



**EĞİTİM KURUMLARINDA  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Ali Rıza ŞAHİN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

**UŞak**

**Ocak, 2020**

**EĞİTİM KURUMLARINDA  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Ali Rıza ŞAHİN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

**UŞak**

**UŞak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak, 2020**

**ÖZET**  
**EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve**  
**İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali Rıza ŞAHİN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Bu araştırma; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul ve Ortaokullarda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma betimsel nitelikte tarama modeline göre desenlenmiş olup; nicel yöntem kullanılarak, görüşler anket aracılığıyla tespit edilmiştir. Anket sonuçları SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öğretmenlerin anketlere yönelik verdikleri cevaplara ait verilerin yorumlanmasında ise, elde edilen veriler, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmalar (ss) bakımından değerlendirilerek yorumlanmıştır. Demografik değişkenlerle, maddelere yapılan değerlendirmeler arasındaki olası farklılıkları incelemek için ise, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucu; anket sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin algılanan Örgüt Kültürü alt boyutundaki ortalamaları orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bulgular incelendiğinde anketin Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutlarından destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü ve bürokratik kültür alt boyutlarında demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark bulunmazken; medeni hal değişkeninde bekarlarda bürokratik kültür algılarının daha yüksek olduğu eğitim durumu değişkeninde lisans üstü mezunlarında destek kültürü algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Anket sonuçlarına göre iş doyumu algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. İş doyumu alt boyutundaki içsel

doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin cinsiyete, medeni hale, eğiti durumu ve yöneticilik deneyimi olup olmaması değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü alt boyutları ve iş doyumunu alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bütün değişkenlerde negatif düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür,  rg t k lt r  ve iş doyumunu



## ABSTRACT

This research; The aim of this study was to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction of teachers working in primary and secondary schools of the Ministry of National Education.

The sample of the study consists of teachers working in primary and secondary schools of the Ministry of National Education in the city center of Uşak in the 2018-2019 academic year. The research was designed according to the relational screening model; Using the quantitative method, the opinions were determined through questionnaires. In the interpretation of the data of the teachers' responses to the questionnaires, the data were interpreted in terms of frequency (f), percentage (%), arithmetic mean ( $\bar{x}$ ) and standard deviations (ss). The t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) tests were used to examine possible differences between demographic variables and assessments of items. Pearson product-moment correlation analysis was used to determine the relationship between levels of school culture and job satisfaction.

As a result of the research; When the questionnaire is examined, it can be said that the average of teachers in the perceived organizational culture sub-dimension is medium. When the findings were examined, there was no significant difference between the subscales of the Organizational Culture scale of support questionnaire, achievement culture, task culture and bureaucratic culture sub-dimensions according to demographic variables; It was seen that bureaucracy culture perceptions were higher in single state in marital status variable and support culture perceptions were lower in graduate level. According to the survey results, it can be said that job satisfaction perception levels are moderate. It is seen that the levels of internal satisfaction, external satisfaction and general satisfaction in the job satisfaction subscale do not show a significant difference according to gender, marital status, educational status and whether or not managerial experience is variable. As a result of the study, when the relationship between organizational culture sub-dimensions and job satisfaction sub-dimensions is examined, it is seen that there is a negative low-level and significant relationship in all variables.      **Keywords:** Organizational culture, School culture, Job satisfaction

**Keywords: Culture, Organizational Culture and Job Satisfaction**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ali Rıza ŞAHİN tarafından hazırlanan “**Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Arasındaki İlişki**” başlıklı tezi **02/01/2020** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ****İMZA**

**Üye Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

.....

**Üye : Dr.Öğr. Üyesi Seval KOÇAK**

.....

**Üye : Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL**

.....

**Üye :**

.....

**Üye :**

.....

**Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Tezin hazırlanmasının her aşamasında çok yakın ilgi ve desteklerini gördüğüm başta tez danışmanım değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Gökhan DEMİRHAN'a, tez juri üyelerime ve Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanlarına, tezin gönüllü katılımcıları olan öğretmen arkadaşlarıma ve anketleri ile destek veren Uşak ili öğretmenlerine, her türlü destekleri için eşim Döndü ŞAHİN'e ve oğullarımız Bilal ve Ömer'e teşekkür ederim.

Ali Rıza ŞAHİN



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ali Rıza ŞAHİN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak-Merkez 01/01/1985

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : GAZİ ÜNV. KIRŞEHİR EĞT. FAK. SINIF ÖĞRETMENLİĞİ  
2006

Yüksek Lisans Öğrenimi : Uşak Üniversitesi- Eğitim Bilimleri Anabilim dalı-

### İş Deneyimi: Uşak/Sivaslı Ketenlik İlkokulu

Şanlıurfa/Merkez Mehmet Hazcıbozanoğlu İlkokulu

Uşak/Karahallı Hasan Gürel İlkokulu

Uşak/Sivaslı Selçikler İlkokulu

Uşak/Sivaslı Eldeniz İlkokulu

Uşak/Sivaslı Ağaçbeyli İlköğretim Okulu

Uşak/Sivaslı Budaklar İlkokulu

Uşak/Sivaslı Cumhuriyet İlkokulu

Uşak/Sivaslı Muammer Yazgan İlkokulu

Uşak/Sivaslı Halk Eğitimi Merkezi

Uşak/Merkez Kalfa İlkokulu

Uşak/Sivaslı Ketenlik İlkokulu

Uşak/Merkez Milli Egemenlik İlkokulu

Uşak/Merkez Muzaffer Mert İlkokulu

Uşak/Merkez Mehmetcik İlkokulu

E-mail adresi: aliriza\_\_64@hotmail.com



**SEMBOLLER VE KISALTMALAR**

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
ÖK	: Örgüt Kültürü
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences
Ss	: Standart Sapma
N	: Eleman Sayısı (Adet)
f	: Frekans
$\bar{X}$	: Ortalama
T	: t değeri
P	: Anlamlılık Düzeyi
F	: F değeri

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>ix</b>
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....</b>	<b>x</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xv</b>
1. BÖLÜM GİRİŞ.....	14
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	16
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	16
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	17
1.4. SAYILTILAR.....	17
1.5. TANIMLAR .....	17
2. BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE .....	18
2.1. KÜLTÜR VE MEDENİYET .....	19
2.2. KÜLTÜR DÜZEYLERİ VE TEMEL ÖĞELERİ.....	19
2.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ .....	21
2.4. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ .....	22
2.4.1. MADDİ KÜLTÜR .....	23
2.4.2. MANEVİ KÜLTÜR.....	23
2.4.3. GENEL KÜLTÜR.....	23
2.4.4. ALT KÜLTÜR .....	23
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	23
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTAYA ÇIKIŞI VE OLUŞUMU .....	23

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM.....	25
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ.....	26
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BOYUTLARI.....	29
3.4.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DESTEK VE YAKINLIK .....	30
3.4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KİMLİĞİ.....	31
3.4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA .....	32
3.4.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE RİSK .....	33
3.4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORUMLULUK VE STANDARTLAR.....	33
4. OKUL KÜLTÜRÜ.....	34
4.1. OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE KORUNMASI.....	35
4.2. OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÇEVREYE TANITILMASI.....	36
4.3. OKUL KÜLTÜRÜ BİLGİ TOPLUMU .....	37
4.3.1. ÇEKİCİ OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASI .....	38
4.4. ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ BOYUTLARI.....	39
4.4.1. DEMOKRATİK YÖNETİM VE KATILIM .....	40
4.4.2. İŞBİRLİĞİ DESTEK VE GÜVEN.....	41
4.4.3. BÜTÜNLEŞME VE AİDİYET .....	42
4.4.4. OKUL KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİSİ.....	43
4.4.5. OKUL KÜLTÜRÜ VE ÖĞRETMEN.....	45
4.5. OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ.....	46
4.5.1. ÖĞRENME TOPLULUKLARI OLUŞTURMAK.....	47
4.5.2. İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK .....	48
5. İŞ DOYUMU.....	48
5.1. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	49
5.1.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	50
5.1.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	52
5.2. İŞ DOYUMU KURAMLARI .....	54
5.2.1. A. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİTERARŞİSİ KURAMI.....	54
5.2.2. DAVID Mc CLELLAND BAŞARI GÜDÜ KURAMI.....	55
5.2.3. ADELFER'İN ERG KURAMI.....	55
5.2.4. HERZBERG'İN ÇİFT ETMEN KURAMI .....	55
6. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ VE İŞ DOYUMU .....	56
3.BÖLÜM YÖNTEM .....	57

4.BULGULAR VE YORUM.....	60
4.1. Araştırma Sorusu 1 .....	60
4.1.1. Araştırma Sorusu 1.1. ....	61
4.1.2. Araştırma Sorusu 1.2. ....	65
4.2. Araştırma Sorusu 2. ....	67
4.2.1 Araştırma Sorusu 2.1 .....	67
4.2.2. Araştırma Sorusu 2.2. ....	70
4.3. Araştırma Sorusu 3 .....	71
5. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
5.1.SONUÇLAR.....	73
5.2.SONUÇ ve TARTIşMA .....	73
5.3.ÖNERİLER .....	76
KAYNAKÇA .....	78
EKLER .....	85

## Tablolar

Tablo 1. Örnekleme ilişkin demografik bilgiler(no:499)
Tablo2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının güvenirlik katsayısı hesaplamaları(no:499)
Tablo3. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarına ilişkin betimsel istatistikler(no:499)
Tablo 4. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499).....
Tablo 5. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)
Tablo 6. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları - Tukey HSD (n=499)
Tablo 7. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Yöneticilik Deneyimi Olup Olmama Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)
Tablo 8. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)
Tablo9. Öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum algılarına ilişkin betimsel istatistikler
Tablo 10. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)
Tablo 11. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)
Tablo 12. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları - Tukey HSD (n=499)
Tablo 13. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yöneticilik Deneyimi Olup Olmama Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)
Tablo 14. Öğretmenlerin İş Doyumlarının Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)

Tablo 15.  
Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algı düzeyleri ile İş Doyumlarının İlişisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)



## 1.BÖLÜM GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, kavramsal çerçeveye yer almaktadır.

Eğitim sözlük tanımına göre belli bir bilim dalında, belli bir konuda bilgi ve beceri kazandırma, yetiştirme ve geliştirme işidir. Davranışçı psikolojiye göre ise eğitim bireyde öğrenme yaşantıları yoluyla istendik davranış değişiklikleri oluşturma sürecidir. Yapılandırmacı yaklaşıma göre de eğitim yaşantılar yoluyla, deneyimleyerek, gözlemleyerek, deneme yanılma yoluyla kendi bilişsel şemalarını yapılandırma sürecidir. Bu üç tanımdan yola çıkıldığında eğitim en genel anlamıyla insanları kazandırılmak istenen belirli amaçlara göre yetiştirme sürecidir . Bu süreçten geçen insanların davranışları farklılaşır. Bu davranış ve yaşantı farklılıklarını eğitim sürecinde kişinin karşılaştığı bilgi, beceri, tutum ve değerler sağlar. Eğitim sürecinin büyük bölümü günümüzde okullarda olur. Eğitim sürecinin büyük bölümünü okul oluşturur ama eğitim sadece okullarda yapılmaz. Günlük hayattaki okul- eğitim ikilisi, eğitim denilince okulu akla getirir. Yalnız okul dışında da gençleri ve yetişkinleri bir meslek koluna hazırlamak ve onların günlük hayata uyumlarını kolaylaştırmak için açılmış kısa süreli eğitim veren kurumlar da vardır. Bunun yanında eğitim başta aile olmak üzere, kahvehanede, sokakta, camide, pazarda ve insanların oluşturduğu her türlü grup içinde yer alır. Bütün bu eğitim alanları düşünüldüğünde eğitim geniş anlamı ile toplumdaki 'kültürlenme' sürecinin bir parçasıdır.

Toplumlar kendi hedeflerine uygun, kendilerine özgü insanı kendi özgün eğitim süreci içinde yetiştirirler. Toplumlar eğitim sürecini tesadüflere ve kültürlenmenin gelişigüzel etkilerine açık bırakmamışlardır. Her toplum bireylere birlikte yaşayabilmenin gereklerine göre temel amaç, içerik ve eğitim çeşidini belirleyip onu denetim altına almıştır. Bu nedenlerle eğitim süreci toplumlarda kamu hizmeti olarak yerini almıştır. Aile, sokak, cami, Pazar, işyeri gibi çeşitli eğitim ortamları gittikçe artan ve değişen teknolojilerin bireylere aktarılmasını beceremez. Temel eğitimin yanında meslek eğitimi düşünüldüğünde her meslek grubu uzmanlaşmayı gerektirir bu nedenle bu konulardaki birçok bilgi ve becerinin uzmanlarca verilmesi bir zorunluluk olur. Toplumda bir arada yaşayan vatandaşların, vatandaşlık görevlerinin gereği olan bilgi, beceri ve değer yargılarının her vatandaşa aynı şekillerde verilmesi herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olur. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında eğitim 'okul' olarak kurumlaşmıştır. Bu kurumsallaşmadan yola çıktığımızda bir ülkenin vatandaşlarının aldığı eğitimin kalitesi okulların kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle başta okullar olmak üzere eğitim yaşantısının olduğu her ortam ülkelerin geleceği için çok önemlidir.

Bir ülkenin vatandaşlarına verdiği eğitimin kalitesi o ülkenin okullarının kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu nedenle ülkelerin eğitim kurumları kendilerine hedef olarak temel amaçlara ulaşmanın yanında öğrenci ve toplumun gelişmesine katkı sağlamak, çağa ayak uydurmak ve kaliteyi artırmayı ilke edinmelidirler. Ancak bu sayede gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilir ve bir arada mutlu bir şekilde yaşayabilen bir toplum oluşturulabilir.( Dervişoğlu 2017).

Günümüzde toplumların bilgi toplumu olduğu dikkate alındığında yetişmiş insanlardan beklenen nitelikler incelediğinde en çok karşılaşılan konular; bilgiye ulaşma, bilgiyi analiz edebilme, işe yarar bilgiyi seçebilme ve bilgiyi örgütleyebilme, öğrenme sürecini denetleyebilme, ekip çalışması yapabilme, işbirliği içinde çalışabilme konuları gelmektedir. Bahsedilen bu konuların okul süreçlerine yansiyabilmesi için öğrencilere kazandırılacak bilgi ve becerilerin çeşitlenmesi gerekir. Bu konuların işlevsel olabilmesi için öğrenilenlerin günlük hayata taşınması ve yaşam içerisinde kullanılması gerekmektedir(Vural,2004).

Eğitim kurumları geleceğe yön verebilecek zeki, farklı düşünebilen, bilgili bireyler yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Eğitim kurumlarının bireylerin en fazla zaman geçirdiği bölümü olan okullar bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal yönden gelişimi ve değişimini sağlamaktadırlar. Bu amaçla toplumun içinde bulunduğu kültürel seviyeyi bilmeli ve gelecekte toplumun olmak istediği noktayı belirleyerek kendisine bu doğrultuda hedefler koymalıdır( Kırhallı gök,2015).

Okul modern toplumların hepsinde insanları günlük hayattaki farklı rollere hazırlayan bir kurum olarak görülür. Toplumun genelindeki rol dağılımı okulda da aynen devam etmektedir. Okul bazı araştırmacılara göre örgüt, bazı araştırmacılar için bir işletme, bazı araştırmacılara göre aile, bazı araştırmacılara göre de insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardaki ortak özelliklere bakılarak okulu insan topluluğu olarak kabul ettiğimizde okul önce insan grubudur( Şişman 2007).

Okullar bilgi toplumlarının en önemli kurumlarıdır. Bireyler ise bilgi toplumlarında bilginin oluşmasına katkı sağlayacak ve bilgiyi kullanacak kişilerdir. Yöneticiler kurumların aynası konumundadırlar. Bireylerin okullardaki en önemli rol modeli okul yöneticisidir. Bu vizyonları nedeni ile okul yöneticisi kurumunu değişimlere ayak uydurabilen, yenilenmeye açık olan, bilgi üretilen, üretilen bilgiyi kullanan ve kendini geliştirebilen takım olarak çalışarak bireylerde özgüven oluşturan, toplumların gelecek bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilen, bireylerin özgün düşünebilmesini sağlayabilen çok amaçlı bir yapı haline getirilebilmelidir.

Yöneticinin kim olduğunun anlaşılması için yönetimin tanımını yapmak gerekirse yönetim ortak hedefler için bir arada bulunan kişilerin, belirlenen amaçlara en kısa zaman ve en iyi bir şekilde ulaşmaları için topluluk halinde sistemli olarak eyleme geçilen faaliyetlerdir. Yöneticiler de yönetim işinin başında bulunan kişi veya kişilerdir(Sabuncu ve Tokal, 2011).

Yönetim kavramının alt başlığı olan eğitim yönetimi kavramı bir topluluğun eğitime olan ihtiyacının karşılanması için hazırlanan eğitim sisteminin ve bu sistem içinde bulunan bütün örgütlerin yönetimini içine alır. Eğitim kurumlarının içinde bulunan eğitim programının etkili şekilde uygulanabilmesi, öğretim hizmetinin yerine getirilebilmesi, sistem içinde bulunan personellerin yönetilmesi, bütçeleme, bina, araç ve gereç, amaçlar doğrultusunda etkili şekilde kullanmak için yöntemlerin geliştirilmesi, yönetim sürecinin verimli olarak işlenmesine çalışır(Ilgar,2005).

