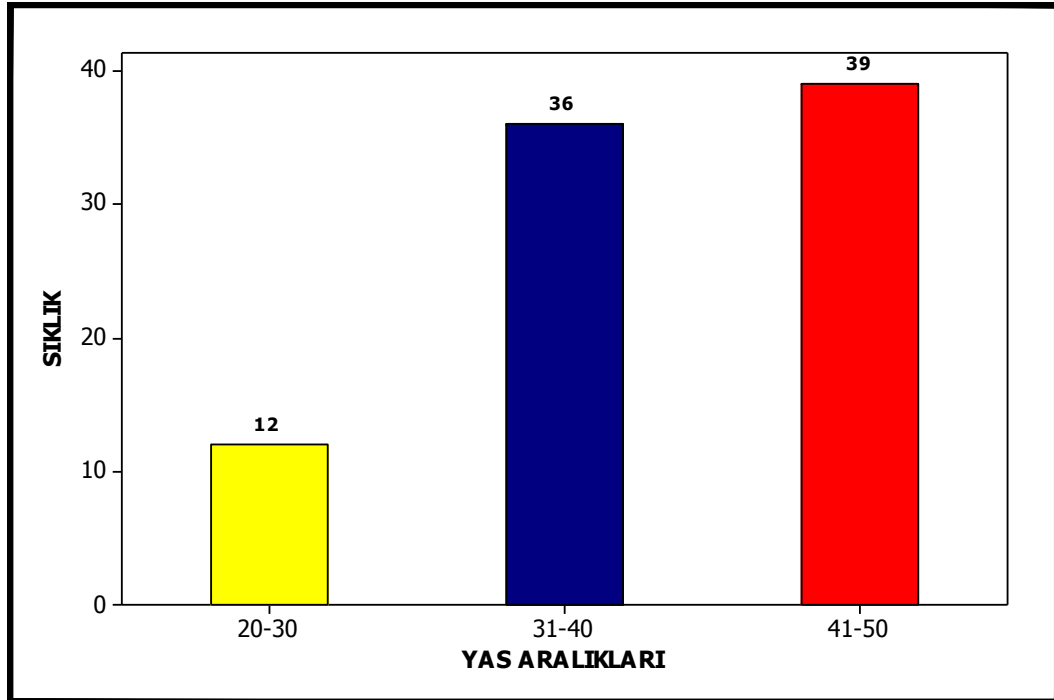
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada; anketlerin uygulandığı toplam 87 öğretmene ilişkin elde edilen sosyodemografik bilgiler aşağıdaki tablolarda ve şekillerde gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 12'sinin (% 13,8) “20-30”, 36'sının (% 41,4) “31-40”, 39'unun (% 44,8) “41-50” yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.1 ve Şekil 4.1’de öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.1. Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% YIĞILMALI
20-30	12	13,8	13,8	13,8
31-40	36	41,4	41,4	55,2
41-50	39	44,8	44,8	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

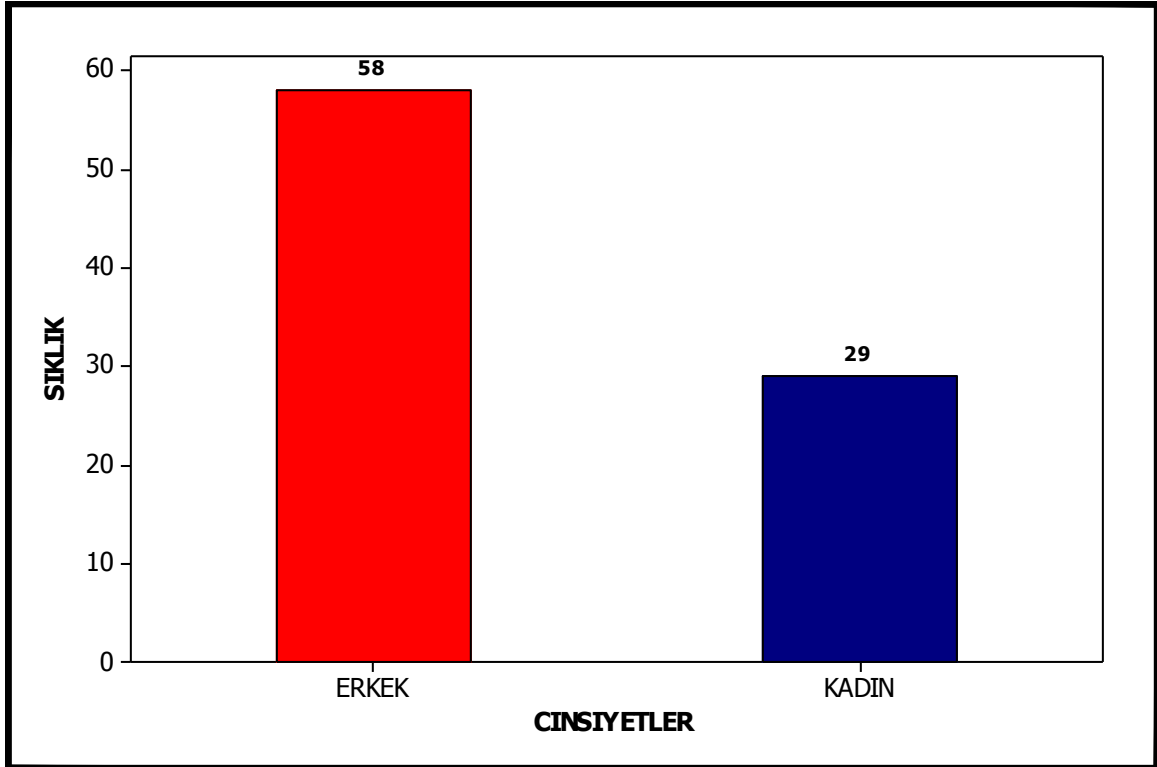


Şekil 4.1 Yaşlarına Göre Dağılım Histogram Grafiği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 58'inin (% 66,7) "Erkek", 29'unun (% 33,3) "Kadın" olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.2 ve Şekil 4.2'de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.2. Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% YIĞILMALI
Erkek	58	66,7	66,7	66,7
Kadın	29	33,3	33,3	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