Araştırmanın konusu olan Örgüt kültürü ise, “Örgütlerin içerisindeki insanların davranış tarzlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.” Eğitim kurumlarındaki örgütlerden kasıt ise eğitimin gerçekleştiği ortamlarda(okul,kurs vs.)



bulunan örgütlerdirEğitim kurumu olan okulda var olan kültür, ortak amaçlara yönelme konusunda yön gösterici işlevi görür ve hangi konuda başarılı olunmasının gereğine ilişkin normların oluşturulmasını sağlar. Bundan dolayı bu şekilde bir kültürün oluşturulması, okulda başarı durumuna destek olunması ve devamının sağlanması için zorunluluktur(Dinçer,1992).

Araştırmanın ikinci kavramı olan iş doyumunu kişilerin işi veya işleriyle ilgili iş yaşantılarını değerlendirmeleri sonucu oluşan memnuniyet veya olumlu durum olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu ya da doyumсуuzluğu, kişinin güdülenmesi ile ilgili olduğu gibi aynı zamanda da çalışanın kendisi, işin özellikleri ve iş çevresi ile ilgili çok sayıda faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bir kişinin işi ile ilgili doyum düzeyini belirlemek oldukça güçtür.

### 1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ALT PROBLEMLER

Araştırma ile amaçlanan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ile iş doyumları arasında bağlantı olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma ile amaçlanan sonuca ulaşabilmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1-Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutlarında nasıldır?

2- Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutlarında nasıldır?

3- Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçek alt boyutlarında demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır(cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, mezun olduğu bölüm, çalışılan kurum, mesleki hizmet yılı, istihdam şekli)?

4- Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, genel olarak ve ölçek alt boyutlarında demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır(cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, mesleki hizmet yılı, istihdam şekli)?

5- Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır?

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim kurumlarında örgüt kültürü, örgütü oluşturanlarca taşıdıkları inanç, tören, değer, efsane, ideoloji, norm ve simgelerin örgütü oluşturan üyelerce paylaşılması ve kabullenilmesi ile bütünüyle o okula ait farklı inanç ile hedef örüntüsü biçimine dönüşmesiyle oluşan örgütsel anlam ve semboller sistemidir.

Örgütün etkililiği örgütün kültüründen farklı olarak düşünülemez. Etkili okul konusunda yapılan araştırmalar etkili okulda öğrenmek için uygun olan olumlu hava ve öğrenme ikliminin varlığını göstermektedir. Eğitim örgütlerinden okulun gelişmesi konusunda yeni değişmeler tavsiye edilse de okuldaki örgütün okul kültürü olumlu şekilde oluşmadığı sürece okulun değişmesi ve gelişmesi beklenemez.( Ayık ve Ada, 2009).

Yapılan çalışmayla; eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile iş doyum arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesinden liseye

kadar eğitim örgütlerinin farklı kademelerinde görevli öğretmenler ile çalışılmıştır. Araştırma bu özelliği ile alanda yapılan kapsamlı bir çalışma olduğu için bundan sonraki bu alanda konu ile ilgili olarak yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülke için hayati öneme sahip olan eğitimin güçlü bir temel üzerinde yükselbilmesi için eğitim çalışanları öğretmenlerin, görev yaptıkları örgüt içinde ilişkilerinin olumluluğu, örgüt kültürü ile ilgili algı seviyelerinin üst düzeyde olması, iş doyumlarının yüksek olması önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin en kaliteli şekilde görevini yapmaları; görev yaptıkları eğitim kurumuna inanmaları, çalıştıkları kuruma değer vermeleri, çalıştıkları eğitim kurumu ile ilgili olumlu tutum sergilemeleri ile çok yakından ilgilidir. Yaptıkları görevden mutlu olan eğitim çalışanları meslektaşlarına liderlik yapabilir, işbirliği içinde çalışır ve görev yaptıkları kuruma bağlılıkları üst seviyede olur.

Bu sayılan durumlar göz önüne alındığında eğitim sistemimiz gelecek kuşaklar ve ülkemiz açısından önemli ve kıymetlidir. Eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgüt kültürünün iş doyumuna etkisinin belirlenmesi, ilgili kurumlarca bu konuda iyileştirme ve geliştirme yapılması konusunda önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, performanslarının artırılması, eğitim kalitesi ve eğitim verimliliğinin artması hususunda önemlidir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın,

1-Örnekleme Uşak ili merkezinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.

2-Uygulaması, 2018-2019 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

## 1.3. SAYILTILAR

.Araştırmada yer alan öğretmenlerce uygulanan ölçme araçlarına samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

## 1.4. TANIMLAR

**Örgüt Kültürü:** Bu araştırmadaki örgüt kültürü çok geniş tanımı ile ailede, toplumda tüm kurum, kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilir. Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürü ise eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin ve tüm çalışanların ortak hedefleri doğrultusunda tutum, davranış, değer ve beklentilerini anlatmaktadır.

**İş Doyumu:** Bu araştırmada iş doyumunu öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin birbirlerine nazik olmaları, örgüt içerisinde gönüllü olarak iş paylaşımı yapmaları, ekip ruhu içerisinde çalışabilmeleri, görevlerinde aktif olarak görev alma ve katılım göstermeleri, sosyal projelerde yer almaları olarak tanımlanmaktadır.

Kültür: 18. Yüzyıl öncesi dönemlerde 'cultura' sözcüğü ekme biçme şeklindeki gibi tarımsal faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Zamanla anlamı farklılıklar göstererek tarihteki insanın yaşam biçimi olmuştur(Erdoğan, 1983 akt. Unutkan, 1995, s. 2-3).

Kültür kelimesi çok geniş anlamlıdır. Önemi toplumdaki hayatında yer alan felsefe, bilim, politika, eğitim, sanat, yönetim gibi alanların tamamında sık olarak kullanılmasından anlıyoruz. Kültür tanımıyla ilgilenen alanlar çok farklı ve çok sayıda kültür tanımı ortaya koymuşlardır. En geniş kapsamlı tanımı bilgileri, sanatı töreleri, hukuku, inançları kişinin toplumdan edindiği alışkanlık ve bütün kabiliyetlerini içine alan karmaşık bir bütündür (Güçlü, 2014, s.3.).

Kültür kavramını Taylor şöyle tanımlamaktadır: bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek- görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür(Güvenç, 2011, s. 129). demektir.

Kültür kavramı konusunda detaylı çalışmaları olan Bozkurt GÜVENÇ (1991) antropoloji için kullanılan dört kültür kavramından bahseder(Güvenç, 2007, s.121).

- a)Toplumun veya toplumların birikimli uygarlığıdır.
- b)Toplumun ya da topluluğun kendisidir.
- c)Sosyal sürecin bileşkesidir.
- d)İnsan ve toplum kuramıdır.

Kültür; Belli bir alanda yaşayan insanların içlerinde zaman içinde oluşturulan alışkanlıklar, olaylar karşısında verdikleri tepkiler, karşılıklı etkileşim içinde oluşan davranışların ve birikimlerin ahlak kuralları içinde içselleştirilerek ortaya çıkan toplumların birikimi olarak da tanımlanabilir.

## 2.BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

### KÜLTÜR

#### 2.1.KÜLTÜR VE MEDENİYET

Çoğu araştırmacının kültürü yeniden anlatma girişimi kültürün insanlar arasında tatmin edici bir biçimde anlatılmamış olmasından ileri gelmektedir. Kültür gibi sosyal olgular günlük hayatla iç içe görünmektedir. Sosyoloji bilimi sosyal hayatla iç içe geçmiş olan kültür gibi kavramları tanımlamaktadır(Baltacıoğlu, 1943, s. 147-148).

Kültürlerin hepsinde mutlaka hedef olarak konulan veya bilinçsiz bir şekilde kendiliğinden oluşan bir yön ve bir amaç vardır. Kültürlerin her birinde olan bu hedeflerin ortak özelliği ise diğer toplumlardan geri kalmayarak, kendini geliştirmek ve doğadan en üst seviyede yararlanabilmektir(Güvenç, 2011, s. 126).

Günlük hayatta kültür ile iç içe geçmiş olan medeniyet sözcüğünü açıklayacak olursak medeni sözcüğü, şehirlerde yaşamını devam ettiren, vahşi olmayan anlamına gelmektedir. medeniyet sözcüğü ise şehirlerde yaşamını sürdüren ve şehir hayatının sonucu olarak sosyal kaideler ve ahlak kaidelerine rivayet eden belirli bir kültüre sahip olan kişi anlamındadır. Bu tanımdan yola çıkılarak kültürün medeniyet kavramının içinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Kültürün ilk kullanımına bakıldığında bitki ve hayvanların yetiştirilmesinde, bu alanlarda ürün elde etmede kullanılan bir terimdi. Zaman içinde topluluk olan insanların günlük hayatını düzene sokmak amacıyla kurdukları veya üretilen değerler, gelenekler, görenekler, tavırlar ve davranışları anlatan bir kavram olarak kullanıldı.Kültür bazı zamanlarda uygarlık kavramıyla da aynı anlamda kullanıldığı zamanlar da olmuştur. Fakat uygarlık yapay, insan ruh ve duygu dünyasının dışında kalan, teknik ve yöntemi kapsayan ve benzer görüşler ile kültür kavramından ayrıldığı görülmektedir.

Kültür kavramının bireysel olduğu fikri ağırlıktadır. Modernleşme ile birlikte kültür konusundaki görüşlerde kutuplaşma ortaya çıkmıştır. Bu kutuplaşma toplumun edebiyat ve sanatında aristokratların uğraşısı ile sınırlı olmasının doğal sonucu olarak kültürün yüksek bir zümreye ait olduğu durumu ortaya çıkardı(Güvenç, 2011, s. 126).

Modernleşme ile birlikte gücün el değiştirmesi toplumun alt, üst olan sınırlarını, kentleşme sonucunda başlayan kitleleşme, tekrar üretim gibi gelişmeler, kültürü aristokraziyle eş olarak gören kültür kuramcılarının isyanına neden olmuştur. Aristokrat grubun kaybolan gücüne bağlı kültürün de ölüme yaklaştığı, bireylerin bayağılığı, kabalık ve kültürsüzleşme tehlikesi ile karşılaştığı anlatılmaya başlanılır. T.S. Eliot, Mathew Arnold, F.R. Leavis gibi düşünürler bu yöndeki tepkilerin öncülüğünü yapan kültür kuramcılarıdır(Güngör,2013,s.280).

Kültür, derinlik ve soyutluk taraflarıyla farklı boyutlarında temel sayılırlar, paylaşılmış değerler ve normlardır. En geniş anlamıyla kültür, gizli sayılıtlardan meydana gelir. Gizli sayılıtlarla beraber insanların toplu yaşamaya başlamalarından bu yana oluşan toplumsal kurumlar, insanlar arasında oluşan gelenek ve görenekler ile beraber toplumlar tarafından oluşan fikirler kültür sistemini oluştururlar(Özarpınar,2013,s.33).

## KÜLTÜR DÜZEYLERİ VE TEMEL ÖĞELERİ

İnsanoğlu doğasının gereği kötü mü, iyi mi, yoksa tarafsız mıdır? İnsanın doğası gereği bu sorulara yanıt ararken kültürden bağımsız olarak cevap vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin bazı davranışlar bazı toplumlarda iyilik göstergesi olarak karşılanarak takdir görüp insanı yüceltirken, aynı davranış başka bir toplumda aşağılanma vesilesi olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle insan doğası gereği cevabını aradığı bu soruları içinde bulunduğu topluma göre yanıtlamak zorundadır(Hoy ve Miskel, 2010 akt; Güçlü, 2014 s,13).

Kültür kavramının bazı öğelerinin açıklamaları şöyledir;

a)İnanç; inanç dünyadaki işleyişe ilişkin kültürün insanlar tarafından paylaşıldığı ortak görüşleridir. Bu görüşler geçmişi yorumlama, bugünü açıklama ve gelecekteki durumlarla ilgili tedbirler alınmasına yarar. Bu inançlar göz ile görülebilen ya da görülemeyen olgular ile ilgili olabilir. Bu inançlar din, bilim ya da gelenek ile de ilgili olabilir. İnançlar insanların ya da sosyal grupların içinde buldukları çevreye olan tavırlarını da belirlemektedir(Şişman,2014,s.3).

b)Değerler; toplumda bireylerin inandığı ve paylaşılan temel değerleri kültürün önemli öğeleridir. Kültür, inançlar ve paylaşılan değerler ile başlamaktadır. Değerler daha çok gözle görülmeyen içsel, öznel yönü oluşturmaktadır(Güçlü, 2014, s.15).

c)Normlar; İnsanların davranışlarının nasıl olmasının gerekliliğini anlatan ve değerlere göre şekil alan yazılı olmayan kural ve standartlardır. Başka bir tanımıyla normlar karşılaşılan bir durum ile ilgili olarak nasıl yapmalı veya nasıl yapmamalı, hangi şekilde söylenmeli veya söylenmeden nasıl anlatılmalı durumlarını gösteren kurallardır. Normlar kaynağını değerlerden almalı ve değerlere göre de şekil alabilmektedir. Normlar somut öğelerdir. Normlar günlük hayatta insanlar için faaliyetlerinde ve eylemlerinde yol göstericidirler (Şişman,2014,s.4).

d)Sayılıtlar; Kişilerin veya grupların düşünme, algılama ve davranma süreçlerine kaynaklık eden ilkeler bütünüdür. Sayılıtlar, kültürün değer, inanç ve normlarına yön verirler. Temel sayılıtlar, normlar ve değerlere oranla daha soyuttur, ancak normlar ve değerlere oranla daha etkilidir(Çelik,2009; Yıldırım, 2001, Akt; Güçlü, 2014, s.15).

e)Davranış ve Semboller; Kültür kavramının dışarıdan gözlemlenebilen, dışı vurulan unsurlarını ifade etmektedir. Bunlar; sanat, ekonomi, dil, siyaset, hukuk, ya da tarihte kullanılan herkes tarafından kolaylıkla anlaşılan çeşitli semboller, adetler, törenler, mitler, kahramanlar, efsaneler, sanatların tamamıdır. Bunların yanında tören veya ritüellerin toplumlar için derin anlamları vardır. Toplumların özel günleri için hazırlanan kutlama ve törenler toplumlar için bir kültür faaliyetidir. Bunlara örnek olarak istiklal marşının okunması zamanında hazır ol duruşunun sergilenmesi, Anıtkabirde saygı nöbetlerinin değişim seremonisi, Türk toplumu için kendine has bir semboldür ve toplum hayatının değişmeyen bir tutkalıdır. Toplum hayatında yer alan örneklerden bazıları ise; bayraklar, müzeler ve burada yer alan malzemeler, çeşitli anıtlar ve bunlara benzer Türk toplumuna mal olmuş semboller. Bazı spor kulüplerinin kullandığı sloganları, rozetleri, takma isimleri de kültürlerin fiziksel

sembolleridir. Toplumların dili, sembolleri, sloganları ve iletişimde kullandıkları işaretler görünen kültürlerin unsularındandır. Örneğin İngiltere’de bir vatandaşın başparmağını yukarı kaldırması ile ‘tamam’ anlamına gelen işaret, Türkiye’de yapıldığında ‘barış’ anlamı ifade etmektedir. Aynı kelime veya işaretler değişik toplumlarda değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Bu nedenle toplumların kültürünü öğrenebilmek için sadece görünen öğelerle karar vermek ve bu öğelere yoğunlaşmak yeterli olmayabilir. Bu öğelerin yanında bunların ifade ettikleri değerlere ve anlamlara da yoğunlaşmak önemlidir.

f)Teknoloji; Teknoloji kavramı kültürlerin maddi boyunu oluşturur. İnsanlar için psikolojik, sosyal ve fiziksel çevre oluşturmakta ve insanların çevre ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, belli bir kültür ürünü olmasının yanında kendisi de kültürün bir parçası haline gelmiştir. Kültür ve medeniyet ayrımı araştırmacıların tartıştığı bir konudur. Bazıları bu kavramların ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini düşünürken, bazıları da bu iki kavramı birlikte ele almışlardır. Kültür ve medeniyet ayrımının yapay olduğu, kültürün de içinde medeniyetin yer aldığı söylenilebilir(Şişman,2014,s.5).

## 2.2.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün özelliklerinin açıklanması , kültürün tam olarak hangi anlamı ifade ettiğini ve insan davranışlarını hangi derecede ve hangi şartlarda etkilediğinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Unutkan’a göre kültürün özelliklerini ortaya çıkaran çok sayıda çalışma olup bunlardan en çok bilinen ve izleneni Kluckhohn ve Murdock tarafından gerçekleştirilmiştir. Kültürün özellikleri, bu çalışmalardaki yer alan başlıklar altında toplanabilir(Erdoğan, akt; Unutkan,1995 s.4).

Bunlar;

a)Kültür öğrenilebilir; İnsanoğlu doğduğunda hiçbir kültüre sahip değildi. Kültür kazanmak önce aile, sonra iş hayatı ve toplum içinde, öğrenme ve sosyalleşme yoluyla gerçekleşmektedir. İnsanoğlu iletişim halinde bir varlık olduğu için kültürün taşıyıcısı konumundadır. Kültür doğuştan var olmayan benzer faaliyetlerle kazanılan alışkanlıklardır. Kültür tüm bu özellikleri gösterdiği için ve insanoğlu da sosyal bir varlık olduğu için kültür öğrenilebilir ve değişip gelişme özelliğine sahiptir (Erdoğan, akt. Unutkan,1995, s. 4-5).

b) Kültür değişebilir; kültür hem grup hem de zamana göre değişebilir. Toplumların medeniliğine bağlı olarak değişme hızı değişebilir. Küçük toplumlarda değişme hızı yavaş olabilirken, modern toplumlarda değişim hızlı olabilir. Kültürel değişme hızlı veya yavaş, isteyerek veya zorla olabilir. Burada önemli olan kültürün dinamik olmasıdır(Erdoğan, Unutkan, 1995,s,6).

c) Kültür tarihi ve süreklidir; Öğrenme yeteneğine sahip olanlar sadece insanlar değil aynı zamanda da hayvanlardır ama öğretme yeteneğine sahip olanlar yalnızca insanlardır. Bir köpek evcilleşme, yatma, kalkma vb. gibi özellikler kazanabilir fakat kazandığı bu özellikleri kendi yavrularına aktaramaz. Aktarabilmesi için yavrunun da aynı evrelerden geçmesi gerekir. İnsanın öğretebilme alanındaki farkı konuşma özelliğinden kaynaklanır. Kültür

kuşaklar arasında aktarılıyorsa bunun nedeni ve sonuçları vardır. Eğitim yoluyla çocuğa sınırlamalar, kısıtlamalar ve sosyal hayatın öngörülmesi anlatılır. Her kültür kendi sistemini beslemek zorundadır çünkü sürekliliği gelenek ve göreneklere ile sağlar. Bu yüzden kültürün dolaylı bir geçmişi vardır(Güvenç, 2011, s. 130).

d)Kültür toplumsaldır; kültürel sistemin öğretileri toplumsaldır. Bunlar insanların ortak değerleridir. Bir zümrenin ya da toplumun alışkanlıkları, davranış, değer ve tutumları o grubun kültürüdür. Sosyal grupların paylaştığı değerler ister aile olsun, ister köy vs. bir kültür ya da alt kültürdür. Kültürler varlıklarını sürdürebilmek için çalışır ve çabalarlar. Bu davranışlar gruba birlik ve beraber olma özelliği kazandırır(Güvenç, 2011, s. 131).

e)Kültür soyutlamadır; kültür bir sistemdir. Yalnız bu sistemi tanımlamak oldukça zordur. Kültür tamamıyla gözlenebilen ve maddi bir olgu değildir soyut bir kavramdır. Kültür insanların akıllarında bir kavram olarak vardır. Kültürün soyutluğu bilim ile uğraşanları rahatsız eder. Kültür kavramı söz veya yazıyla anlatılır. Kültür tanımlarıyla kültür ilişkileri görülür, anlaşılır ve okunur düzeye getirmede yarar vardır(Güvenç, 2011,s .135).

f)Kültür ihtiyaçları giderici ve doyum sağlayıcıdır; kültür temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlara bağlı olan ikincil ihtiyaçlarını karşılar. Kültürel ilişkiler başarıya ulaşmış ve bu alanda denenmiş çözüm yollarıdır. Psikoloji insanların ihtiyaçlarını karşılamaları halinde alışkanlıklarının devam ettiğini belirlemiştir. Bu nedenle eğer kültür psikolojik ve biyolojik ihtiyaçları karşılanırsa, bütün kültürlerde benzer öğeler ve kurumlar bulunmalıdır. Bireysel ihtiyaçlar insanlar arasında ortak olduğu için, kültürler de benzer özellikler gösterebilirler(Malinowski, 1944 akt. Güvenç, 2011, s. 132).

Kültürün toplumda kendine ait hedefleri doğrultusunda insanları etkilemesi, değiştirmesi kültürlenme olarak adlandırılır. Kültürlenme, toplumdaki bireylerin faaliyetlerinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak öğrenmeleri kapsar. Bu alanda eğitim ise planlı ve amaçlı olarak yapılan kültürlenmedir(Sağlam, 2009, s.7).

### 2.3.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kültür değişen ve gelişebilen bir yapıya sahip olduğu için sınırlarını çizmek çok mümkün görünmemektedir. Kültür kavramının sınırlarını ait olduğu toplumların siyasi sınırları ile sınırlı tutmak da mümkün değildir. Doğu kültürü ve batı kültürü biçiminde iki tür vardır. Bu türlerin de kesin olarak sınırlarını çizmek mümkün değildir. Akdeniz, Ortadoğu ve İslam kültürleri içi içe girmiş kültür alanlarıdır. Toplumların kültürlerinin nereden başlayıp nerede bittiğini sınırlamak mümkün değildir. Kültürlerin etkileşebilmesi ve insan ihtiyacına cevap vermesi adına bir toplumdaki herhangi bir uygulamayı inceleyerek öğrenen diğer toplum kültürünün sınırlarının tam olarak çizilmemesi ve tarih boyunca toprak savaşları sonucunda el değiştiren coğrafyalar kültürel kaymanın nedenleri arasında gösterilebilir. Zaman içerisindeki teknolojik gelişmeler ışığında insan hayatını kolaylaştırıcı icatların yapılması da kültür değişimlerine neden olan bir diğer değişkendir(Güvenç,2011, s. 142).

Başlıca kültür çeşitleri;

#### 2.4.1.MADDİ KÜLTÜR

Malinowskiye göre kültür, İnsanların yaşamlarının devamı için oluşturdukları bir ortamdır. İnsanoğlu yaşamının devamı için çevresini sürekli değiştirdiği için, dış dünya ilişkilerinde yapay bir çerçeve oluşmuştur. Bu durum zaman içinde teknolojik bir düzeye ulaşır. İnsanoğlunun maddi değerli eşyaları kültürün en açık ve elle tutulabilir görüntüleridir. Bu doğrultuda toplumun kültürü içinde var olan maddi varlıkların oluşturduğu kültüre maddi kültür denir. ([www.kongar.org](http://www.kongar.org). Akt. Şayan Kileci, 2005, s. 28). Bireylerin geçim kayısı noktasından hareket ederek ürettikleri değerlerin tamamına maddi kültür denir.

#### 2.4.2.MANEVİ KÜLTÜR

Toplumda var olan inançlar, din, ahlak, hukuk anlayışı, doğum, evlilik ve cenaze törenleri, konuşma dili, her alanda var olan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme şekilleri o toplumların manevi kültürleridir. (Alimoğlu, 2010, s. 6). İnsanların toplum hayatlarında ve yaşam biçimlerinde öğrendikleri davranışların tamamına manevi kültür denebilir.

#### 2.4.3.GENEL KÜLTÜR

Genel kültür toplum veya ülkenin tamamında geçerliliği olan, toplum tarafından benimsenen ve yaşanan unsurlardan oluşur. Genel kültür, toplumdaki tüm davranış alanında var olan kültürdür. Bir ülkede hakim olan inançlar, değerler, hareket tarzı ve yaptırım türleri genel kültürü oluşturan başlıca parçalardır(Alimoğlu, 2010, s. 6). Etnik kökeni birkaç toplumdan oluşan ülkelerde bölgelere göre genel kültür farklı olabilir.

#### 2.4.4.ALT KÜLTÜR

Kültür, var olduğu toplum içerisinde de bütünlük gösteremez. Örneğin Türkiye’de Trakya’mız Balkanlara; Ege ve Güney bölgelerimiz Akdeniz kültürüne; Doğu yaylası, Kafkaslara ve Azerbaycan’a, Güneydoğu ovalarımız, Irak ve Suriye komşularımızın kuzey bölgelerini de içine alan verimli hilal adında bir kültür bölgesine benzer. Steward’ın(1948) yerleşme kuralına göre, bütün yerleşim bölgelerinde kendine özgü kurallar vardır. Bu yöntemlere bakılarak büyük şehir yerleşmesinde farklı özellikler olabilir. Kırsal bölgelerdeki yerleşim sıklığında ve dağılımlarda kültür etkisi görülmektedir. Milli sınırlar içindeki bu farklı birimlere de alt kültür denir. Alt kültürü olan toplumlar eğer bir arada yaşayabiliyorsa bu o toplumdaki kültürel zenginliğe bağlanabilir(Güvenç, 2011, s. 143-144).

### 3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

#### 3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTAYA ÇIKIŞI VE OLUŞUMU

Örgütler belli amaçlara yönelik olarak, dış çevreden bağımsız olmayan, bilinçli olarak koordine edilmiş sosyal varlıklardır. Örgütler, insanlar ve insanların arasındaki ilişkilerden oluşurlar. Belli bir hedefe ulaşmaya çalışan bireyler etkileşime girdiklerinde örgüt ortaya çıkar. Örgütlerin en belirgin özellikleri aynı amaçlar için hizmet etmeleridir(Daft, 2015, s. 11). Devlet yönetimleri de örgüt kültürünün içinde olarak kabul edilebilir.

Örgütler de insanoğlu gibi kişilik ve içeriğe sahiptirler(Kaya, 2013, s. 89). Kültür, kavram olarak kendi içerisinde karmaşayı barındırdığı için kültür konusunda farklı tanımlar



yapılabilmektedir. Örneğin William Ouchi(1981:41) Örgüt kültürünü “ örgütün temel değerlerini inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler” olarak açıklamıştır. Henry Mintberg(1989:89) Kültüre, örgütün ideolojisi veya bir örgütü diğer diğer örgütlerden ayıran gelenek ve inançlar olarak bakmakta ve örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşamın olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde paylaşılan varsayım ve değerler bütünü içerisinde oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde paylaşılan değerler ve varsayımların bütününde oluşmaktadır. Kültür ise şirketlerde neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tanımlamakta ve örgüt içerisindeki işlerin eksiksiz şekilde yapılmasına yönelik bir faaliyettir. Örgüt kültürünü şirketlerin DNA’ları olarak kabul edebiliriz. Gözle görülemeyen ancak olan bitenlere şekil veren ve yönlendiren şablonlardır(McShane ve Von, 2016, s.252). Bu şablonlar örgütlerin yazılı olmayan kurallarını belirlerler.

Kültürün kendi içerisinde karışık bir yapısı olmasından dolayı, her bilim dalı kültürü kendi araştırmacısının gözünden değerlendirmiştir bu araştırmacılardan bazılarında bakıldığında; siyaset bilimcisi olan Robert Prethus, günümüzün örgüt toplumlarından oluştuğunu öne sürmektedir. Almanya’da, Hong Kong’da, Japonya’da, Rusya’da, Büyük Britanya’da, Kanada’da ve Birleşik Devletler’de büyük kurumlar Güney Amerika’nın işlenmemiş ormanlarında yer alan bir grup ya da kabilenin yaşamına tam manasıyla yabancı düşecek bir şekilde, uyku dışı zamanının büyük bir bölümünü etkiliyor. Örgüt kültürünün çok sayıda özelliği bu olguda yatıyor. İnsanoğlu yaşamını işi ve hayatı çevresinde şekillendirip kuruyor, bağlı olduğu otoriteye uyuyor, üniforma giyiyor, faaliyetin bütününe yerine getirerek zamanını tek bir noktaya harcıyor. Dışarıdan bakıldığında örgüt günlük hayatta kendine özgü inanç, rutin ve ritüellerle dolu görünüyor. (Morgan, 1998, s.141).

Örgüt kültürü, belli insan topluluğunun, amaç, sosyalleşme, iş gibi farklı alanlarda faaliyetlerini sürdürüp, yapılan eylemlerin etkin bir şekilde verimli olması adına, geçmişten günümüze taşınan formal ya da informal yollar ile kendisine ulaşan etkinlikleri kullanarak kazanılan birikimleri insanlara aktarır belirli bir sistem içerisinde yapılması işlemidir de denilebilir.

Kültür, kavramını ilk defa, Eliot Jagues İngiltere’de yayınladığı ‘bir fabrikanın kültürünü değiştirmek ‘ (1951) isimli kitabında kullanmış ve böylece ilk defa yönetim literatüründe kullanılmıştır. Örgüt kültürü, üyelerce sınırlı sayıda veya fazla olarak paylaşılma olarak ve yeni üyelerin öğrenmesi kısmen kabul etmesi için geleneksel olarak düşünme ve yürütme şekli olarak tanımlanmaktadır. Kültür sistem içinde çalışan bireylerin ikinci bir mizacını oluşturmaktadır. 1970 ve 1980’li yıllarda örgüt ile ilgili çalışmalarda ve yönetim alanında yeni gelişmeler yaşanmıştır. Batılı ülkelerin Japon menşeli şirketler ile rekabet etmekte zorlanmaları, kendilerine özgü bir kültürü olan Japonların ekonomideki dünya birinciliği yarışında Amerika’ya rakip hale gelmesi(Hofstede, akt. Şengül Doğan, 2013, s. 7) Japonların sanayi alanında ilerlemiş olmaları sonucunda örgüt kuramcıları, kültür ile yönetimin arasındaki ilişkiye daha çok dikkat eder olmuşlardır. 1960’lı yıllarda Amerikan endüstri şirketlerinin dünya devi olmaları ve bu anlamda etkileri en üst seviyede yer alıyordu. 1970’li yıllarda Japonların başta otomobil olmak üzere elektronik ve diğer imalat sanayisinin

performansı, bu etkiyi ters yönde değiştirmeyi başardı. Japonya uluslararası pazarda kendine yer bulmaya başlayarak değer, güvenilirlik, hizmet ve kalite anlamında ün kazanmaya ve kendine sağlam bir yer edinmeye başladı. Japonya yüzölçümünün küçüklüğü enerji kaynaklarının azlığı ve nüfusuna oranına bakıldığında çok zor olanı başardı ve en düşük işsizlik düzeyi ve işçiye ödenen ücretin kalitesi ile 2. Dünya savaşının külleri arasında kalan bir ülke bu küllerden bu kadar başarılı bir tabloyu oluşturmayı başardılar. Japonların bu başarısı sayesinde yönetim alanındaki kültür 1980 ve 1990'lı yıllarda önem kazanmıştır(Morgan, 1997,s. 139).

Kültür kavramını örgütler ile ilişkilendirerek örgüt kültürü kavramının oluşması, bu kavramın ilgili literatürde yer almasında 1982 yılında yapılan iki çalışma büyük rol oynamıştır. Bu iki çalışma Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" isimli kitabı ve Peters ve Waterman'ın "mükemmel arayış" isimli kitabı bu kavramın oluşmasında literatürde yer almasında ve üzerinde çok sayıda çalışma yapılmasında başrol oynamış çalışmalardır. Yine aynı dönemde oluşturulmuş olan Ouchinin ortaya attığı Z teorisi ve PascaleveAthos'un "Japon Yönetim Tarzı" isimli eseri de bu alandaki diğer önemli çalışmalardır(Hofstede, akt; Unutkan, 1995,s. 35-36).

Örgüt kültürünü ilgilendiren kavramlar yönetim kuramları ile aynı dönem içinde ortaya çıkmış, maximum seviyede alınan verimin, hangi kültür ve o toplumun kültüründe alınan verim üzerinde esasen durularak o örgütlerin veya o toplumların hızları, işleyişleri, dilleri, yazılı veya yazısız kurallarına dikkat ederek oluşturulmuş ve insanlar tarafından ortak olarak kullanılan bir ifade olmuştur.

### 3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM

İletişim sözlükteki anlamıyla ortak kılmak anlamındadır(Kalemci ve Varoğlu, 2015, s. 532). İletişim başka anlamıyla iki kişi arasında yazdıkları ve söylediklerini doğru anlayabilmek ve buna karşılık verebilmek sürecinin devamlı halidir(Kütükcü, 2015, s. 532). İletişim sadece bilgi aktarma yoluyla değil, aynı zamanda bilginin anlaşıldığını belirtmek için kullanılan geri bildirim yöntemleri de iletişimdir. İletişim bir anlama ve anlaşılma sürecidir. İletişim doğru kullanıldığı zamanlarda mutluluk, sevinç, neşe vb. olumlu duyguların kaynağını oluşturur ve paylaşarak çoğalmasını sağlar. Yanlış yapıldığında da üzüntülerin, acıların, kederlerin, hüznlerin vb. olumsuz duyguların kaynağını oluşturur ve çoğalmasını sağlar(Bridge, 2003, s. 9). İnsanlar düşünme, ifade etme, üretme gibi faaliyetleriyle diğer canlılardan ayrılırlar ve insanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliği de iletişim halinde bir canlı olması ve iletişim kanallarını kullanmasıdır. İletişim insanoğlunun varlığını devam ettirme biçimi, bu gelişmeler ışığında değişime uğrayan insana özgü bir olgudur(Oklay, 2016, s. 5). Geniş anlamıyla iletişim insan davranışlarını değiştirmek amacıyla kullanılan bir araçtır.

Örgütsel iletişim de yukarıda sayılan tanımlardan yola çıkılarak insan topluluğunun belirlenen amaçlara daha kolay ve hızlı ulaşabilmesi, bu süreçte toplulukların mutlu olabilmesi ve bu sürecin verimli bir şekilde devam edebilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgütsel iletişime özellikle gereksinim duyulan noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Koontzvd.,akt; Güllüoğlu, 2012, s. 22).