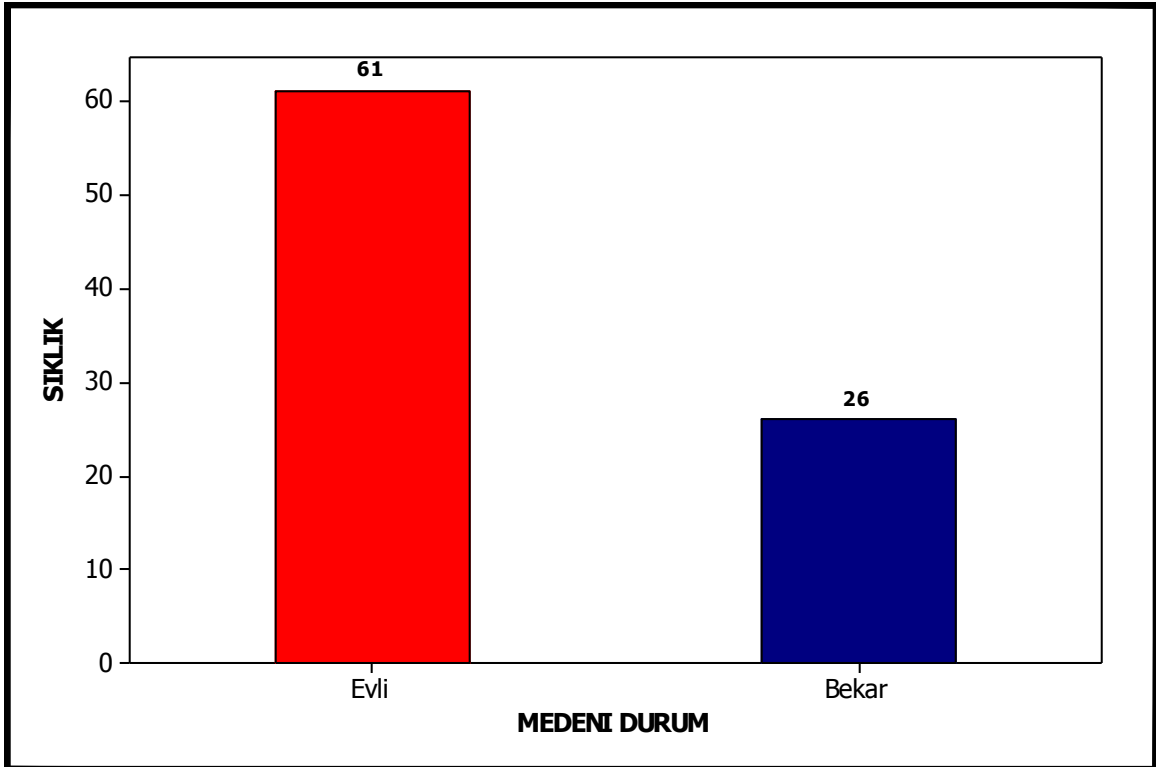


Şekil 4.2. Cinsiyetlerine Göre Dağılım Histogram Grafiği

Araştırmaya katılan 61 öğretmen (% 70,1) "Evli", 26'sının (% 29,9) "Bekar" olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.3 ve Şekil 4.3'de öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları görölmektedir.

Tablo 4.3. Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% YIĞILMALI
Evli	61	70,1	70,1	70,1
Bekâr	26	29,9	29,9	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

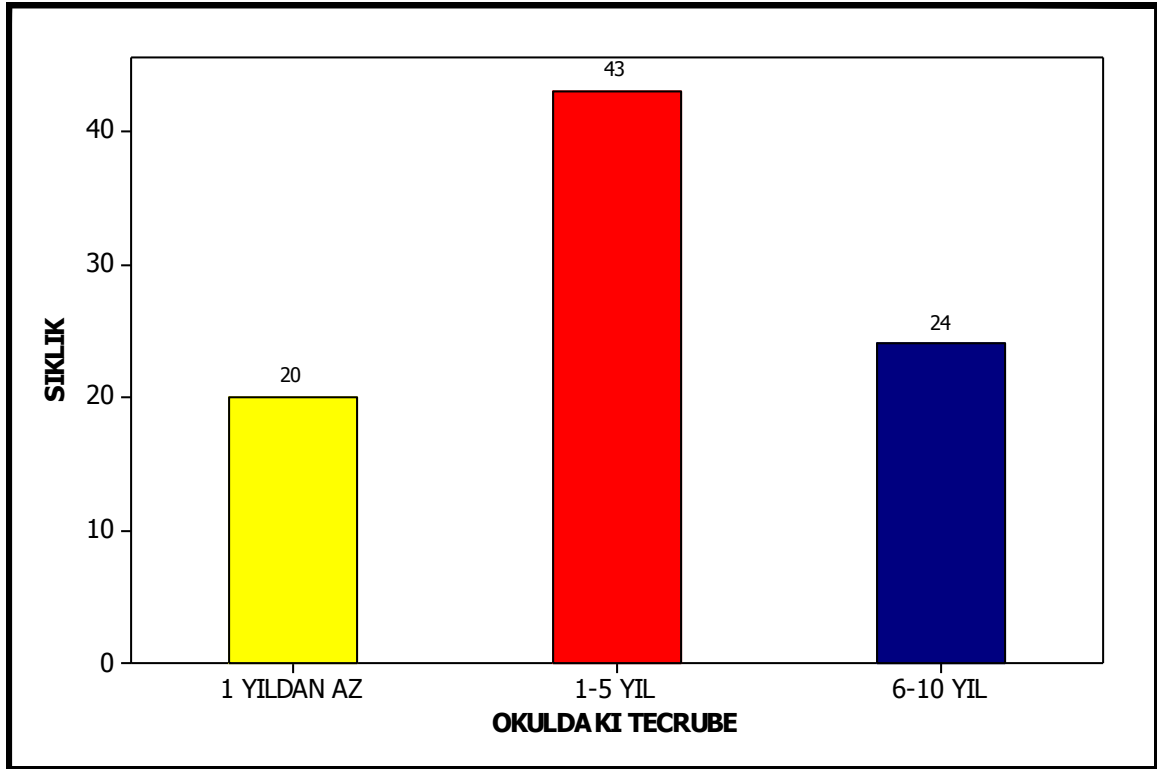


Şekil 4.3. Medeni Durumlarına Göre Dağılım Histogram Grafiği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 20'sinin (% 23,0) “1 yıldan az”, 43'ünün (% 49,4) “1-5 yıl”, 24'ünün (% 27,6) “6-10 yıl” süredir okulda çalıştıkları tespit edilmiştir. Tablo 4.4 ve Şekil 4.4’de öğretmenlerin okuldaki tecrübelerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.4. Okuldaki Tecrübelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% YİĞİLMALI
1 yıldan az	20	23,0	23,0	23,0
1-5 yıl	43	49,4	49,4	72,4
6-10 yıl	24	27,6	27,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