-Performans kontrolü

-İnsan başta olmak üzere diğer kaynakları en etkili biçimli şekilde organize etme

-İnsanların sürece katkı sağlamak isteyebileceği bir ortam yaratabilme

-Örgüt amaçlarını yerleştirme ve yayma

-Örgütün başarısı için planlar yapabilme

Örgüt kültürü içerisinde iletişim, örgütün geleceğine şekil veren grup ve bireylerin aralarındaki anlaşmazlıkların bitirebileceği hatalı olarak yapılan üretimi en aza indirebilecek grup içerisinde güven ve huzur ortamı çıkarabilecek bir etken olarak görülebilir. Etkili bir iletişim için; örgütün enerjisini doğru amaçlara kullanabilen, grubun faaliyetlerini hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilecek unsur da diyebiliriz.

### 3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Örgüt iklimi üzerindeki çalışmalar 1960'lı yıllardan başlamıştır, ilk yıllarında sınırlı sayıda araştırmacının konusu olmasına rağmen zaman içerisinde özellikle de 90'lı yıllarda örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesiyle üzerinde çok çalışılan bir konu haline gelmiştir(Şeşen, 2015, s, 623).

Başlangıcından bu yana örgüt iklimini geliştirme çalışmaları hep süregelmiştir. İklim alanındaki çalışmaların temelleri, antropoloji ve sosyolojiden çok sosyal psikoloji ve endüstri psikolojisine dayanmaktadır. İklim örgüt hayatının kalitesinin devamı konusunu açıklamak amacıyla kullanılan bir araç olarak tanımlanmıştır(Hoy ve Miskel, 2015, s. 184-185). Örgüt iklimini çalışanlar arasında gerçekleşen ve örgütün çıktılarına doğrudan etki eden ilişkiler niteliği olarak tanımlamaktadırlar(Kılınç, 2014, s. 99).

Yakın bir zamana kadar yönetim bilimi araştırmacıları örgüt iklimi ve örgüt kültürünü birlikte konu edinmişlerdir. Katz ve Kahn “ her örgüt iklimi ve kültürünü kendisi oluşturmaktadır.” Demektedirler. Örgütler kültür ve iklimini oluştururken toplumda yer alan bazı yasaklardan, geleneklerden, göreneklerden ve toplumsal kurallardan yararlanarak iklim ve kültürü oluştururlar. Bir örgütün kültürü ve iklimi formal örgütün değerlerini,davranış kalıplarını ve bunlar sonucu örgütte oluşan yansımaları yansıtır. Toplumların kültürel mirasları var ise, örgütlerde yeni üyelere bırakılan norm ve değerler de vardır.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasında farklılık yaratan konular da vardır; örgüt iklimi daha çok kültürel antropoloji, örgüt kültürünün ise öğrenme ve algı gibi psikolojik süreçlerle ilgilenmesidir( Keller, akt; Unutkan, 1995,s, 53). İklimin kültüre göre kişisel özelliklere göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgütlerin iklimleri çalışanların davranışlarına bakılarak anlaşılabilir. İklim örgütün işleyişine hakim olan davranış biçimidir. Kültür ise örgütlerde var olan ve örgütün işleyişine yön veren örgütün işleyişine rehberlik eden değerler sistemidir. Örgütlerde kişiler arası ilişkiler önemlidir, örgüt yöneticileri örgütün ikliminin açık olmasına ve bu açık ikliminin devamı konusunda gerekli davranışları sergilemeli; hem örgütsel verimi arttırmalı hem de çalışanların iş doyumunun yükselmesini sağlamalıdır( Gürsel, 2015, s. 54).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Yapılan çalışmalar ile örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki temel farklılıkları şöyle sıralamak mümkündür (Vural, Çelik, Terzi, Unutkan, Taymaz, Karcıoğlu, akt; Çelik, 2008. S, 79);

-Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve örgüt ikliminin biçimlenmesini sağlar.

-Örgüt iklimi hızlı değişirken, örgüt kültürü yavaş değişir.

-Örgüt kültürü, sadece çalışanların örgüt hakkında ne hissettiklerini düşünmekle kalmaz aynı zamanda örgüte kimlik ve davranışlarının standartlarını kazandıran değer ve inançlarla da ilgilenirken, örgüt iklimi ise çalışanların çalışma üniteleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları tüm algıları kapsar.

-Örgüt kültürü çoğunlukla uzun dönemli, değişimi zor olan ve stratejik bir özellik taşıırken, örgüt iklimi ise geçici bir özelliğe sahiptir.

-Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ortaya çıkış zamanı olarak farklılıklar göstermektedirler. Örgüt iklimi daha öncelerden araştırma konusu olmuşken, örgüt kültürü kavramı ise yönetim literatürüne yeni girmiş bir kavramdır.

-Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar; fakat iklim kültürün bütün yönlerini kapsamaz.

-Örgüt kültürü uzun sürelidir, örgüt iklimi ise kısa sürelidir.

-İşletme içinde var olan iklimin motivasyon, iş doyumu, verimlilik ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir örgüt iklimi var olan işletmeye yarar sağlamaktan öteye zarar verebilir.

-Örgüt kültürünün rolü değerlendirme iken, örgüt ikliminin örgüt için rolü belirleyiciliktir ve bu alanda farklılık gösterirler.

-Örgüt iklimi psikolojinin temel ilkeleriyle ilişki iken, örgüt kültürü ise sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

-Örgüt kültürü davranış normlarının oluşmasını sağlarken, örgüt iklimi bu davranış normlarına örgütte ne kadar uyulup uyulmadığı hususunun bir göstergesidir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklim ise bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

-Örgüt ikliminin örgüt içinde belirlenmesi de değerlendirmesi daha kolayken, örgüt kültürünün belirlenmesi ve değerlendirmesi daha zordur.

-İklimin belirleyicileri ve kültürün belirleyicileri birbirinden farklıdır.

-Örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha çok bağımsız değişkenden oluşurken, iklim ise hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerden oluşabilir ve daha çok bağımlı değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişebilir.

-Örgüt kültürü örgüt üyelerinin beklentilerinin ne olduğu ile ilgilenirken, örgüt iklimi ise örgüt üyelerinin beklentilerinin gerçekleşme düzeyi ile ilgilenir.

Örgütte var olan iklimin kalitesini belirlemeye yarayan çeşitli durumlar mevcuttur. Bu durumlar; katılma duyguları, içtenlik ve açıklık duygularının durumu, yardımlaşma durumu gibi farklı durumlardır. Örgüt iklimi bir yandan olgu ve bunlara ilişkin duyguların devamını yansıttığı gibi, öte yandan da olgu ve bunlara ilişkin duyguların ne kadar var olduklarını yansıtır(Erkmen, 2010, s. 14). Olumlu örgüt iklimi olan örgütlerin başlıca çıktıları şunlardır (Varol, akt; Erkmen, 2010, s.14);

-Yüksek verim

-Etkili iletişim ve başarılı iletişim ilişkileri

-Yatırımcı, müşteri, toplum ve kamuoyu ile iyi veya en azından iyileştirilmesi kolay ilişkiler geliştirilmesine bağlı görülen örgütsel başarı

-Moral düzeyi yüksek ve doyumlu işgörenler

Öte yandan olumsuz örgüt ikliminin genel özellikleri ve olumsuz örgüt iklimi olan örgütlerin çıktıları şunlardır(Varol akt; Erkmen, 2010,s.14);

-Katılım ve etkileşim eksikliği, demokratik olmayan liderlik

-Sınırlanmış iletişim

-Samimiyet, güvenilirlik, dayanışma ve yardımseverlik, katılımcılık vb. den yoksun işlevsel olmayan iş gören ilişkileri

-Etkisiz iletişim

-İnsan faktörüne önem verilmemesi

-Çatışmaları karşılıklı etkileşim ve iletişim ile çözmek yerine, hoş görülmeyip, örgüt lehine dönüştürülmeyip baskı altına alındığı bir ortam.

-Baskıcı ve sıkıcı bir ortamda zorla çalışma

-Baskıcı, katı ve esnek olmayan örgütsel yapı

İş hayatında hoş duygular oluşturan, mutluluk veren bir ortam olabileceği gibi, kötü hisler çağrıştıran, mutsuzluk oluşturabilen ortam da olabilir. Bu bakımdan örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içerisinde oluşturduğu hava olarak da tanımlanabilir(Varol, akt; Erkmen, 2010, s. 15).

Örgüt iklimi çalışanların motivasyonu, iş doyumuna etki edebilecek ortamı oluşturabilmek, örgütte yapılan faaliyetlerin devamlılık ve verim esası durumuna göre uzun süreli olmayan günün şartlarına ve sistemine göre değişiklikler gösterebilen örgütün geleceği için sözlü veya yazılı kuralı olmayan soyut sistem bütünü olarak da değerlendirilebilir.

### 3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BOYUTLARI

Kültürlerin amaç ve değerleri ulusların kurumları tarafından ortaya çıkarılır. Ulusun din, eğitim, sağlık, hukuk, evlilik, sanat, siyaset, ekonomi, güvenlik ve iş gibi kurumları sahalarında ortaya çıkardıkları kültür değerleri ve düzen ile ulusun kültürünü oluşturmuş ve geliştirmişlerdir. Toplumların kurumlarının üretmiş olduğu değerler, birbirleri ile uyumludurlar. Var olan kültürel değerlerle birleşirler(Başaran, 2008, s. 389).

Örgüt davranışlarını daha iyi anlayabilmek için örgüt kültürünün karakteristiklerini anlamak gerekir. Örgüt kültürünün karakteristikleri, insan davranışını etkileyen ve bu davranışlara yol gösterici olan kişilik özellikleri gibidir. Örgüt kültürü, iş hayatında çalışmanın tanımlanması biçimindedir. Kültürün bazı boyutlarının olduğu tartışılmaktadır(Sibson ve Company. Akt. Erkmen, 2010,s.53).

- Kararları kimler, nasıl alıyor
- Örgütün işini yapış biçimi
- Örgütte başarının anlamı
- Çalışan katılımın seviyesi ve çalışanların risk almaya cesaretlendirilme derecesi
- Örgüt üyelerinin beklentileri ve bu beklentileri kendilerine iletmeleri
- İş gören grupları arasında belli başlı bir ayırım olup olmadığı
- Çalışanların birbirleri ile rekabet halinde olmayı mı yoksa birbirlerini desteklemeye mi yönlendirmesi
- İşin iş hattına, işlevlerine ve çalışanların risk almaya cesaretlendirilme dereceleri

Yönetim bilimi alanında çalışma yapanlar ise Hofstede'nin çalışmasından esinlenerek örgüt içerisindeki kültürü açıklamaya çalışmışlardır(L.Aiman- Smith, akt: Erkmen, 2010, s. 53). O'ReillyChatman ve Calwell(1991) Chatman ve Jehn (1994) birçok örgüt kültürünü oluşturan yedi tane önemli kültür boyutunun olabileceğini söylemişlerdir. Bunlar şu şekildedir;

- Sonuç yönelimi: Yönetimin sonuçlara verdiği önemin derecesini belirtir. Davranışın değeri verdiği sonuca göre değerlendirilir.
- İstikrar: Yapılan etkinliklerin değişiklikten çok var olan durumu sürdürebilme derecesidir.
- Yenilik: Örgüt üyelerinin risk almaları ve yaratıcı olmaları konusunda beklenti derecesidir.
- Saldırganlık: Çalışanların yumuşak başlıktan daha çok rekabetçi olmalarına ilişkin beklenti derecesidir
- İnsana yönelim: Yönetimin kararlarında insanlara karşı duyarlılık derecesidir.

-Takım yönelimi: Takım çalışmasına ve iş birliğine verilen önemin derecesidir.

-Ayrıntıya dikkat: Ayrıntıya ve kusursuzluğa olan ilginin derecesidir.

Birçok örgütün kültürü, yukarıda açıklanan öğeleri kullanarak ve baskın olan değerler belirlenmek durumunda açıklanabilir. Schein bu konuda üç hususa dikkat edilmesini önermektedir. Bunlardan birincisi; kültür kavramı yüzeysel bir olgu değil bunun aksine derinliği olan bir olgudur. Bu nedenle kültürü yönlendirmeye kalkarsanız bu konuda başarısız olabilirsiniz. İkincisi; kültürlerin alanı geniştir geniş alanları kapsarlar, kültür örgütlerdeki günlük hayattaki sonuçlar, kabul edilen değerlerin tamamı biçimindedir. Üçüncüsü; kültür istikrar olmak zorundadır hayata anlam katarak geleceği kestirebilir hale getiri bu nedenle kültürü değiştirmek zordur (Hoy ve Miskel, 2015, s.171).

Tarihte insanoğlu günlük işlerinin devamında ortaya çıkardığı tutumlar, davranışlar ve ifade etme şekillerini benimseyerek var olduğu, ait olduğu, coğrafya ,yaşam alanları, ırklar gibi özellikleri diğer insanlarla paylaşarak kendilerine ait kültürü oluşturmuşlardır. Doğada var olan hayatta kalmak için gerekli faaliyetlerin tamamına baktığımızda, insanların çalışmalarının gerekliliği kişilerin iş yaşamında oluşturdukları örgüt şemasına, kültür olarak tanımladığımız tutum, davranış ve ifade etme biçimlerini aşilayarak örgüt düzenini oluşturmuşlar ve karşılıklı olarak etkileşerek örgüt ve kültür kendini tanımlama biçiminde örgüt kültürü adı altında günümüze kadar ulaşmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalarda örgüt, bir bütün şeklinde yönetim aşamasında incelenmiş, araştırmacılar örgütü bir araya getiren bireylerin örgüt kültürü oluşturmadaki etkilerini araştırmaya çalışmışlardır.

### 3.4.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DESTEK VE YAKINLIK

Destek farklı kaynakların içerisinden gelen farklı katkıların, duyguların, takdirin, bilgilerin algılanan sıralaması olarak tanımlanmaktadır(Parasuraman, v.d.akt; Karayel, 2016,s. 4). Örgüt çalışanları arasındaki iletişimin kaliteli ve etkili olması, örgütün yeni üyelerinin örgüte kolaylıkla uyum sağlamaları için örgütün ilk üyelerinin destek vermesi çok önemlidir ve bu süreci önemli ölçüde etkiler.

Örgütsel destek kavramı ilk defa Eisenberger, Hungtinton, Hutchison ve Sowa (1986) çalışmalarında kullanmışlardır. Tanım olarak örgütün kendi üyelerine ilgisi ve üyelerin örgüte verdikleri katkılara verilen değer, iyiliğine verilen önem ve örgüt üyesini etkileyen faaliyetlerin örgüt tarafından zorlamadan gönüllü olarak yapılması olarak tanımlanmaktadır (Geçer,2015,s. 29).

Örgüt kültürü açısından destek, örgüt içerisinde gruba yeni katılan çalışana örgütün kültürünün tanıtılması başta olmak üzere, yöneticilerle çalışanlar arasındaki samimiyet ve yardım ölçüsüdür. Yöneticilerin başarılı bir yönetici olmaları ve iyi bir performansla sahip olmaları astlarından alacakları desteğe ve görecekları kabul ile saygıya bağlıdır. Bu anlamda yöneticinin astlarından destek görmesi ve yönetim performansını arttırması için astları desteklemeli ve onlara yardımcı olmalıdır. Astlarını görev konusunda iyi takip etmeli yardıma ihtiyaçları olan konuları iyi tespit etmeli gerektiği konularda onları desteklemeli ve yüreklendirmeli çalışma alanında astlarını motive etmelidir. İyi bir yöneticinin en belirgin özelliği yanında çalışan astlarını iyi tanımalı, onların eksikliklerini görmeli ve bunları gerek

eğitim gerekse bilgi anlamında tamamlayabilmelidir. Bireyler temel ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında faaliyette bulunduğu örgüt tarafından kabul ve saygı görmek ister. Örgütsel destek saygı görme, onaylanma ve psikolojik destek ihtiyaçlarını karşılamak anlamında önemli bir kaynak olarak görölmektedir. Örgütsel destekte örgüt bireylerin örgüt için yaptıklarının farkında olduğunu, örgüte kattığı değerleri bildiğini, çalışanın refah ve mutluluğu için gerekli desteği sağlamaya hazır olduğunu, bireyin mutluluğunu örgüt amaçları ile eşit seviyede tuttuğunu çalışana hissettirmelidir(Armeli, v.d.akt; Karayel, 2016,s.4). Örgüt kültürünün boyutlarından biri olan yakınlık da örgüt kültürünün destek boyutu ile ilişkilendirilmiştir. Yakınlık, iş ortamı için var olan genel olarak arkadaşlık ile ilgili duyguları kapsar. Yakınlık kavramı bireyi iş çevresinde ve örgüt içerisinde, çalışanlar arasında sevilen, sayılan biri konumuna getirmenin önemi üzerinde durur(French, Kast ve Rosenzweig, akt; Erkmen, 2010, s.55). örgütü yöneten kişi örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri ve düzeni sağlayarak bunları sağlam temeller üzerinde kurarak çalışanların kendilerine güvenini ve örgüte olan aidiyet duygularını arttırır. Örgüt içerisinde sağlam bağların olduğu örgütlerde çalışanlar arasında yakınlık ilişkileri daha kolay kurulmaktadır.