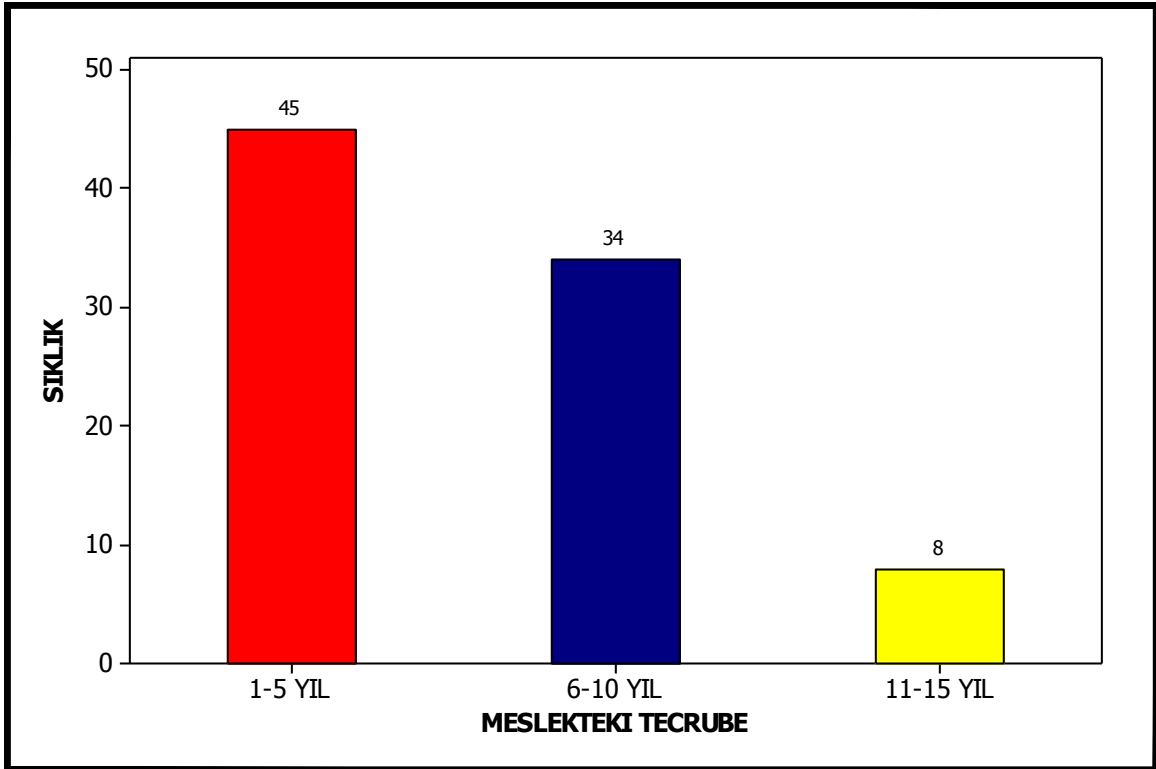


Şekil 4.4. Okuldaki Tecrübelerine Göre Dağılım Histogram Grafiği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 45'inin (% 51,7) "1-5 yıl", 34'ünün (% 39,1) "6-10 yıl", 8'inin (% 9,2) "11-15 yıl" süredir meslekte oldukları tespit edilmiştir. Tablo 4.5 ve Şekil 4.5'de öğretmenlerin mesleki tecrübelerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.5. Meslekteki Tecrübelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% YIĞILMALI
1-5 yıl	45	51,7	51,7	51,7
6-10 yıl	34	39,1	39,1	90,8
11-15 yıl	8	9,2	9,2	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	



Şekil 4.5. Meslekteki Tecrübelerine Göre Dağılım Histogram Grafiği

Analize geçilmeden önce; kullanılacak anket sorularının güvenilirliklerinin görülmesi amacıyla SPSS güvenilirlik analizleri kullanılmıştır. Analizler ankette yer alan Likert ölçekli üçüncü bölüm için yapılmıştır. Programdan elde edilen ekran görüntüleri ve değerlendirmeleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.6. Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktısı

Cronbach Alpha Katsayısı	Standardize Edilmiş Öğeler Üzerinden Cronbach Alpha Katsayısı	Öğelerin Sayısı
,757	,793	25

Alpha katsayısına (0,793) bakıldığında 1' e yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç; 87 öğretmen üzerinde yapılan toplam 25 Likert ölçekli sorunun yer aldığı bölümün ve uygulanan ölçeğin “**yüksek derecede güvenilir**” olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.7. Soru Ortalamalarının Testi (Hotelling T²) Çıktıları

Hotelling's T-Kareler Değeri	F	df1	df2	Anlamlılık
1188,368	34,331	24	52	,000

Analiz sonucunda elde edilen “Hotelling T² = 1188,368; p=0,000<0.05” değerlerine bakılarak, “**soru ortalamalarının farklı olduğu**” görülmektedir.

Tablo 4.8. Soru-Toplam İstatistik Test Çıktısı

	Soru Çıkarıldığı Takdirde Ortalama Ölçeği	Soru Çıkarıldığı Takdirde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Sorular-Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon Kareleri	Soru Çıkarıldığı Takdirde Cronbach Alpha
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	83,99	82,920	,115	,410	,761
Öğretmenlerin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörüsü ile karşılanır.	83,71	79,488	,325	,476	,747
Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.	82,49	79,480	,438	,507	,743
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.	83,01	76,013	,368	,466	,744
Okulda yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede dershaneye ve diğer öğretmenlere alışır.	82,26	77,610	,478	,516	,739
Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	82,07	80,009	,401	,550	,745
Okul Yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.	82,46	77,505	,457	,422	,739
Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	81,72	78,709	,552	,643	,738
Okuldaki her öğrenmen görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	81,86	77,165	,547	,544	,735
Okulda, sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	82,78	89,989	-,233	,501	,788
Öğretmenler, okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	82,12	76,212	,550	,559	,734
Okul, aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	82,05	78,691	,538	,637	,739
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.	83,24	87,623	-,136	,466	,775

Okul Yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konularda yasadıkları sorunların çözümü için her türlü yardımı sağlar.	82,59	79,818	,261	,588	,752
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	82,20	78,081	,530	,644	,738
Okuldaki değerler, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterir.	82,04	79,158	,493	,577	,741
Okul yönetimi, öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	83,21	82,782	,109	,517	,762
Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.	83,62	74,399	,524	,565	,732
Okul yönetimi, derslane dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı dershaneyi korur.	82,01	82,573	,172	,353	,756
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	83,07	85,529	-,033	,582	,772
Okulla ilgili önemli kararlar, öğretmenler kurulunda alınır.	83,16	80,775	,153	,529	,762
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	82,39	77,495	,501	,609	,737
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	81,92	83,060	,165	,455	,756
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göz alarak kendileri karar verebilirler.	83,68	80,166	,254	,379	,752
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.	81,93	78,302	,457	,625	,740

Yukarıda belirtilen tabloda son sütunda görülen korelasyon değerlerinin hepsinin pozitif çıkması ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin olduğu anlamını taşımaktadır. Bununla birlikte herhangi bir soru çıkarıldığı takdirde anketin güvenilirliğinin artmayacağı; dolayısıyla, soru çıkarmanın gerekli olmadığı görülmektedir.

Bu noktadan sonra yapılacak analizler bölüm bazında takip edilecektir. Öncelikle

anketin ikinci bölümünde üç cevap seçeneği olarak yöneltilen soruların yer aldığı bölüm için analizler yapılacaktır.

Anketin ikinci bölümünde öğretmenlerin okul kültürlerini benimseme durumlarını ölçmek amacıyla 3 cevap seçeneği olarak yöneltilen sorulara alınan cevaplara göre; aritmetik toplam yoluyla, ankete katılan öğretmenlerin 10 soru üzerinden okul kültür benimseme puanları hesaplanmıştır. Hesaplanan puanlara göre oluşturulan skala ve elde edilen sonuçların demografik özelliklere göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul Kültür Puanı Skalası

<u>Toplam Puan</u>	<u>Benimseme Durumu</u>
0-10	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş
11-20	Okul Kültürünü Vasat Düzeyde Benimsemiş
21-30	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş

Kıstaslaması yukarıda belirtilen skala baz alınarak yapılan öğretmenlerin puanlarının demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıda olduğu gibidir.

Tablo 4.10. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Yaşlarına Göre Çapraz Tablosu

			Yasiniz			
			20-30	31-40	41-50	Toplam
Okul öğretmenlerinin okul kültürünü benimseme durumları	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş	N	1	3	0	4
		%	8,3%	8,3%	,0%	4,6%
	Okul Kültürünü Vasat Seviyede Benimsemiş	N	5	19	17	41
		%	41,7%	52,8%	43,6%	47,1%
	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş	N	6	14	22	42
		%	50,0%	38,9%	56,4%	48,3%
Toplam	N	12	36	39	87	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; 20-30 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin benimseme yüzdelerinin ise vasat seviyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Okul kültürünü benimsememiş öğretmenlerin ise genç olarak nitelendirilebilecek yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Çapraz Tablosu

			Cinsiyetiniz		
			Erkek	Kadin	Toplam
Okul öğretmenlerinin okul kültürünü benimseme durumları	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş	N	0	4	4
		%	,0%	13,8%	4,6%
	Okul Kültürünü Vasat Seviyede Benimsemiş	N	25	16	41
		%	43,1%	55,2%	47,1%
	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş	N	33	9	42
		%	56,9%	31,0%	48,3%
Toplam		N	58	29	87
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; erkek öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, kadın öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Okul kültürünü benimsememiş öğretmenlerin tamamının kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Çapraz Tablosu

			Medeni Durumunuz		
			Evli	Bekar	Toplam
Okul öğretmenlerinin okul kültürünü benimseme durumları	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş	N	3	1	4
		%	4,9%	3,8%	4,6%
	Okul Kültürünü Vasat Seviyede Benimsemiş	N	28	13	41
		%	45,9%	50,0%	47,1%
	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş	N	30	12	42
		%	49,2%	46,2%	48,3%
Toplam		N	61	26	87
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; evli öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, bekar öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Evli öğretmenlerin % 4,9'unun, bekar öğretmenlerin ise %3,8'inin okul kültürünü hiç benimsemedikleri görülmektedir.

Tablo 4.13. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Okuldaki Tecrübelerine Göre Çapraz Tablosu

			Bu okuldaki tecrübeniz			
			1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	Toplam
Okul öğretmenlerinin okul kültürünü benimseme durumları	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş	N	0	1	3	4
		%	0,0%	2,3%	12,5%	4,6%
	Okul Kültürünü Vasat Seviyede Benimsemiş	N	8	23	10	41
		%	40,0%	53,5%	41,7%	47,1%
	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş	N	12	19	11	42
		%	60,0%	44,2%	45,8%	48,3%
	Toplam	N	20	43	24	87
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; okuldaki tecrübeleri 1 yıldan az olanlar ile 6-10 yıl arası olanların büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, 1-5 yıl arası okul tecrübesine sahip öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Okulda 1-5 yıl arası tecrübe sahibi olan öğretmenlerin % 2,3'ünün, 6-10 yıl arası tecrübe sahibi olan öğretmenlerin ise % 12,5'inin okul kültürünü hiç benimsemedikleri görülmektedir.

Tablo 4.14. Öğretmen Okul Kültür Puanlarının Mesleki Tecrübelerine Göre Çapraz Tablosu

			İs hayatındaki toplam tecrübeniz			
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	Toplam
Okul öğretmenlerinin okul kültürünü benimseme durumları	Okul Kültürünü Hiç Benimsememiş	N	0	4	0	4
		%	0,0%	11,8%	0,0%	4,6%
	Okul Kültürünü Vasat Seviyede Benimsemiş	N	24	12	5	41
		%	53,3%	35,3%	62,5%	47,1%
	Okul Kültürünü Tamamen Benimsemiş	N	21	18	3	42
	%	46,7%	52,9%	37,5%	48,3%	
Toplam	N	45	34	8	87	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; mesleki tecrübeleri 1-5 yıl arası olanlar ile 11-15 yıl arası olanların büyük oranda okul kültürünü vasat seviyede benimsedikleri, 6-10 yıl arası okul tecrübesine sahip öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürünü hiç benimsemeyen öğretmenlerin tamamının mesleki tecrübesi 6-10 yıl arası öğretmenler olduğu görülmektedir.

Tüm tablolarda ortak olarak son sütunlarında görülen toplam yüzde değerlerine bakılarak; okul öğretmenlerinin genel itibariyle okul kültürünü vasat ve üstü seviyesinde benimsedikleri tespit edilmiştir.