#### 3.4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KİMLİĞİ

Kültürün boyutlarından birisi olan kimlik, örgütü kabul etme ve kabul ettiği bu örgüte bağlanma ile ilişkilidir. Örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınmama, aktif olacak rolleri üstlenme, örgütün misyonunu üzerine alarak örgüt için çalışma olarak kendini göstermektedir. Örgütün amaçlarını kendisine hedef edinmiş çalışanların üst düzey performans göstererek iş doyumuna ulaşmaları daha kolaydır. Bağlanma ile örgütle bağı güçlenen bireyin başarısı, performansı ve işten aldığı doyum düzeylerinin hepsi olumlu yönde etkilenir. Örgüte bağlanan örgütün amaçlarını kendine amaç edinen bireylerin örgüt içerisinde devamsızlık oranları düşer, kendileri sorumluluk alırlar ve denetime ihtiyaçları yoktur. Bağlanma duygusu ile bireyin amaçları ile örgütün amaçları birbirlerine geçmiş bir hal alırlar ve bu sayede örgüt başarısı tutarlı ve uyumlu bir hale gelir (French, Kast ve Rosenzweigh, akt. Erkmen, 2010, s. 55-56).

Örgüt yeleri bağlılık ile bağlandıkları örgüt amaçlarını kendi amaçları haline getirip bu alanda üzerlerine düşen sorumlulukları yaptıktan sonra ücret, soysal haklar gibi somut teşvikler yanında, saygı görme, ilgi gibi sosyal duygusal kazançlar da elde etmelidirler (Eisenbergervd, Geçer, 2015, s. 30).

Örgüte bağlılığı üst seviyede olan çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirme konusunda ve örgütün hedeflerine ulaşmasında üst seviyede çaba sarf ettikleri görülmektedir. Ayrıca bağlılığı üst seviyede olan çalışanların örgüt ile uyum sorunu yaşamadıkları ve örgüt içerisinde uzun süre kaldıkları tespit edilmiştir. Örgütün alışanları örgüt içerisinde iş anlamında vermiş oldukları bilgi, yetenek ve tecbe gibi katkılar ve çabaları sonucunda aldıkları her tür kazanımın kendi yaşam standartlarını en üst seviyeye taşıyacak seviyede olmasını bekleyebilirler(İçerli, 2011, s. 65).

Örgütün içinde kültür, grubun başarısını teşvik etmeli ve destekleyici nitelikte olmalıdır. Bu anlamda destek alan çalışan kendi alanında olmasa bile örgütün karşılaştığı güçlükler



karşısında çaba sarf etmeye istekli olur ve bu anlamda gönüllü olarak mücadele eder (Prokopenko, akt. Erkmen, 2015, s. 56).

Örgütün var olan kimliğinin örgüt çalışanları tarafından benimsenebilmesi için, örgütün lideri olan örgüt yöneticisinin, örgüt çalışanlarına ihtiyaç duydukları zamanda ve ihtiyaç duydukları alanda yanlarında olacağına hissini vermesi, bu anlamda gerektiğinde eyleme geçmesi, örgütte çalışanların yanında yer alması, üyelerde bağlılık duygularını arttıracak, çalışanların örgüte bakarken benim iş yerim, benim işim şeklinde algılarının oluşmasını sağlayacaktır. Bu bakış açısına sahip örgütler üyeleriyle bütün olmayı başarabilecek, üstlendikleri vizyon, misyon ve sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirerek hedeflerine daha kısa sürede ve eksiksiz olarak varabileceklerdir.

### 3.4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA

Toplumlarda bireylerin toplumun diğer üyeleriyle ilişki kurarken kendi isteklerini diğer toplum bireylerinin istememesine rağmen direnci kırarak şekilde baskı kurmasına çatışma denir. Çatışma ortamında edimsel anlamda fiziksel şiddet yoksa çatışmaya barışçıl çatışma denir(Weber, 2014, s. 71). Çatışma yaklaşımı, işlevsel yaklaşımın kültürün üzerindeki etkisinin nasıl olduğunu göz ardı eden bir yaklaşım olmakla birlikte, kültürün nasıl oluştuğu ve çatışma ortamlarında kültürün nasıl etkilerinin olduğunu yeteri kadar araştırılmadığını üzerine inşa edilen bir yaklaşımdır (Firestone ve Louis, akt. Demir, 2016, s. 155).

Çalışanların örgüt ile olan ruhsal sözleşmesine uygun olan kültürel düzen, yasal ve toplumsal sözleşmelerden çok daha etkili olmaktadır. Ruhsal sözleşme ile çalışanlar örgütten beklentilerine karşılık örgüte bağlı kalacaklarına ve örgütün kendilerine verecekleri emirlere uyacaklarına dair kendi kendilerine verdikleri sözdür (Başaran, 2008, s. 401).

Örgütün içinde çatışmalar en az iki veya daha fazla birey, gruplar veya amaçları arasında uyumsuzluk olan geniş tabanlı sosyal sistemlerin birbirleri ile çelişen ve zıt düşen davranışları, tarafların arasında açık, net ve aşırı olabilir. Çatışmanın araştırılması ve inceleme yapılması örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır. Çünkü bu durum örgüte canlılık ve hareket katabileceği gibi, örgüte yıkıcı etkiler bırakıp zarar da verebilir(French, kast ve Rosenzweig, akt. Erkmen, 2010, s.56).

Kültürün belli bir düzende uygulanabilmesi için, örgüt çalışanlarının bu durumlara inanması ve diğer üyelerin çoğunluğun inandığını görmesi gerekmektedir. Kültürün uygulanmasına, örgüt toplumunun ve üyesi bulunduğu grubun desteğini aldığını bilmesi, çalışanları düzene ve kurala uygun davrandırır (Başaran, 2008, s.401)

Kültürün, örgüt içerisinde kişisel davranış ve tavırlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örgüt kültürünü manipüle ederek, değiştirilebilir ve etki edilebilir, güçlü etkileri ile var olan örgüt kurallarını değiştirerek örgüt içerisinde değişimlere neden olabilir. Bu değişimler bazen örgüt için olumlu olabileceği gibi bazen de olumsuz sonuçlara neden olabilir (Smircich, akt; Demir, 2016, s. 156).

Çalışanlar örgüt toplumu içerisinde kültürel çatışma yaşarlar. Örgüt toplumu çalışanın kendi değerleri haricinde birtakım inanmadığı değerleri benimsemesini istiyorsa çalışan

çatışmaya düşer veya işini bırakabilir bazen de çatışmayı içine atarak işine devam eder. Çalışanlar örgüt içerisinde kendi değerleri ile örtüşmeyen örgüt kültürü değerleri ile karşılaştıklarında bu kuralı öne süren grup üyesiyle veya birden fazla üyeye ikili çatışmaya düşerler. Bu çatışma içerisinde grubun diğer üyeleri veya çatışanların duygusal durumları da eklendiğinde ikili çatışma daha da ağırlaşır. (Başaran, 2008, s. 401) çatışmalara yaklaşırken çözümlemede geçici çözümlerin yanı sıra nihai çözümler üreten yaklaşımlar da mevcuttur. Kadercilik, kaçınma, yatıştırma, uzlaşma, baskı ile durumu kabul ettirme, üstün kararına bırakma gibi geçici çözümler üreten yöntemler mevcuttur. İnsanoğlu değişkenini değiştirme, yapısal değişkenleri değiştirme, sorum çözme, üst hedefler oluşturma gibi yöntemler ise çatışma çözümlemede nihai çözümler getiren uygulamalardır(Erkmen, 2010, s.57).

#### 3.4.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE RİSK

Örgüt ve çalışanları teknolojiadaki değişimler se sosyal değişimlerin sonucu dış çevrede ekonomik belirsizliklere maruz kalırlar. Hızlı bir şekilde değişen çevreye karşı ayakta durabilmek için çalışanlar bu değişimler doğrultusunda müşteriler ve rakipler ile uğraşmak zorundadırlar. Yeni çevrede eski gelenek, yöntem ve değerler geçerli olmadığı için değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek işlerin yapılış şeklini değiştirmekle mümkün olur (Trice ve Bayer, akt; Erkmen, 2010, s. 58).

Örgüt yöneticisi çalışanlarının girişimcilik yönlerinin gelişmesi için risk alma konusunda çalışanları desteklemeli, çalışanların gerekli riski alarak inisiyatif kullanma ve risk alma özgürlüğünü sağlamalıdır. Bu sayede hem örgüt içerisinde bağları kuvvetlendirir hem de örgütün kendi içerisindeki bağları kuvvetlenir(Pişiren, 2010, s. 80).

Örgütlerin yöneticileri çalışanlarının kendilerini daha çok geliştirebilmesi, verilen görevleri eksiksiz biçimde yapabilmeleri, araştırma ve geliştirme konusunda yeterli çalışmayı yaparak girişimde bulunabilmeleri için çalışanları motive edici rolü alabilmelidir. Yöneticiler örgüt çalışanlarının çağın gereklerine göre yenilenen örgüt materyallerinden çalışanların azami ölçüde yararlanmaları ve onları kullanabilmeleri için gerekli eğitimi aldırarak , üyeleri serbest bırakıp seyrederek onların aldığı kararların olumlu ve olumsuz yönlerini görmelerini sağlamalıdır. Bu sayede örgüt çalışanları olumlu ya da olumsuz aldıkları kararlar sayesinde karar alma sürecine katılımları artacak ve bu sayede örgüte olan aidiyet duyguları artacak ve örgüt amaçları için çok daha fazla emek harcayacaklardır.

#### 3.4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORUMLULUK VE STANDARTLAR

Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde girişimcilik ve özerklik duyguları diğer örgüt üyeleri ve yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Özellikle çağın değişen ihtiyaçlarına cevap verme müşteriyi memnun etmek açısından çalışanlara sorumluluklar verip onları girişimcilik anlamında desteklemek gereklidir. Yenilikçi anlayış açısından çalışanlara yeteri kadar yetki ve sorumluluk vermek örgütün geleceği açısından olumlu olarak anlamlıdır. (Peters ve Waterman, akt; Erkmen, 2010, s.58).

Kişinin bir örgütün çalışanı olmaktan dolayı gurur duyması içselleştirme; kişisel değerleri, örgütün değerleri ile birleştirmesi (Pişiren, 2010, s. 80), örgüt açısından öneminin çalışana hissettirilmesi, örgüt içerisinde sorumluluk alma isteğini arttırarak örgütün başarısına hedeflere ulaşma oranına olumlu anlamda katkı sağlayacaktır.

Standart ve sorumluluklar boyutu birbirleri ile yakından ilişkilidir. Örgüt çalışanlarına müşterinin memnuniyeti, ortaya çıkan ürün kalitesi ve girdilerin azaltılması gibi örgüt için anlamlı olan hedeflere ulaşmak için gerekli sorumluluk ve yetkiler üyelere devredilir. Örgütlerin yeniliklere açık olması ve yenileşme hedefine doğru yol alması bu standartların gerçekleşmesi ile mümkün olabilecektir. Yeniliklere açık ve belirlediği standartlara harfiyen uymaya çalışan örgütlerde bireyler, bireysel sorumlulukların yanı sıra takım olarak çalışarak sürece ilişkin neticelerden takım halinde sorumlu olmaları ve bunu yerine getirme konusunda kendilerine gerekli hakkı tanınmalıdır (Erkmen, 2010, s. 59).

#### 4. OKUL KÜLTÜRÜ

Firestone ve Lois(1999), okul kültürü alanında yapılan tüm çalışmaları inceleyerek yaptıkları araştırmada, o yıllarda yapılan araştırmalarının yetersiz olduğu kanısına varmışlardır. Bundan sonraki dönemlerde ise ortak olan kültür üzerinde çok fazla sayıda araştırma ve çözümleme olmasına rağmen, eğitim alanında az sayıda buluna eğitim araştırmacısı bu sonuçları alarak okullarda test etmişlerdir. Okullarla ilgili çalışmalarda genellikle çok sayıda teorik veya uygulamaya dönük konu incelenmiştir. Firestone ve Wilson (1985) ve Deal (1985) tarafından oluşturulan kavramsal çerçeveler okul kültürü araştırmalarında kullanılabilecek yararlı çalışmalardır.

Bu alanda ilk akla gelen okullarda tek bir kültürün mü yoksa birden fazla kültürün mü hakim olduğudur. Okullarda tek ve üniter bir kültür olmasını beklemek gerçek anlamda çok büyük bir beklenti olabilir. Fakat bu konu deneysel araştırmalarda incelenmeden bir sonuca varılması mümkün görünmemektedir.

Okul kültürü, gelenekler, değerler, inançlar, davranış kalıpları, iklim ve çevre faktörleri gibi farklı ve çok sayıda değişkenden oluşmaktadır. Bir kültür araştırmacısı olan Barrett, kültürü toplulukların üyelerinin paylaştığı ve gelecek olan üyeler ile diğer kuşaklara aktarılacak olan, davranışlara rehberlik eden öğrenilmiş inanç ve değerlerin tamamı olarak tanımlamaktadır. Bir başka araştırmacı olan Carter, grupları diğer gruplardan ayıran, nesiller arasında aktarılan, öğrenilmiş düşünce ve davranış kalıplarıdır diye tanımlamaktadır. Sosyal bilimler araştırmacısı olan bu iki araştırmacının yaptığı tanımlamalar okul kültürünü araştırmada tam olarak yeterli olmasa da okul kültürünün özünü ve sınırlarını belli ölçülerde çizmektedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi okullar da kendine has özellikler gösteren kurumlardır. O yüzden okulları incelerken formal özelliklerinin yanında informal özelliklerini de unutmamak gerekir (Uğurlu, 2015, s. 211).

Bir okul kültürü, okulun kararlarını, özelliklerini, kararlarının ne olduğunu ve bu kararların nasıl alındığını etkiler(Palmer, akt; Uzun, 2016, s.28). Bunlara ek olarak katabileceğimiz insanların giyimleri, hareket şekilleri, konuştukları konular, meslektaşlarıyla iletişim ve yardımlaşma şekilleri, öğretmen ve öğrencilerin işleri ve buldukları durum konusunda neler hissettikleri eklenebilecek durumlara örnek olarak gösterilebilir(Schoen ve Tedlie, akt; Buluç, 2013, s.109).

Okul kültürleri büyük çoğunlukla okul yöneticileri tarafından planlanır, yönetilir ve uygulanır. Bunun sonucu olarak okul kültürü okul paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler ve

öğrenci velilerin benimseyeceği ortak değerler olmaktan çok yönetim değerlerini vurgulayan diğer paydaşların çok benimsemediği değerlerden oluşur(Aydın, 2015, s. 239).

Okul kültürünün temelleri bazı sorular ışığında daha net olarak belirlenebilir(Caldwell ve Spinks, akt; Buluç, 2013, s. 109).

Bu sorular;

-Okul toplumunun farklı üyeleri arasında ne tür davranışlar ve ne tür ilişkiler arzu edilmektedir?

-Eğitimin temel amaçları nelerdir?

-Bu amaçlara ulaşmada okul hangi rolü üstlenmektedir?

-Okul öğrencilerinin istek ve ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabilmektedir?

-Bir öğrencide öğrenme hangi şartlarda gerçekleşmelidir?

-Okulun bulunduğu toplum ile yönetim arasında bulunan ilişkiler hangi boyuttadır?

-Okulun uyguladığı eğitim programlarında hangi tür beceri, bilgi ve tutumlar yer almaktadır?

Bu soruların yanıtları okullarda oku kültürünün hangi şartlarda oluştuğu, üyeler ve toplum tarafından algılanma düzeyi hakkında bize ipuçları vermektedir.

#### 4.1. OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE KORUNMASI

Okul yöneticisi, okul ile üstlendiği eğitimi davranış, disiplin, güvenlik gibi yönetim gibi alanların yanı sıra bilinçli olarak ya da bilinçli olmadan okulun kültürünü de yönetmektedir. Okul kültürünün okul yönetimi açısından önem derecesini bilen okul idarecisi, kültürün yönetime olan katkısını bildiği için daha aktif bir kültür yönetimi davranışı sergiler. Yöneticinin bu anlamdaki ilk işi güçlü bir okul kültürü oluşturmak olmalıdır. Güçlü okul kültürleri ise yönetici, öğretmen ve paydaşların norm, ortak değerleri ve inançları çerçevesinde birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Okul kültürü kültürün bozulmasına neden olan olumsuz ve bozucu alt kültürlerin çıkmasına müsaade etmez (Çelik, 2012, s.67).

Okulun bireyden beklentisi olduğu gibi, haklı olarak bireyin de okuldan birtakım beklentileri vardır. Bireyler arasında farklılık gösteren bu beklentiler, bireylerin kültüre katılma fikirlerine etki etmektedir. Gerçek anlamda çalışanlar kendi değer, norm ve inançlarına uygun olan ve kolaylıkla benimseyebilecekleri kültüre katılmayı tercih ederler, kültürler de aynı şekilde norm, değer ve inançlarına uygun çalışanların kendilerine dahil olmasını isterler(Unutkan, 1995, s. 42).

Blandford (1997, akt; Eyüpoğlu, 2006, s. 31) okul kültürünün birçok şekillerde oluşabileceğini ileri sürerek bunları 4 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1-Uygulamalar: Tören ve Ritüeller.

2-Fiziksel oluşumlar: Yerleşim, okul binalarının yapılış tarzı.

3-Ortak dil: Okulda kullanılan yaygın dil.

4-İletişim: Mitler, hikayeler, sembol ve efsaneler.

Değerler ışığında insan kaynaklarının yönetimi, personellerin seçimi geliştirme işlevleri açısından önemlidir. Okul çalışanı öğretmenlere farklı eğitim ve etkinlikler kanalı ile örgüte ait norm, değer ve kültürün farklı boyutlarının gösterilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşmasını, devamını ve sürekliliğini sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin değerler baz alınarak yapılması öğretmen motivesi olarak çok önemlidir. Okul kültürünün değer, felsefe ve normuna bağlı olarak öğretmenler, okulun örgüt olarak amaçları doğrultusunda çabuk ve güçlü olarak motive olurlar(Çelik, 2012, s. 68).

#### 4.2. OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÇEVREYE TANITILMASI

Sembolik liderlerin grup içerisindeki rolleri ve bu roller ışığında liderlerin “okul kültürünün şekillendirilmesi” konusu ile ilgili çalışmaları olan Peterson ve Deal, okul yöneticilerinin okul kültürüne etkili olarak şekil verebilmeleri için okulun kültürünü ve toplumu iyi okumalarının gerekliliğine dikkati çekmişlerdir. Peterson ve Deal’e göre kültürleri okumak, kültürü hissederek, dinleyerek, izleyerek, öz seziler kullanarak ve yorumlayarak mümkün olur. Okul yöneticisi geçmiş yaşantıların var olan kültürün içinde halen var olduğunu bilerek buna göre hareket etmeli ve okul ile toplumun geleceğine yönelik hayaller kurarken bu duruma dikkat etmelidir(Çelikten, 2014, s. 129).

Okullar kültürleriyle tanınarak öne çıkarlar. Geçmiş dönemlerde okulun üzerindeki yönetici ve kültürün önemini belirtmek amacıyla söylenen “bir müdür bir mühür” söylemi kullanılmaktadır. Günümüzde ise bu anlayış biraz değişerek “ bir okul bir kültür” söylemine dönüşmeye başlamıştır. Okulların buldukları çevreye sunacakları bazı kültürel kazanım ve öğeler olmalıdır(Çelik, 2012, s.69).

Okullar çevre ile sürekli olarak iletişim halinde olmak durumundadırlar. Çevredeki gelişebilecek durumlar hakkında sürekli çalışmalar yaparken bu alanda hizmetler verirken, okuluna da yarar sağlamış olacaktır. Okul çevre ile iletişim halinde olduğundan ve okulun kendi değişimi ve gelişimi için çevre ile iletişimi kaçınılmaz olduğu için okul yöneticisi bulunduğu her ortamda okulunu tanıtmak ve çevreye okulunu anlatmak durumundadır. Bu anlamda yönetici okulunun kültürel ve diğer alandaki özellikleri ile ilgili bir broşür ile okulunun tanıtımına katkı sağlayabilir. Bu broşürde şu bilgiler yer almalıdır(Taymaz, 2011, s. 82);

-Okul içerisinde yapılan eğitim ve öğretim etkinlikleri ile öğrencilerin okula kabul ve kaydının koşulları, okuldaki öğrencilerin başarı durumları

-Okulun iletişim bilgileri(ad, soy ad, telefon numarası, faks numarası ve açık adresi), okulun tarihçesi, isminin verilmiş şekli, okulun amaçları, kapasitesi, sınıflardaki öğrenci sayıları, sınıflardaki kız ve erkek öğrenci dağılımları

-Okulun bahçe, bina ve tesisleri, fiziksel durumları, sportif etkinliklere ayrılan bölümleri, sosyal etkinliklere ayrılan bölümleri ve tüm bu olanaklardan yararlanma durumları.

-Okulun çevrede bulunan diğer okullar ve sivil toplum kuruluşları ile olan ilişkileri bu kuruluşlar ile işbirliği içinde yaptıkları etkinlikler ve bu etkinlikler sonucunda okulun, kuruluşların ve toplumun kazançları.

-yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve diğer çalışan personellerin sayıları ve branşlara göre öğretmen dağılımları.

-Okulun bina ve tesisler ile ilgili, personeller ile ilgili kaynak sağlama ve kaynakları kullanma konusunda karşılaştığı sorunlar ve tüm bu sorunların çözümü konusunda yaptığı çalışmalar ile elde edilen sonuçlar.

Okul bulunduğu çevrenin özelliklerini taşıyan canlı bir organizmaya benzer. Okulun ilk amacı öğrencinin bulunduğu çevreden istemli ya da istemsiz olarak kazandığı olumsuz etkileri öğrenci üzerinden silerek ona olumlu etkiler kazandırmaktır. Okul çevreden etkilenme konusunda edilgen rolde olmayarak çevreden etkilenmemeli ve aksine etkin rol alarak çevresini etkilemeli ve liderlik görevinde olmalıdır (Aytaç, 2013, s.89).

Eğitim ve öğretim kurumu olan okullar kendilerine özgü kültürlerini oluşturarak, hem okulların hem de öğrencilerinin verim ve performansını arttırabilirler. Türkiye’de sayıları çok az olmasının yanında çok güçlü kültüre sahip olan okullar mevcuttur. Bu okulların başında uzun bir tarihi olan, kökleri eskiye dayanan Galatasaray lisesi yer almaktadır. Galatasaray lisesi mezun öğrencileri okula ve birbirlerine olan bağlılıklarını göstermek amacıyla her yıl haziran ayının ilk Pazar günü “Geleneksel Pilav Günü”nde çok sayıda Galatasaray Lisesi mezunu bir araya gelerek bağlılıklarını ifade etmektedir. Bu da bu okulun köklü bir kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine Türkiye’nin 1882 yılında kurulan köklü okullarından olan Edirne Lisesi de her yıl 23 Nisan tarihinde “Geleneksel Pilav Günü ” yaparak mezun ve var olan öğrencilerinin okula ve birbirlerine bağlılıklarını göstermektedir. Bu da yine bu okulumuzun köklü bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir (Simitçioğlu, 2009, s. 32).

Okul çevresinde bulunan bütün paydaşlar, okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve bütün okul çalışanları ile beraber bir bütünü oluşturmaktadır. Bu bütün içerisinde kendine özgü kültür ışığında, okulun genel amaçları için çalışan genel birimlerdir. Bunlar dışında okulun bulunduğu çevrede yöre özellikleri, iklim özellikleri, etnik kökenleri yansıtabilecek, kültürünü çevresine aktarabileceği, günün bulunan teknolojisinden yararlanarak var olan kültürünü çevresine tanıtarak bu kültürü gelecek nesillere aktarabilir.

#### 4.3. OKUL KÜLTÜRÜ BİLGİ TOPLUMU

Günümüz bilgi toplumlarında toplumsal yapının yanında kurumlar da hızlı bir değişim içerisinde. Bilgi toplumları için önemli olan kurumlardan bir tanesi de eğitimdir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumlarındaki önemi büyüktür ve bu yer daha da artacaktır. Bu toplumlarda okul bilgiyi üreten, yayılmasını sağlayan ve sunan bir teşkilat olarak yer almaktadır. Bilgi toplumlarında okulu gelişmelere ve değişimlere açık tutmak gerekir.(Çelik,

2012, s. 133). Kùltürler insanların arasındaki ilişkiler ve bağların tamamıdır. İnsanın gelişimini resmeden kùltür, insanın gelişimi ve atılımıyla aynı anlama gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında kùltür ‘insana özgü’ ile ‘toplumsal’ arasında var olan gerçek bütünlüğün toplumun ‘insansı özünün’ ve insanın ‘toplumsal özünün’ varoluşunun ve doğuş sürecinin anlatım şeklidir(Mejuyev, akt. Şahin, 2003, s. 34). Bilgi toplumlarının okullarında ana yaklaşım ‘yaşam boyu eğitim’ yaklaşımı olacaktır.

Okul günümüzde olduğu gibi sadece belli bir yaş aralığının kullandığı bir yer olmaktan çıkıp, kapılarını yetişkin insanlar için de açacaktır. Bilgi toplumlarında var olan bilgi çok çabuk değiştiği için, okulun sürekli bir şekilde yeni bilgileri takip etmesi gerekmektedir. Bilgi toplumlarındaki okulların en büyük eğitim sloganları ‘yaşam boyu eğitim’ olacaktır. Yaşam boyu eğitim anlayışını benimseyerek bu anlayışı kendi kùltürleri içerisine alabilen okullar ayakta kalabileceklerdir(Çelik, 2012,s. 134)

Bilgi toplumlarında var olan okul kùltürünün öğrenci açısından iki tane önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi okul kùltürü öğrencinin okul ortamına katıldığında okulu anlaması tanınması ve okulda benimsenmiş olan davranış kalıplarını öğrenerek uygulaması sayesinde okula uyum sağlamasına yardımcı olur. Bunlardan ikincisi ise, dış çevreden kaynaklı olumsuz etkilere karşı kalkan görevini üstlenir. Bu kalkan sayesinde öğrenci dış çevreden gelecek olan olumsuz etkilerden arınarak okul kùltüründe kendi kimliğini temsil etme olanağı bulabilir. Okul kùltürü, öğrencinin bulunduğu çevreyi yorumlamasına ve bu alanda kendisine bir çerçeve çizmesine olanak sağlar. Bu sayede aile, iletişim araçları ve okul etkisinde doğru ve yanlış kavramına okul tarafından oluşturulan örgütsel kùltür çerçevesinde kendisi karar verebilir(Çelik, 2012, s. 136)

#### 4.3.1. ÇEKİCİ OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASI

Okulun bir kurum olarak çekici olmasını sağlayan nedir? Okul öğrenci içindir; öğrenme, öğretme ve tecrübe karşılıklı yaşanan birer süreçtir. Öğrenci ile yakın durmak, akademik açıdan mükemmel olmak için çaba harcamak, yüksek olan ama sürekli olmayan performans beklentisi, açık ilişkiler kurmak, profesyonellik ve meslektaşlarına güven vermek temel olan değerler midir yoksa bunlar boş sloganlar mıdır? Sayılan bu inançlar örgütler tarafından paylaşıldığında slogan olmaz ve güçlü temelleri sürekliliği olan sağlam bir kùltürün temellerini oluşturabilirler. Çekici okul kùltürü anlamında araştırma yapan çok az araştırma vardır ve bu nedenden dolayı bu alanda sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır(Hoy ve Miskel, 2015, s. 172).

Okulun eğitimin genel amaçlarında olduğu gibi, programının da ideal bir biçimde hazırlanması okulların genel amaçlara ulaşması ve öğrenci başarısını garanti edemez. Programların ideal olmasının yanında gerçek başarının gerçekleşmesi için diğer öğrenme fırsatlarının da ideal bir biçimde hazırlanması gereklidir. Bunlar yapılırken iki tane önemli kavram vardır bunlar mükemmellik ve eşitliktir. Programlar yapılırken bütün öğrencilerin eşit olarak öğrenme programlarından yararlanarak katılmaları esas alınmalıdır(Şişman, 2012, s. 80).

İyi bir öğretmeni iyi bir tiyatro ve film oyuncusuna benzetirler. Öğretmene bu rol ile baktığımızda sınıfta atılan her adım oyuncuların sahneye çıkması ve sahnede attıkları her adımla benzerlikler göstermektedir. Öğrenciler aktörlerini izlerler ve eğer etkinlik ve rol katılmaya değer görülür ise öğrenciler yani izleyiciler role katılarak eğitimi en iyi şekilde gerçekleştirirler aksi düşünülürse eğer gösterilen performansı katılmaya değer görmezler ise katılmazlar ve öğrenme gerçekleşmez. Öğretmen her sınıfta doğal olarak bulunan başarısı yüksek öğrencileri seçer ve etkinlikleri bu öğrenciler ile devam ettirir ise diğer öğrenciler pasif durumda kalırlar ve öğrenme tam anlamıyla gerçekleşemez bu durumda sınıf başarısı düşük kalır. Öğretmen sınıf ortamında en değerli şey olan zamanı çok verimli kullanmak zorundadır. Öğretmen sadece başarılı öğrenciler ile ilgilenerek, onlara uzun cevaplar verecekleri detaylı sorular yönelterek kıymetli olan zamanını verimsiz bir şekilde kullanmak yerine her öğrencinin aktivitelere katılmasına yönelik olarak her öğrenciye cevap verebileceği tarz kısa sorular yönelterek aktif katılımlarını sağlamalıdır bu sayede hem derse katılım hem de başarı oranı artacaktır (Ada ve Baysal, 2012, s. 110).

Okulun yöneticisi okul ile ilgili kültürün gelecek planlamasını yaparken okulunu cazibe merkezi olabilecek bir konuma getirebilecek bir konuma getirmek için gerekli çalışmaları yapmalı ve bu konuda okulu için bir vizyon geliştirmelidir. Bu vizyonun gelişiminde iki tane temel boyut dikkate alınmalıdır.

-Teknoloji bağımlısı öğrenci modelinden okula bağlı öğrenci modelinin oluşturduğu okul kültürü; öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticiler günümüz dünyasında teknolojinin sosyal hayatı etki altına aldığı farkına varmalı ve okul kültürünün sosyal boyutuna ağırlık vermelidirler.

-Stada koşan öğrenci modeli yerine okula koşan öğrenci modelini temel alan okul kültürü; okul yöneticisinin öğrencinin stada, kahvehaneye, kafeye giderken aldığı hazzı neden okula giderken almadığı sorusu üzerinde düşünerek bu soruya verdiği ve toplumun desteklediği önerileri okul kültürünün oluşumunda temel değerler arsına koymalı ve bu sayede mutlu ve başarılı bir okul ortamının oluştuğu bir okul kültürü oluşturmalıdır(Çelik, 2012, s. 144-145).

#### 4.4. ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Etkili bir okul kültürünün ve bu anlamda etkili bir okul kültürüne sahip okulların bazı temel özellikleri vardır. Okullarda kültür üzerine bir yoğunlaşma vardır. Öğrencilerin yetişkinlerle en rahat iletişim kurdukları konular akademik konular ve kişisel gelişmişlik konularıdır. Okulda paylaşım öğrenci, yönetici ve çalışan personel arasında gerçekleşir. Örgüt içerisindeki çalışanların kendi aralarında göstermiş olduğu bütünlük ile takım çalışması örgüt açısından önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde her türlü düşünce ve fikir sözlü ya da yazılı olarak paylaşılır. Örgüt içerisindeki takımın çalışması örgüt kültürünün en belirleyici ögesidir. Okul müdürleri öğretmenlerinin gelişimleri için gerekli fırsatları sunarak örgütlerini sağlamlaştırırlar. Bu tür okullarda demokratik kültür hüküm sürer. Bu tarz okullarda kararlar alınırken yüksek seviyede katılım, saygı ve sevgi esastır. Öğrenci liderliği önemsenerek, davranışlar için açık bir beklenti ve politikalar oluşturulur. Etkili okul kültürüne sahip okullarda törenler çok önemli bir yer tutar. Okula yeni başlayan öğrenci, öğretmen ve çalışanlar için uyum programlarının yapılması, mezun olan öğrencilerin okula olan bağlarını



sağlam tutmak için mezun günlerinin düzenlenmesi de etkili okul kültürüne sahip olan okulların bir diğer özelliğidir(<http://www.bigpicture.org>akt; Buluç, 2013, s. 112).

Bütün bu başlıklar incelendiğinde etkili bir okul kültürüne sahip olan okulun bu kültürü sağlam temeller üzerinde devam ettirebilmesi için çalışanların okula olan aidiyet duyguları, birbirlerine olan saygıları, okul öğretmenleri ve yöneticilerin kültürü yönetmeleri, değişimi takip etmeleri ve yenilikleri takip ederek bu değişime entegre olmaları çok önemlidir.

#### 4.4.1. DEMOKRATİK YÖNETİM VE KATILIM

Yönetim anlamında davranışa önem verilmesi, rollerin görülmesi ve anlaşılmasında, davranış bilimlerinin araç olarak kullanılması ile başlamıştır. Davranış bilimi araştırmacıları bireyin kendisi ile çevresi ile olan ilişkilerini incelemesine olanak sağlayacak araçlar geliştirmişlerdir bu açıdan insanlar için yararları olmuştur. Eğitim değerleri içine alan bir davranış bilimi, bu anlamda eğitimci de davranış bilimleri alanında yetişmiş olması gereken sosyal bilimcidir. Eğitim biliminin uygulama gerektiren alanlarından birisidir. Çünkü eğitimde yavan bilinin bir anlamı ve kullanışlılığı yoktur bilgi ancak nerelerde ve nasıl kullanılacağı bilinerek ve harmanlanarak kullanıldığında yavan bir bilgi olmaktan çıkar ve amacına ulaşır (Sachs, akt. Bursalıoğlu, 2015, s. 228).

Okul yöneticisinin görevi, okulu okulun amaçları doğrultusunda yaşatmak, okul paydaşlarının her birine karar alma sürecinde karara katılma hakkı tanıyarak , kararın sorumluluğunu üstlenme ve uygulama aşamalarında katılımlarını sağlayarak özgüvenlerini ve motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Yönetici bu sayede okulun amaçlarına kısa zamanda daha yüksek performans göstererek ulaşmasını sağlayacaktır.