Anketin bu bölümüyle ilgili son olarak; öğretmenlere yöneltilen kültür bileşenleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları aşağıda olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo 4.15. Bölüm II-Soru Ortalamaları Sıralama Tablosu

	Ortalama	Std. Sapma
Okulunuzu sembolize eden ürünleri (yüzük, anahtarlık, kalem, rozet, sapka, atkı, kravat vb.) kullanıyor musunuz	2,83	1,002
Okulunuzdaki geleneksel partiler, piknikler, geziler, yemekler, törenler vb. etkinliklerden haberiniz oluyor mu	2,78	,538
Okulunuzdaki geleneksel partiler, piknikler, geziler, yemekler, törenler vb. etkinliklere katılıyor musunuz	2,75	,533
Okulunuzu tanıtmaya yönelik seminerler ve eğitimler verilmekte midir	2,69	,577
Okulunuzu tanıtmaya yönelik bu seminerler ve eğitimlere katılıyor musunuz	2,39	,798
Kurumunuzun amblemini tanıyor musunuz	2,36	,835
Kurumunuzun amblemini ne anlama geldiğini biliyor musunuz	2,28	,802
Okulunuzun tarihçesini biliyor musunuz	2,25	,735
Okulunuzda ortak bir dil ve felsefe oluştuguna inanıyor musunuz	2,11	,754
Okulunuzun kuruluş yılları ve kurucularına ilişkin kurum içinde anlatılan hikâyeler ve efsaneler duydunuz mu	2,09	,741

Görüldüğü üzere; en yüksek ortalama “Okulunuzu sembolize eden ürünleri (yüzük, anahtarlık, kalem, rozet, sapka, atkı, kravat vb.) kullanıyor musunuz” sorusu, en düşük ortalama ise okulun tarihine ilişkin “Okulunuzun kuruluş yılları ve kurucularına ilişkin kurum içinde anlatılan hikâyeler ve efsaneler duydunuz mu” sorusu sahiptir.

Anketin diğer bölümünde öğretmenlere yöneltilen soruların cevapları 5’li Likert ölçeğine göre toplanmıştır. Bu bölümle ilgili analizlere geçilmeden önce sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizlerin SPSS ekran çıktıları ve değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.16. Bölüm III-KMO and Bartlett's Test Çıktısı

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	714,486
	df	300,000
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloda KMO Bartlett's değeri 0,711 çıkmış olup, veri faktör analizi uygulamak için “Çok İyi” düzeyde yeterlidir. Ayrıca Bartlett's testinde Chi-Square (Ki-Kare) değeri (714,486) ve p-değeri ($p=0,000<0,005$)'ne bakılarak değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu, başka bir ifadeyle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Bölüm III-KMO and Bartlett's Test Çıktısı

	Öncelikli Öz değerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	6,040	24,160	24,160	5,135	20,542	20,542
2	2,696	10,782	34,942	2,531	10,123	30,664
3	2,038	8,152	43,094	2,440	9,761	40,425
4	1,745	6,979	50,073	2,412	9,648	50,073
5	1,387	5,550	55,623			
6	1,228	4,913	60,536			
7	1,180	4,719	65,255			
8	,916	3,665	68,920			
9	,876	3,504	72,425			
10	,806	3,225	75,650			
11	,740	2,960	78,610			
12	,658	2,631	81,242			
13	,579	2,317	83,559			
14	,548	2,192	85,750			
15	,520	2,081	87,832			
16	,487	1,947	89,779			
17	,453	1,811	91,590			
18	,416	1,665	93,255			
19	,379	1,517	94,773			
20	,279	1,117	95,890			
21	,268	1,072	96,962			
22	,224	,897	97,859			
23	,211	,844	98,703			
24	,181	,726	99,429			
25	,143	,571	100,000			

Analizlerde kabul edilebilir veri temsil yüzde değeri olarak %45 alınmıştır. Analizler neticesinde; üçüncü bölümde yer alan toplam 25 soru 4 faktör ile yaklaşık %50 seviyesinde ifade edilebilmektedir. Tespit edilen faktör grupları ve korelasyon katsayıları Tablo 4.18’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.18. Bölüm III- Döndürülmüş Faktör Matrisi ve Faktör Adları

Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.	,793			OKUL, AİLE VE ÖĞRENCİ İSBİRLİĞİ
Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	,767			
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	,758			
Öğretmenler, okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	,704			
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.	,667			
Okuldaki her öğrenen görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	,630			
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	,624			
Okul, aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	,608			
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göz alarak kendileri karar verebilirler.	,510			
Okul Yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konularda yaşadıkları sorunların çözümü için her türlü yardımı sağlar.		,673		
Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.		,643		
Okulla ilgili önemli kararlar, öğretmenler kurulunda alınır.		,588		

Okulda, sonuclardan cok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.		-,544		
Okul yönetimi, derslane disindan gelebilecek etki ve baskılara karsi dershaneyi korur.		,466		
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin cok basarili olmasini beklerler.		-,399		
Okulda her öğretmen görevini siki, kontrolden uzak bir ortamda yapar.			,705	OGRETMEN BILGI SEVIYESI VE YONETIM DESTEGI
Okul yönetimi, öğretmenin göreviyle oldugu kadar sosyal yasantisiyla da ilgilenir.			,635	
Okulda yeni gelen bir öğretmen, kisa sürede dershaneye, ve diger öğretmenlere alisir.			,594	
Okul Yönetimi öğretmenlerin mesleki gelisimi icin her türlü destegi saglar.			,503	
Öğretmenlerin görevle ilgili yaptigi hatalar, hosgörü ile karsilanir.			,623	OKUL ICI MUKAFAT SISTEMI
Okul personeli arasinda karsilikli bir dostluk ve güven hakimdir.			,604	
Basarili olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.			,601	
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden cok öğretime önem verilir.			-,515	
Okuldaki degerler, aile ve toplumda egemen degerlerle benzerlik gösterir.			,482	
Okulda calisan öğretmenler arasinda mesleki konularda yarisma vardir.			-,481	

Elde edilen faktörlerin ankete katılanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği SPSS programı ile “One-Way ANOVA” farklılık analizi uygulanarak yapılacaktır. Analiz ekran çıktıları ve değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Bölüm III-Faktörler ve Yaşlar One-Way ANOVA Farklılık Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Kareleri	F	Anlamlılık
OKUL, AILE VE ÖGRENCİ İSBİRLİĞİ	Gruplar Arasında	1,687	2	,843	2,362	,100
	Gruplar İçlerinde	29,991	84	,357		
	Toplam	31,678	86			
OKUL KARARLARINDA ÖĞRETMENİN ROLÜ	Gruplar Arasında	,147	2	,073	,297	,744
	Gruplar İçlerinde	20,750	84	,247		
	Toplam	20,897	86			
ÖĞRETMEN BİLGİ SEVİYESİ VE YONETİM DESTEĞİ	Gruplar Arasında	1,195	2	,598	1,203	,305
	Gruplar İçlerinde	41,724	84	,497		
	Toplam	42,920	86			
OKUL İÇİ MUKAFAT SİSTEMİ	Gruplar Arasında	,230	2	,115	,613	,544
	Gruplar İçlerinde	15,724	84	,187		
	Toplam	15,954	86			