Demokratik okul kültüründe, kültürü oluşturan bütün unsurlar da demokratik nitelikli olmalıdır. Apple ve Beane(Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010, s. 173). Demokratik okul özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde sorunların çözümüne odaklanmalı.
- Farklı görüşlere değer vermeli.
- Demokrasinin değerlerini yaşamalı ve demokrasi değerlerinin insan hayatının yol göstericisi olmasını sağlamalı.
- Başkalarının refahı ve genel anlamda herkes için iyi olan için çalışmalı.
- Farklı görüş, sorun ve politikaları değerlendirebilmek için analiz ve eleştirel düşüncelerden yararlanabilmelidir.
- Okulun sosyal bir kurum olarak, örgüt yapısı açısından hayatın demokratik tarafını desteklemeli ve bu durumu sürdürmelidir.

Demokratik yönetim şekli özü olarak değerlerle yönetim şekline benzemektedir ve temelindeki özde değerlerden beslenmektedir. Demokratik yönetimlerde insanın akli ile hareket eden özelliğinden çok değerler ışığında hareket eden varlık olarak görülmektedir. İnsanları amaçları doğrultusunda güdülerken formal kurallardan çok in formal kuralların etkili

olduğunu savunmaktadır. Bu sayede değerlere dayalı olan yönetim biçimi daha geniş anlamda okulun işleyişini biçimlendirmektedir.

#### 4.4.2. İŞBİRLİĞİ DESTEK VE GÜVEN

Eğitim kurumlarının önemli girdilerinden hatta en önemli girdisi olan insan okula başlamadan çevreden ve aileden edindiği değerler ile okula başlamaktadır. Eğitim kurumuna başlayan her insanın çevreden edinerek okul ortamın taşıdığı değerler eğitim kurumuna olumlu ve olumsuz anlamda etki etmektedir. Önemli olan kaçınılmaz olan bu değerlerin olumlu olarak yönetilebilmesidir. Bu sürecin olumlu olarak yönetilebilmesi için okul yöneticisinin çevre ile ilişkileri göz ardı etmemesi ve gereken duyarlılığı göstererek planlı çalışmalar yapmalıdır. Son yıllarda çocukların ailelerinin eğitim düzeylerindeki artışa bağlı olarak, okuldan beklentilerin bu anlamda artıyor olması, çocuklara daha nitelikli eğitim kazandırma isteği; okulun amaca ulaşmada yeni tarzlar araması, çocukların okula geldikleri çevrenin iyi araştırılması, bu çevrenin tanınması bu çevrelerin hepsinin eğitime katılmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Hicks'e göre (1979) örgütün amacına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin bireysel çabaları gereklidir (Yiğit, 2014, s. 202). İş birliği ise en kısa tanımıyla ' amaç ve çıkarları aynı olan bireylerin bir araya gelerek kurdukları çalışma ortaklığı' olarak tanımlanmaktadır (Fırat, 2007, s. 55). Bu alanda araştırmalar yapan çoğu araştırmacıya göre iş birliğinin eğitim kurumlarında öğrenmelerin gerçekleşmesinde anahtar faktör olarak görüş birliğine varmışlardır.

İşbirlikçi öğrenme eğitim tarihinde uzun bir geçmişe sahiptir. John Dewey 1900'lü yıllarda rekabetçi öğrenmenin eğitimi olumsuz etkilediği konusundaki görüşünü ortaya atmış ve rekabetçi kurumların yerine demokratik değerlere önem veren demokratik okulun rekabetçi okulun yerini almasını önermiştir. Bu görüş 1900'lü yıllarda kabul görmeye başlamıştır. Fakat ilk yıllarda bu konuda işbirliği fikri yer almamıştır. 1940- 1950'li yıllarda ise tekrar eğitimin rekabet içinde olmasının gereği fikri ortaya çıkmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda ise bireyselleştirilmiş eğitim ve işbirlikçi öğrenme yapısına geri dönmeye başlanmıştır (Webb ve Palinscarakt. Hoy ve Miskel, 2015, s. 75).

Okul yöneticinin var olan okul kültürünü çağın gereklerine göre değiştirme niyeti var ise bu alanda çalışmaya başlamadan önce okulun var olan kültürünü gözden geçirmeli, okulun var olan kültürünü iyi tanımalı ve değiştireceği kültürü var olan kültür üzerine inşa etmelidir. Değişim sürecinde sürekli olarak süreci takip ederek sistem için faydası olmayan kısımları çıkarmalıdır.

İşbirlikçi okul modelinin fazla sayıda yararı vardır. Bu faydalı yönlerden en çok bahsedilenleri arasında: öğretime yüksek düzeyde bağlılık, yüksek moral ve mesleki ilerleme gelmektedir. Başarılı örgütler örgüt amaçlarının örgüt üyelerinin katılımı sağlanarak beraberce belirlendiği ve örgüt içerisinde bütün üyelerin liderlik rolü üstlendiği uygulamalara sahip örgütlerdir. Örgüt içerisinde işbirlikçi uygulamalara önem verme bunun yanında aynı zamanda bireyin kendisine saygı, örgüte bağlılık, iş başarısı yatabilir. Bu da çalışanların üst düzeyde performans göstererek başarılı olduğu iş ortamlarının kurulmasına yardımcı olur (Akdoğan, 2014, s. 85).

Destekçi yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde, örgüt içerisinde astlar iş yaparlar; üstlerse iş ve yönetim anlamında astları desteklerler. Destekçi yönetim anlayışında ast ve üst davranışları şunlardır:

- Üst, astlarına bakarak örgütsel amaçları gerçekleştirmeye daha kolay motive olur.
- Üst örgütün işlerini iyi bilen kişi olmaktan çok örgütü verimli şekilde yöneten kişi konumundadır.
- Üst, astlarının yeterliliklerini çok iyi bilerek, onları yeterliliklerine göre örgütleyebilen, motive edebilen ve eşgüdümleyebilen kişidir.
- Üstler, astlar ile etkili iletişim kurabilen, astları eyleme geçirebilmelidir.
- Astlar, görevini en iyi şekilde yapabilecek yeterliliğe sahip, bütün gücünü işine verebilen bir çalışandır.
- Astlar becerilerinin yanında yaratıcılığı olan ve sorumluluk üstlenebilen bireylerdir.
- Destekleyici yönetim anlayışında ast örgütün amaçlarını benimseyebilir, örgütün amaçları doğrultusunda motive olabilir, amaçları gerçekleştirmek için etkin roller üstlenebilir.
- Astlar gerektiğinde yönetime katılarak yardımcı olabilir (Başaran, 2008, s. 308-309).

Astlar destekleyici yönetim anlayışında örgütün amaçlarının eksiksiz olarak yerine gelebilmesi için üstleri tarafından gerekli güveni görmeliler ve buna inanmalıdırlar. Güven ortamı sağlanmadığı takdirde motivasyon olmayacağı gibi ilişkiler zedelenecek işbirliği ve paylaşım azalır(Balaban, 2014, s. 31).

Etkili okul kültürü oluşması sonucu ortaya çıkacak olan etkenleri, okulun yönetimi, diğer okul paydaşları ile beraber işbirlikçi tutum içerisinde, çalışanlarına yapılacak olan hizmetin, hedefler doğrultusunda, destekte bulunarak, faaliyetler kapsamında güven içerisinde işgörenlerinden en üst düzeyde örgüt için fayda sağlayabilirler.

#### 4.4.3. BÜTÜNLEŞME VE AİDİYET

Bütünleştirici bir anlayış, kültür açısından birlik, bütünlük ve uyumu anlatmaktadır. Bütünleştirici bir anlayış ile örgüt kültürü, bütünleşme, uzlaşma ve verimlilik olarak da anlaşılabilir. Bu açıdan kültür, örgüt içerisinde kimin neyi, nasıl yapacağını, üyelerin rollerinin neler olduğunu, örgütsel sorunların nasıl çözüleceğini göstermektedir. Kültürü oluşturan bütün öğeler arasında da bir uyum vardır. Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmaların temelini bu görüşler oluşturmaktadır (Martin, akt. Şişman, 2014, s. 113).

Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde çalışanlar arasında dostluk, saygı, samimiyet, güven gibi değerler gelişerek örgüt içerisinde aidiyet duygusunu arttırmakta birimiz, hepimiz; hepimiz, birimiz için anlayışını oluşturmaktadır. Japon örgütlerinde Ouchi (1981)'nin z teorisi yönetim anlayışına uygun olarak yönetilen ve güçlü bir kültürü olan örgütler, çalışanlarının

örgüt içerisinde var olan örgüt kimliğini benimseme ve örgüte bağlılık düzeyleri de yüksek seviyede olmaktadır (Şişman, 2014, s. 154).

Okul yöneticilerinin, (Fırat, 2007, s. 58-59) okul çalışanlarının okul ile bütünleşmelerini sağlamak ve okul ile olan aidiyet duygularının gelişmesi için;

- Çalışanların moral ve güdülenme düzeylerinin artırılması için gerekli önlemler alınması ve gerekli çalışmalar yapılması,
- Çalışanların yönetimce alınan karar mekanizmasına dahil edilmesi,
- Okulun fiziksel olarak çekici hale getirilmesi,
- Çalışanlar için adil olacak bir ödül-ceza sisteminin uygulanması,
- Çalışanların okul örgütünden beklentisi ile okulun çalışanlarından beklentilerini birbirlerine yaklaştırmaları,
- Okulla ilgili yapılacak etkinlik, tören ve şöenleri okul için çalışan paydaşlar ile beraber planlayıp beraber uygulanması,
- Çalışanların meslek kaynaklı sorunlarının yanında özel sorunlarının da yakından takip edilerek bu konular ile de ilgilenilmesi,
- Bütün iş görenleri bir araya getirebilecek özel günler düzenlenmesi bu anlamda önemli yararlar sağlayabilir.

Okul yönetiminde yöneticilerin elinde bulundurduğu yasal gücü kullanırken bu kullanma dayatma ya da zorla değil, hiyerarşik bütünlük içerisinde in formal süreçler de dikkate alınarak kullanılmalı ve bu şekilde çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılık ve aidiyet duyguları geliştirilmelidir.

#### 4.4.4. OKUL KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİSİ

Okulun kültürü toplum içerisinde kendini okulla ilgili olanöykülerde, geleneklerde, ritüellerde ve insanların tavırlarında kendini doğal olarak gösterir. Başka bir ifade şekliyle okuldaki davranış ve düşüncelerini etkileyen bir bütündür. Okul kültürlerinin çok yönlü olduğu ve farklı boyutlarının olduğu açıktır. İyi olan okul kültürlerinin nasıl ortaya çıkabileceği veya çıktığı bakış açılarına göre farklılıklar göstermektedir. Olumlu ya da iyi olan okul kültürü öğrenci eğitimlerinin yanı sıra anlamlı personel eğitimlerinin de yer aldığı kültürler olarak tanımlanabilir. Son dönemlerde bu alanlarda yapılan çalışmalar sonucunda öğrencinin eğitimi ve profesyonel gelişime olan bağlılığa değer veren okul kültürünün ortak yönleri ortaya çıkmıştır, ortak bir değer anlayışı ve amaç, devamlı öğrenme ve gelişme normları, işbirlikçi ilişkiler, ortak problemleri çözme ve deneyim paylaşımını sağlayacak imkanlar olarak bakılmaktadır. Bu anlamda okul kültürü beş boyuttan oluşmaktadır(Engels vd.,akt. Bayrakçı, 2014, s. 195);

- Öğretmenler arasındaki iş birliği: resmi ve gayri resmi ilişki düzeyi,
- Ortaklaşa karar alma: Öğretmenlerin okullardaki karar alma sürecine dahil olmaları

-Liderlik: Öğretmenlerin yöneticilerini destekleyici yöneticiler ve yapıcı tavır takınan bir yönetici olarak görmeleri

-Amaca yönelik olma: Okul vizyonunun açıkça formüle edilerek, takım üyelerinin arasında paylaşılması

-Yeniliğe açık olma: Öğretmenlerin yeniliğe ve değişimlere açık bir tutum sergilemeleri

Yönetim süreçlerine hakim olan ve bu süreçleri etkin olarak kullanabilen bir yönetici kurumunu etkin bir şekilde yönetecek ve etkileşimi sağlayabilecektir. Okul yöneticiliği görevini 'istemedim', 'kıramadım', 'çok ısrar ettiler' gibi sözcükler kullanarak yapan bir yönetici kendi etkililiğini düşürecek ve çalışanların motivasyonunu azaltarak ona duydukları saygıyı düşürecektir. Yöneticinin yönetmeye istekli olması, çalışanların ve çevresindeki insanların yöneticiye inanmaları, yönetici ile işbirliği yapmaları, kader birliği yapmaları yöneticiye olan bağlılığın ve güvenin ön koşuludur (Açıkalın, ve Özkan 2015, s. 3).

Etkili bir okul yöneticiliğinin olması için yöneticinin sadece yönetim süreçlerini bilmesi tek başına yeterli olmaz, kişilik özellikleri ve becerileri bakımından da bazı niteliklere sahip olması ve yönetim sürecini başarı ile yönetebilme başarısını gösterebilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisi kavramı bilimsel alanda ve halk arasında fazla kullanılan bir kavram değildir bunun yerine özellikle halk arasında okul müdürü kavramı kullanılmaktadır. Okulu yöneten kişiye okul müdürü denilmektedir. Okul müdürleri okulun amaçlarına ulaşabilmesi için olması gereken maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının okul amaçları doğrultusunda en etkili bir şekilde kullanılmasından sorumludur. Okul müdürü okulun maddi kaynakların sağlanması, bu kaynakların yerinde kullanılması, eğitsel anlamda etkinlikler yapılması, eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda etkileşim-iletişim ve işbirliği ortamının oluşturulması, okul ortamındaki her türlü problemin çözümü gibi görevleri yapar (Çiçek, Sağlam, 2015, s. 160).

Okul yöneticilerinin okul kültürünü yeniden oluşturup, kültürü şekillendirirken kullandıkları bazı temel yöntemleri vardır. Bunlar (Deal, Peterson, akt. Akdoğan, 2014, s. 86-87):

-Okulun derin görevlerinden bahsederler.

-Okulun kalbini ve ruhunu desteklemek için okulun adet ve geleneklerini gözlemler ve anlamaya çalışırlar.

-Öğrencilere ve okulun amaçlarına hizmet eden çalışanları fark edip motivasyonu arttırmak için onları ödüllendirirler.

-Başarı öykülerini tekrarlayarak öğrencilere odaklanırlar.

-Okulun kahramanlarını ve onların eşlik ettikleri çalışmalarını fark ederler.

-Okul yöneticileri okulun temel değerlerini bütün hareket ve sözleri ile yayarlar.

-Çalışanların, öğrencilerin ve topluluğun okula katkılarını kutlarlar.

Okul yöneticisi okul kültürünü ihtiyaçları karşılayacak ve verimli olacak şekilde eski kültür üzerinde değişimleri göz önünde bulundurup, değişimlere açık olarak uygulamalı, okulun koyulan amaçlara ulaşması ve istenilen başarıyı göstermesi için gerektiğinde modernizasyona gidebilmelidir. Yönetici pozisyonu gereği elinde bulunan yasal yetkileri ve yöneticide bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olduğu düşünülerek okulun girdi ve çıktılarını olumlu yönde sürekli olarak geliştirmelidir. Yönetim alanında uygulamaları gerçekleştirirken de çağımızın gereği olan in formal ilişkilerden kaçınmadan, eğitimin tüm paydaşlarına güven vermeli ve okula mensup olan tüm üyelerde aidiyet duygusunu olabilecek en üst seviyeye taşıyarak okulu amaçlarına ulaştırmalıdır.

#### 4.4.5. OKUL KÜLTÜRÜ VE ÖĞRETMEN

Okulun amaç ve faaliyetlerinin temeline öğrenci başarısı alınmaktadır. Bu amaç ülkelerin geleceğine şekil verir; toplumları yönlendirir ve toplumların gelişmesini sağlar. Başarılı bireyler aile ve toplum yaşantısında ahlak kurallarına uygun olan davranışlar sergilerler ve çevresinden bakıldığında rol model bir görüntü çizerler. Bireyle birebir ilişkisi olan öğretmen öğrencinin gelecekte yapacağı meslek ile ilgili seçimi ve fikirleri ile ilgili etkileyici unsur olarak yer alabilir.

Öğretmenlik mesleği tarih boyunca hiçbir zaman özel bir meslek grubu olarak algılanmamış, bunun aksine bilen öğretir anlayışı ile anılmıştır (Yüksel, 2011, s. 31). Öğretmenin tanımı ise eğitim, öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde eğitimde öğretmen rollerini kullanarak öğrenme çevresini düzenleyen kişiye öğretmen denir (Keskinkılıç, 2011, s. 11).

Müdürler ile kıyaslandığında beklendiği gibi öğretmenler çok sayıda sınıf içi etkinlik aracılığı ile öğrencinin öğrenmesini doğrudan etkiler ve bu sayede öğrenme konusunda yöneticiden daha fazla aktif konumdadırlar. Günümüzde teknolojik gelişmeler eğitim anlamında da hızlı ilerlemesine rağmen eğitimde öğretmenin merkezde yer alan rolüne etki edememişlerdir (Hoy ve Miskel, 2015, s. 284).