Elde edilen sonuçlar ışığında; anlamlılık düzeylerine bakılarak ($p=0,100$; $p=0,744$; $p=0,305$ ve $p=0,544$) tüm faktörlerin katılımcıların yaşlarına göre **istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği** değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.20. Bölüm III-Faktörler ve Cinsiyetler One-Way ANOVA Farklılık Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamala rın Kareleri	F	Anlamlı lık
OKUL, AILE VE OGRENCI ISBIRLIGI	Gruplar Arasında	2,075	1	2,075	5,957	,017
	Gruplar İçlerinde	29,603	85	,348		
	Toplam	31,678	86			
OKUL KARARLARINDA OGRETMENIN ROLU	Gruplar Arasında	,207	1	,207	,850	,359
	Gruplar İçlerinde	20,690	85	,243		
	Toplam	20,897	86			
ÖĞRETMEN BILGI SEVIYESI VE YONETIM DESTEGI	Gruplar Arasında	,575	1	,575	1,154	,286
	Gruplar İçlerinde	42,345	85	,498		
	Toplam	42,920	86			
OKUL ICI MUKAFAT SISTEMI	Gruplar Arasında	,023	1	,023	,123	,727
	Gruplar İçlerinde	15,931	85	,187		
	Toplam	15,954	86			

Elde edilen sonuçlar ışığında; anlamlılık düzeylerine bakılarak, sadece “*okul, aile ve öğrenci işbirliği*” faktörünün ($p=0,017$) katılımcıların cinsiyetlerine göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık** gösterdiği, diğer faktörlerin ise ($p=0,359$; $p=0,286$ ve $p=0,727$) katılımcıların cinsiyetlerine göre **istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği** değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.21. Bölüm III-Faktörler ve Medeni Durumlar One-Way ANOVA Farklılık Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaları n Kareleri	F	Anlamlılık
OKUL, AİLE VE ÖĞRENCİ İSBİRLİĞİ	Gruplar Arasında	,046	1	,046	,125	,725
	Gruplar İçlerinde	31,632	85	,372		
	Toplam	31,678	86			
OKUL KARARLARINDA ÖĞRETMENİN ROLÜ	Gruplar Arasında	,044	1	,044	,180	,673
	Gruplar İçlerinde	20,852	85	,245		
	Toplam	20,897	86			
ÖĞRETMEN BİLGİ SEVİYESİ VE YONETİM DESTEĞİ	Gruplar Arasında	,934	1	,934	1,891	,173
	Gruplar İçlerinde	41,985	85	,494		
	Toplam	42,920	86			
OKUL İÇİ MUKAFAT SİSTEMİ	Gruplar Arasında	,317	1	,317	1,721	,193
	Gruplar İçlerinde	15,637	85	,184		
	Toplam	15,954	86			

Elde edilen sonuçlar ışığında; anlamlılık düzeylerine bakılarak ($p=0,725$; $p=0,673$; $p=0,173$ ve $p=0,193$) tüm faktörlerin katılımcıların medeni durumlarına göre **istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği** değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.22. Bölüm III-Faktörler ve Okuldaki Tecrübeleri One-Way ANOVA Farklılık Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaları n Kareleri	F	Anamlılık
OKUL, AİLE VE ÖĞRENCİ İSBİRLİĞİ	Gruplar Arasında	,008	2	,004	,011	,989
	Gruplar İçlerinde	31,670	84	,377		
	Toplam	31,678	86			
OKUL KARARLARINDA ÖĞRETMENİN ROLÜ	Gruplar Arasında	,231	2	,116	,470	,627
	Gruplar İçlerinde	20,665	84	,246		
	Toplam	20,897	86			
ÖĞRETMEN BİLGİ SEVİYESİ VE YONETİM DESTEĞİ	Gruplar Arasında	,141	2	,071	,139	,871
	Gruplar İçlerinde	42,778	84	,509		
	Toplam	42,920	86			
OKUL İÇİ MUKAFAT SİSTEMİ	Gruplar Arasında	,047	2	,024	,124	,883
	Gruplar İçlerinde	15,907	84	,189		
	Toplam	15,954	86			

Elde edilen sonuçlar ışığında; anlamlılık düzeylerine bakılarak ($p=0,989$; $p=0,627$; $p=0,871$ ve $p=0,883$) tüm faktörlerin katılımcıların okuldaki tecrübelerine göre **istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği** değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.23. Bölüm III-Faktörler ve Mesleki Tecrübeleri One-Way ANOVA Farklılık Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaları n Kareleri	F	Anlamlılık
OKUL, AILE VE ÖĞRENCİ İSBİRLİĞİ	Gruplar Arasında	,342	2	,171	,458	,634
	Gruplar İçlerinde	31,337	84	,373		
	Toplam	31,678	86			
OKUL KARARLARINDA ÖĞRETMENİN ROLÜ	Gruplar Arasında	,097	2	,048	,195	,823
	Gruplar İçlerinde	20,800	84	,248		
	Toplam	20,897	86			
ÖĞRETMEN BİLGİ SEVİYESİ VE YÖNETİM DESTEĞİ	Gruplar Arasında	,241	2	,121	,237	,789
	Gruplar İçlerinde	42,678	84	,508		
	Toplam	42,920	86			
OKUL İÇİ MUKAFAT SİSTEMİ	Gruplar Arasında	,183	2	,092	,489	,615
	Gruplar İçlerinde	15,771	84	,188		
	Toplam	15,954	86			

Elde edilen sonuçlar ışığında; anlamlılık düzeylerine bakılarak ($p=0,634$; $p=0,823$; $p=0,789$ ve $p=0,615$) tüm faktörlerin katılımcıların mesleki tecrübelerine göre **istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği** değerlendirilebilmektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın uygulama bölümünde daha önceden hazırlanan anket ile kurum kültürünün öğretmenler tarafından algılanma düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Henza Akın Çolakoğlu Lisesi'nde 2012-2013 öğretim yılı içerisinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri analiz edilmiştir. Uygulamada evrenin tamamı kapsanmıştır. Uygulanan ankete alınan cevaplar ile cevapların analizi neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

Anketin uygulandığı toplam 87 yöneticiye dair demografik özelliklere göre inceleme neticelerinde:

- Yaşlarına göre büyük çoğunluğunun (%86) 31 ve üzeri yaş gurubunda olduğu,
- Cinsiyetlerine göre erkek öğretmenlerin (%66,7) yoğunluk gösterdiği,
- Medeni durumlarına göre evli olanların (% 70,1) yoğunlukta olduğu,
- Okuldaki tecrübelerine bakıldığında 1 yıldan daha az süredir görev yapmakta olan yeni öğretmen yüzdesinin azımsanmayacak bir düzeyde olduğu (%23,0), bununla birlikte 1-5 yıl aralığında tecrübeye sahip öğretmen yüzdesinin (%49,4) ise yoğunluk gösterdiği,
- Toplam mesleki deneyimlerine göre ise, 1-5 yıl aralığında tecrübe sahibi öğretmenlerin sayısının (%51,7) çoğunlukta olduğu ve çok tecrübeli öğretmen sayısının çok az olduğu (%9,2) sonuçlarına varılmıştır.

Uygulanan anketlerin genel itibariyle güvenilirlik seviyesinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Üç bölüm altında hazırlanan anket soruları içerisinde Likert ölçeğine göre tasarlanmış olan 1. bölümde sorulan sorular toplam 4 faktör ile ifade edilebilmiştir. Analizlerde faktör analizi ile tespit edilen bu faktörler üzerinden katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık analizi yapılmıştır. Ayrıca, ikinci bölüm için ise ortalama değerlerine göre yapılan sırlama ve çapraz tablolara göre dağılımlar neticesinde ortaya çıkan tablolar anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Yapılan

analizler neticesinde elde edilen sonuçlar müteakip paragraflarda verilmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle okulda mevcut kurum kültürünü algılama seviyeleri alınan cevaplar kapsamında puanlandırılmış ve ardından yeni bir skalaya göre puan aralıkları ifade edilmiştir. Puanlara dayandırılarak oluşturulan yeni veri seti üzerinden çapraz tablolar ile okuldaki kurum kültürü bileşenlerine dair görüşlerin demografik özelliklere göre dağılımları irdelenmiştir.

- Yaşlarına göre bakıldığında; 20-30 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin benimseme yüzdelerinin ise vasat seviyesinde yoğunlaştığı, okul kültürünü benimsememiş öğretmenlerin ise genç olarak nitelendirilebilecek yaş aralığında olduğu,
- Cinsiyetlerine göre bakıldığında; erkek öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, kadın öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı, okul kültürünü benimsememiş öğretmenlerin tamamının kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre bakıldığında; evli öğretmenlerin büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, bekâr öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı, evli öğretmenlerin % 4,9'unun, bekar öğretmenlerin ise %3,8'inin okul kültürünü hiç benimsemedikleri,
- Okuldaki tecrübelerine göre bakıldığında; okuldaki tecrübeleri 1 yıldan az olanlar ile 6-10 yıl arası olanların büyük oranda okul kültürünü tamamen benimsedikleri, 1-5 yıl arası okul tecrübesine sahip öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin vasat seviyesinde yoğunlaştığı, okulda 1-5 yıl arası tecrübe sahibi olan öğretmenlerin % 2,3'ünün, 6-10 yıl arası tecrübe sahibi olan öğretmenlerin ise % 12,5'inin okul kültürünü hiç benimsemedikleri,
- Mesleki tecrübelerine göre bakıldığında; mesleki tecrübeleri 1-5 yıl arası olanlar ile 11-15 yıl arası olanların büyük oranda okul kültürünü vasat seviyede benimsedikleri, 6-10 yıl arası okul tecrübesine sahip öğretmenlerin ise benimseme yüzdelerinin çok yüksek olduğu, okul kültürünü hiç benimsemeyen öğretmenlerin tamamının mesleki tecrübesi 6-10 yıl arası öğretmenler olduğu
- Genel itibariyle kurum kültürü benimseme düzeylerine bakıldığında ise; okul

öğretmenlerinin okul kültürünü vasat ve üstü seviyesinde benimsedikleri tespit edilmiştir.

Ayrıca ikinci bölümde sorulan sorulara alınan cevaplar çerçevesinde; en yüksek ortalamaya “Okulunuzu sembolize eden ürünleri (yüzük, anahtarlık, kalem, rozet, sapka, atkı, kravat vb.) kullanıyor musunuz” sorusu, en düşük ortalamaya ise okulun tarihine ilişkin “Okulunuzun kuruluş yılları ve kurucularına ilişkin kurum içinde anlatılan hikâyeler ve efsaneler duydunuz mu” sorusu sahiptir.

Anketin üçüncü ve son bölümünde katılımcılara yöneltilen Likert ölçekli sorular üzerinden yapılan faktör analizi neticesinde dört faktör elde edilmiş ve analizler bu faktörler üzerinden yapılmıştır. Yapılan farklılık analizleri neticesinde; anlamlılık düzeylerine bakılarak, sadece “*okul, aile ve öğrenci işbirliği*” faktörünün ($p=0,017$) katılımcıların cinsiyetlerine göre *istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık* gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer faktörler üzerinden yapılan analizlerde ise hiçbir demografik özelliğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum katılımcıların anketlere verdikleri cevaplarda okul, aile ve öğrenci işbirliği konusunda kadın ve erkek olmalarına göre farklı düşüncelere sahip olduğunu göstermektedir. Okul kültürünü benimseme durumları da göz önünde bulundurulduğunda, bayan öğretmenlerin bu konuda daha kötümser bir yapı sergiledikleri sonucuna varılabilecektir.

Sonuç olarak; Henza Akın Çolakoğlu Lisesi’nde 2012-2013 öğretim yılı içerisinde görev yapmakta olan öğretmenler üzerinden yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar bize okul içerisinde öğretmenler üzerinde uyanan kurum kültürü anlayışının büyük oranda oturduğunu, ancak bayan ve erkek öğretmenler üzerindeki algılamalarda farklılıkların yaşandığını göstermektedir. Ayrıca; okul bünyesinde çalışmakta olan öğretmenlerin okuldaki veya meslekteki tecrübelerine göre kurum kültürü algılamalarının değişmediği de elde edilen önemli diğer bir sonuçtur.

KAYNAKLAR

- Akçay, C., (1997). “*Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü*”. Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı: 22 (236).
- Algan E., (1997). “*Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Alicıgüzel, İ. (1999). *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A., (2005). “*İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması*”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt. 11. Sayı: 44. Güz.
- Arslan, N.T. (2004). “*Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme*”. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt: 9. Sayı: 1.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, Ç., (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. Alfa Akademi Basım Yayım. İstanbul.
- Balay, R. ve Diğerleri. (2004). *Öğrenen Örgütler*. Sandal Yayınları. Ankara.
- Balcı, A. ve Diğerleri (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:108. Ankara.
- Başaran, İ.E. (1994). *Eğitime Giriş*. Kadioğlu Matbaası. Ankara.
- Bozkurt, T. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 2. Baskı. Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları. İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık. Ankara.

- Çakır, M. ve Örucü, E., (1997). “*Etkili Eğitim Yöneticisi*”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 134. Nisan-Haziran.
- Çeçen, A., (1985). “*Kültür Yönetimi*”. TODAİE Dergisi. Cilt: 18. Sayı: 2. Haziran.
- Çelik, V. (1993). “*Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*”. Verimlilik Dergisi. MPM Yayınları. Sayı: 1.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. 2.Baskı. PEGEM A Yayıncılık. Ankara.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem A Yayınları. Ankara.
- Çelik, V. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Dedehayır, H. (2013). “*Dünden Bugüne Kurum Kültürü*”. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=290&SAYI=18>, (Nisan 2013)
- Eliot, T.S. (1981). *Kültür Üzerine Düşünceler*. (Çev: S. Kantarcıoğlu). Kültür Bakanlığı Yayınları. Ankara.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. Ankara.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2001). “*Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*”. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı: 1.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı. Beta Yayınları. Yayın No: 498. İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım. 7. Baskı. İstanbul.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Ertekin, Y. (1979). *Örgüt İklimi*. Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler. TODAİE Yayınları. No: 183. Ankara.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. İstanbul.
- Gönenli, A.A. (2004). “*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş’de Uygulama*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Güçlü, N. (2013). “*Örgüt Kültürü*”. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, (Nisan 2013).
- Gümüşeli, A.İ. (2006). “*Okul Kültürü ve Liderlik*”. *artı@egitim* dergisi. Sayı: 14.

- Hasanoğlu, M. (2004). “*Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*”. Sayıştay Dergisi. Sayı: 52. Ocak-Mart.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990). “*Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*”. Administrative Science Quarterly. Vol. 35. No. 2. Jun.
- Kapital (1995). “*Nesrin Şirvan’ın Kemal Zorlu ile Röportajı*”. Kapital Aylık Ekonomi Dergisi. Yıl: 3. Nisan.
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Kozlu, C. (1988). *Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Ynetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. 2. Baskı. Bilkom Yayınları. İstanbul.
- Kozlu, C. (1998). *Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Ynetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul.
- Köse, E. (2003). “*İlköğretim Düzeyinde Ders Dışı Etkinliklerin Akademik Başarıya ve Okul Kültürünü Algılamaya Etkisi*”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyumcu, M. (2007). “*İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği, Elazığ İli Örneği*”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Küçükahmet, L. ve Diğerleri (2000). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Moran, E.T. and Vokwein, J.F. (1992). “*The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*”. Human Relations. Cilt: 45. No: 1.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Mess Yayınları. İstanbul.
- Özarpınar, Y. (1997). *Kültür ve Medeniyet Anlayışları ve Bir Medeniyet Teorisi*. Kubbealtı Yayını. İstanbul.
- Özalp, İ. (2001). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir.
- Özdemir, A. (2006). “*Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*”. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 4 (4). Güz.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.

- Özdemirci, F. (2013). “*Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi*”.
<http://www.humanity.ankara.edu.tr/bilgibelge/ogrelfiles/fo/000000.doc>, (Nisan 2013).
- Özkalp, E. (1990). *Sosyolojiye Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Özkalp, E. (1998). *Sosyolojiye Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç, (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Sayı: 932. Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Basım Yayım. İstanbul.
- Schein, H.E. (1984). “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”. Sloan Management Review. Vol: 25. Winter.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Tablet Kitabevi. Konya.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:1620/94. Eskişehir.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Sayı: 732. No: 39. Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okul)*. Pegem A Yayınları. Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. (Ed.: Y. Özden). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Taş, H. (1995). “*Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi*”. Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- TDK (1998). *Türkçe Sözlük*. TDK Yayınları. Cilt: 2. Ankara.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayını. İstanbul.
- Türk, M.S. (2003). “*Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi. İstanbul.

- Uygun, N. (1984). *Kültür Kuramı*. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersen, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İTO Yayınları. İstanbul.
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi Basımevi. Ankara.
- Vural Z.B.A. (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları. İkinci Baskı. İstanbul.

EKLER

EK-1 : ANKET

Kurum Kùltürünün Öğretmenler Tarafından Algılanma Düzeyi (Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örneği)

Değerli Öğretmenler;

Aşğıdaki anket formu Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kapsamındaki “Kurum Kùltürünün Öğretmenler Tarafından Algılanma Düzeyi” konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isim belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacak olup gizliliğe önem verilecektir.

Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, yardımlarınız ile araştırmaya yapacağınız katkılardan için teşekkür ederiz.

Ash ÇOLAK

BÖLÜM I

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı işaretleyiniz.

1) Yaşınız?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

3) Medeni durumunuz?

Evli Bekar

4) Bu okuldaki tecrübeniz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl

11-15 yıl 16 yıl ve üstü

5) İş hayatındaki toplam tecrübeniz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl

11-15 yıl 16 yıl ve üstü

BÖLÜM II

Aşağıda okulunuzdaki kültür bileşenlerine ilişkin sorular sorulmuştur. Her bir soruyla ilgili görüşlerinizi işaretleyiniz.

	Hayır	Biraz Bazen	Evet
1) Kurumunuzun amblemini tanıyor musunuz?			
2) Kurumunuzun amblemini ne anlama geldiğini biliyor musunuz?			
3) Okulunuzun tarihçesini biliyor musunuz?			
4) Okulunuzun kuruluş yılları ve kurucularına ilişkin kurum içinde anlatılan hikâyeler ve efsaneler duydunuz mu?			
5) Okulunuzu tanıtmaya yönelik seminerler ve eğitimler verilmekte midir?			
6) Okulunuzu tanıtmaya yönelik bu seminerler ve eğitimlere katılıyor musunuz?			
7) Okulunuzdaki geleneksel partiler, piknikler, geziler, yemekler, törenler vb. Etkinliklerden haberiniz oluyor mu?			
8) Okulunuzdaki geleneksel partiler, piknikler, geziler, yemekler, törenler vb. etkinliklere katılıyor musunuz?			
9) Okulunuzda ortak bir dil ve felsefe oluştuğuna inanıyor musunuz?			
10) Okulunuzu sembolize eden ürünleri (yüzük, anahtarlık, kalem, rozet, şapka, atkı, kravat vb.) kullanıyor musunuz?			

BÖLÜM III

Aşağıda okulunuzdaki örgüt kültürünü algılama düzeyi ile ilgili bir takım uygulama ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Sizden beklenen cümleleri dikkatle okuyarak her cümlede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğini belirtmenizdir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
2. Öğretmenlerin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.					
3. Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.					
4. Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.					
5. Okulda yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede dershaneye, ve diğer öğretmenlere alışır.					
6. Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.					
7. Okul Yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.					
8. Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
9. Okuldaki her öğrenmen görevle ilgili sorumluluk 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 konularda yaşadıkları sorunların çözümü için her türlü yardımı sağlar.					
15. Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.					
16. Okuldaki değerler, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterir.					
17. Okul yönetimi, öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.					
18. Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.					
19. Okul yönetimi, dersane dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı dershaneyi korur.					
20. Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.					
21. Okulla ilgili önemli 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 göz alarak kendileri karar verebilirler.					
25. Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.					