Okulun eğitim ortamlarının üst seviyede olması, gerekli hazırlıkların yapılması, maddi olanakların yeterli seviyede olması, okul ve sınıf ortamının üst düzeyde fiziki olarak hazırlanması öğrenmenin tam olarak gerçekleşmesi için hiçbir zaman yeterli olmayacaktır. Burada önemli olan öğrenci ile birebir iletişim kurarak eğitim için etkileşim yaşayacak olan öğretmendir (Şirin, 2012, s. 69). Öğretmenin eğitim için üstlendiği rolü gerçekleştirebilmesi için bu anlamda yetkinleşmesi gerekmektedir. Öğrencilerin bilgiye ulaşmalarının sağlanması, her öğrencinin kendinde var olan gizli gücün farkına varması, yalnızca öğrenmeye yardım eden değil, sınıf ile kendisi de öğrenen bir öğretmen olmayı amaçlamalıdır (Vural, 2006, s. 86-87).

Yönetici okulundaki kültürü değiştirmeyi, yenileştirerek çağın gereklerine uygun hale getirmeyi kendine hedef olarak koyabilir. Öğretmenlerin buradaki görevleri üzerlerine düşen konularda müdüre yardımcı olacak görevler almalarıdır. Okul müdürü öğretmenlerin ihtiyaç duyacağı kendini geliştirme, iş geliştirme vb. faaliyetler ile destek olarak güvenini kazanmalı ve temel amaç olan eğitimde başarıyı okulu hep birlikte ulaştırmaya yardımcı olmalıdır.

#### 4.5. OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ

Değişim yönetimi çok zorlu ve örgüt için gerginlikle yüklü bir süreçtir. Bu süreç yönetici tarafından düzgün kontrol edilirse kötü sonuçları olmayabilir. Bu süreci iyi bir şekilde yönetip olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için süreci çok iyi bilerek yakından takip etmek gerekir(Davies ve Ellison, akt, Helvacı, 2015, s. 23). Günümüzde teknolojik gelişme çok hızlıdır ve teknolojiye bu değişim hızı nedeni ile tüm toplumlar ve kültürler hızlı bir iletişim ve etkileşim içerisinde bu değişimin etkisi altındadırlar. Değişime uyum sağlama yollarını öğrenen, uyum sağlama yeteneğine sahip olan kurumlar, toplumlar gelişir ve yenilenir(Aydın, 2014, s. 242).

Yapılabilecek olan değişimler örgütün hareket kabiliyetini arttıracığı gibi amaçlara ulaşmasında da örgüte çeşitli kolaylıklar sağlayacaktır. Yerinde olmayan sadece değiştirmek için yapılacak gereksiz değişimler ve yenilikler mevcut olan düzeni karmaşıklığa sürükler. Değişimin ilk koşulu süreci karmaşıklığa sürüklememesi için var olan geçmişten yararlanılarak değişim yoluna gidilmelidir.

Örgütlerin değişiminde rol alan tüm boyutlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ana boyutlar şu şekildedir:

-Değişim dereceleri; iki tane dereceden söz etmek mümkündür. Bunlardan biri var olanlar üzerinde değişimlere gitmek, diğeri ise var olanları tamamen terk ederek değişikliklere gitmek.

-Kolaylaştırıcılar ve Engelleyiciler; Başarılı bir değişim için örgütte birtakım etmenlerin oluşması gerekmektedir;

.Değişimin uygulayan sorumlu kişiler tarafından açıklıkla gözlenebilmesi

.Değişimin kolay olması (Uygulanabilirlik)

.Değişimin aşamalardan oluşması ve yavaş yavaş anlaşılması

.Değişimin önceden var olan uygulamalar ile benzerliği

.Değişimin yararlarının açık olarak ifade edilerek değişimden etkilenen taraflara mantığının ve yararının açık bir şekilde anlatılması.

-Değişimden etkilenen personellerin hazırbulunmuşluğu; Personellerin hazır bulunması ve değişime hazırlanmalarını sağlayan üç tane temel etmen vardır:

.Var olan durum ve koşullarda hangi değişim daha uygundur?

.Değişimin gerçekleşmesi için önemli olan nedir?

.Değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan yalnız her zaman yeterli olmayan şey nedir?

-Değişim çeşitleri; iki çeşit değişimden bahsetmek mümkündür bunlar yönetsel değişim ve teknik değişimdir.

-Personellerin değişimi kabul etmeleri ve değişime direnişleri; örgütsel değişim personellerde farklı hisler yaratabilir bunlar;

.Özgüven kaybı ve yetersizlik hissi

.Anlayış ve bilgi eksikliğinden kaynaklı bıkkınlık duygusu

.Bireysel kayıp ve yetersizlik hissi gibi duygular oluşmasına neden olabilir.

Okul ortamında değişiklik yapabilmenin temel koşulu okul kültürünün istenilen yönde değiştirilmesidir aksi takdirde değişim mümkün değildir çünkü okulda öğretmenler arsında dayanışma, çalışma, aidiyet ve davranışların temelini okul kültürü oluşturmaktadır bu nedenle okulda yapılacak olan değişimin temel koşulu okul kültüründe yapılacak olan değişimdir.

Okul yöneticisinin başarıya ulaşabilmesi ve başarılı bireyler yetiştirmeyi başarabilmesi için değişimlere açık olması gerekmektedir. Yönetici günümüzde başarılı olmak isteyen çoğu yöneticinin kendisine felsefe olarak aldığı ‘yaşam boyu öğrenme’ kendine felsefe edinmeli ve bu anlayışı okulunda uygulamalıdır.

#### 4.5.1. ÖĞRENME TOPLULUKLARI OLUŞTURMAK

Öğrenen örgütler felsefesinde çalışanların tamamının birlikte öğrenmeyi öğrenmeleri anlayışı yatmaktadır. Öğrenen örgütlerde üyeler en üst seviyede gerçekleşebilecek öğrenmeyi kendilerine amaç olarak kabul ederler. Örgüt her zaman öğrenme yolu arar. Örgüt içerisinde iletişim üst düzeydedir ve örgüt üyeleri arsında öğrenme- öğretim ilişkisi her zaman aktiftir (Konan ve Kış, 2015, s. 112).

Bazı okullar öğrenme topluluğu modelini kendilerine uygulamışlardır. Bu tarz okullarda dört sorunun cevabı aranmaktadır. Bunlar:

-Eğer öğrenci öğretilcekleri önceden biliyorsa bu durumda nasıl davranmak ve nasıl bir yöntem izlemek gerekir?

-Öğrencilerin öğrenip öğrenmediklerini nasıl anlarız?

-Öğrencide yeterli öğrenme gerçekleşemezse nasıl bir yol izlemek gerekir?

-Öğrencilerin neyi bilmeye ve neyi öğrenmeye ihtiyaçları vardır?

Bu sorulara alınan cevaplar ışığında oluşturulacak olan bir okul kültürü, okuldaki tüm paydaşlarla oluşturulan, okulun öğrenme toplumu olarak kurgulanması anlamına gelmektedir(Rentfro, akt. Kılınç ve Öğdem 2013, s. 335).



#### 4.5.2. İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK

Yasaların verdiği yetkilerin yanında her idarecide bulunması gereken özellikler arsında karşımıza liderlik kavramı çıkar. Liderlik kavram olarak gruptaki insanları belli amaçlar için toplayabilme, bu amaçların gerçekleşmesi için grubu etkileyebilme, bilgi ve kişilik özelliklerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Tabak ve Sığırı, 2015, s. 374).

Okul yönetimi anlamında ise liderlik öğretmen, yönetici ve deneticilerin okul ile ilgili durum ve olayları etkilemede kullanılabilecek güçler şeklinde tanımlanmaktadır (Sergiovanni, akt. Şişman, 2012, s. 24)

İşbirlikçi anlayışı benimseyen liderler benimsedikleri anlayış gereği öğretmenlerin mesleki öğrenmelerini destekleyen, yönlendiren ve gelişmelerine her daim yardımcı olan eğitsel liderliğe odaklanırlar. İşbirlikçi liderlikte yapılan işbirliği öğrenme fırsatı olarak görülür. Bu nedenle bu anlayışa sahip olan okul müdürleri öğretmenler ile iletişimlerinde sürekli kendileri de öğrenen olan rol modellerdir.

#### 5. İŞ DOYUMU

Kişinin işini veya iş çevresini değerlendirmesine iş doyumunu denir. Algılanan iş çevresinin, iş özelliklerinin ve işteki duygusal durumların değerlendirmesi iş doyumudur. İşinde doyuma ulaşan çalışanlar gözlemlerine ve duygusal durumlarına bakarak işlerine yönelik daha olumlu değerlendirmeler yaparlar. İş doyumunu iş ve iş çevresine göre farklı durumlara yönelik olarak bulunan duygu durumudur (McShane ve NowGIVon, 2016, s. 74). İnsanlar günlük hayatlarında çok sayıda tutum içerisinde bulunabilirler. Yine insanlar özel hayatlarında çok sayıda farklı tutum içerisinde olabilirler fakat insanlar iş ile ilgili konularda sınırlı sayıda tutum sergileyebilirler.

20. yüzyıl başlarında araştırmacılar iş tatmini konusunda araştırmalar yapmaya başlamışlardır. İş doyumunu; hayat doyumunu, kendine güvenme, ruh sağlığı, fizik sağlığı, müşteri memnuniyeti, işe kapanıklık, çalışma verimliliği, hedef oluşturabilme, çalışma performansı, çalışan devri ile ilgili konular ile ilişkilendiren araştırmacıların ilgi konusu olmuştur. Araştırmacılar iş doyumunun üç önemli boyutundan söz etmektedirler. Bu boyutlar (Pelit, 2015, s. 55):

-İş doyumunu, birbiri ile ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bu tutumlar, işin kendisi, ücret, yönetim tarzı, iş arkadaşları, yükselme olanakları, vb.

-İş doyumunu genellikle kazançların ne ölçüde karşılanacağı ve veya beklentilerin hangi derecede aşıldığının belirlenmesidir.

-İş doyumunu, bir iş durumunun duygusal yanıtıdır. Bundan dolayı söz ile ifade edilmez sadece ifade edilebilir.

Gibi unsurlardan oluşur (Pelit, 2015, s. 55).

Locke (1976) iş doyumunu ‘‘kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular’’ olarak tanımlamıştır.

Klasik örgütlerde genellikle örgüt çalışanı yok kabul edilir sadece basit bir çalışandır ve fikirlerine değer verilmez. Çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasındaki katkısı görmezden gelinir. Günümüzde çoğu örgütte bu yanıştan dönülmüş artık çalışanların iş doyumlarının sağlanması, örgütün iş üretmek gibi temel amaçlarından biri olduğu sayılmaktadır. Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmeleri için teknolojinin yalnız başına yetmediği, insan faktörü olmadan şirket devamlılığının sağlanamadığının farkına varılmıştır. Çalışanın işini iyi yapabilmesi için yaptığı işten haz alması gerekir.

Günümüz yönetim anlayışı iş görenlerin yeteneklerinin göz önünde bulundurularak işe yerleştirilmeleri, eğitimlerini tam anlamıyla sağlayacak politikalar belirlenmesini öngörür. Çalışanların yaptıkları işten en fazla oranda maddi ve manevi doyumunu sağlamaları gerektiğini, bu sayede iş doyumuna ulaşacaklarını ve hem çalışanın hem de örgütün en üst seviyede yarar sağlayacağını öngörmektedir.

Keily (1986) yılında iş doyumunu ile ilgili yapmış olduğu araştırmada iş tatmininin azlığının, personelin değişim hızı personeldeki performans azlığı ve personelin işe devamsızlığı konuları ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yapılan bu araştırmada iş bırakma eylemleri, grevler, sabotajlar, vb. olayların da iş tatminsizliği ile yakından ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Günümüzde ise personelin işten uzaklaşma nedenleri arasında sadece iş doyumsuzluğu sayılmadığı bunun yanında iş olanaklarının fazlalaşarak insanların tatmin olabileceği işi seçme lükslerinin olması diğer sebep olarak sayılabilmektedir. Başka bir çalışmada ise mutsuz olan, iş doyumunu düşük çalışanların, çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyip ortak moralin düşmesine neden oldukları kanıtlanmıştır(Eğriboyun, 2015, s. 2015, s. 105-106).

Mayo ve arkadaşları ise çalışma ortamlarında çalışanların iş doyumunu arttırarak verimliliği sağlamak amacı ile çalışma ortamının ısı, ışık gibi fiziksel çevre yanında mola ve ödül gibi olumlu koşullar getirerek iş doyumunu ve verimini arttırmayı amaçlamışlardır(Katzell ve Chen, akt. Gülнар, 2007, s. 162).

Örgütlerde iş doyumları yüksek çalışanların yer alması performansı , örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini, yaşam tatminini, örgütsel bağlılığı ve müşteri tatminini arttıracaktır. İşe devamsızlık, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işten ayrılmaları ve tükenme davranışlarını azaltacaktır. İş tatmininin çalışma ortamında çatışmaların azalması, yüksek moral ve motivasyonun oluşması, çalışanlar arasında uyum sağlanması ve iş görenlerin psikolojik sağlık durumlarının olumlu olarak etkilenmesini sağlayacaktır(Khandelwal, Özkalp ve Kirel, Kiffin ve Petersen, Yang, Baker, Rouleau, vd..., Nelson ve Quick, Kantenakt; Doğan, 2015, s. 44-45).

### 5.1. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu alana etki eden durumları değerlendirebilmek için çalışanın işine karşı olan düşünce ve duygularını iyi analiz etmek gerekmektedir aksi durumlarda çalışanın iş tatmini konusunda fikir sahibi olmak olanaksızdır. Çalışanların mutlu olmaları ya da mutlu olmamalarının nedenleri farklılık göstermektedir. Bu alanda araştırma ve incelemelerde bulunan araştırmacıların bu konuda farklı görüşleri vardır. Hezberg ve Peterson gibi bazı araştırmacılar iş doyumunu etkileyen başlıca etkenlerin eğitim durumu, eğitim ve cinsiyet gibi

faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Smith ise bu konuda eğitim, iş kullanımı, sistem girdileri, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarını da iş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında saymıştır. Bir diğer görüş ise McDonald ve Gundersan memnuniyet sonuçlarının hizmet süresi, çalışanın yaşı ve çalışanın iş karşılığı kazandığı ücret konularının iş doyumunu ile pozitif anlamda etkili olduğunu ileri sürmüştür. Deci ise daha fazla ücret, değişen iş, otonomi, amaç ve karar aşamalarına çalışanın daha aktif ve fazla katılımı konularında gerekli şartlar çalışanın adına sağlandığında çalışanın iş doyumunun daha yüksek olacağını savunmuştur. Yine bu alanda çalışmaları olan Witt ve Mye adil olmanın iş doyumunu anlamında önemli bir etken olduğunu ileri sürmüşlerdir (Türk, 2007, s. 74).

İş tatmininin müşteri memnuniyeti açısından olumlu etkileri olduğu, bunun da örgüte finansal çıktı olarak geri döneceğini öne süren, hizmet ve kar zinciri uygulanmaktadır. İş yeri uygulamaları; çalışanların işte kalmaları, çalışanların motivasyonları ve davranışlarına doğrudan etki eden iş tatminini etkilemektedir. Bu çalışan çıktıları hizmet kalitesinin artarak müşteri memnuniyetinin oluşması, değer algılaması, müşteri referansları ve sonuçta şirketin büyüme ve karlılığının artmasını sağlamaktadır(McShane ve Now GL Von 2016, s. 76).

Bu alanda yapılan çok sayıda araştırma ve bu alanda çalışan çok sayıda araştırmacının çalışmalarından çıkan ortak sonuca göre iş doyumunu çok sayıda faktörden olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu değişkenleri sınıflandırdığımızda ana başlıklar olarak iş doyumuna etki eden faktörleri üç başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; Çevresel faktörler, Örgütsel faktörler ve Bireysel faktörlerdir.

#### 5.1.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

İş doyumunu ile bireysel faktörleri ilişkilendirmeye çalışan araştırmalar 1980'li yıllarda yapılmaya başlamıştır. Yapılan bu araştırmalar iş doyumunu ile kişilik arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Kişinin işinden beklentileri doğrudan kişinin kendi kişiliği ile ilişkilidir. Kişi sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklı değer ve yargılara sahiptir. Farklı özellikte kişilik özelliklerine sahip olan insanların aynı durumda farklı tepkiler vermeleri normaldir(Sun, akt. Pelit, 2015, s. 68).

Kişilerin iş deneyimi düzeyleri de iş doyumunu etkileyen diğer faktörlerden biridir. Örgütte çalışma ortamına yeni katılan bir kişi çalışma ortamından erken beklentilere girip fazla ücret, çabuk yükselme gibi beklentiler girer ve bu beklentiler hemen karşılanmaz ise çalışanın motivasyonu azalarak iş tatminsizliği yaşayabilir.

İş doyumunu etkileyen bir diğer bireysel faktör de çalışanın sosyal durumudur. Aile bağları olmayan ya da aile bağları zayıf olan, bireysel standartların altında yaşamını devam ettiren bir çalışan, iş alışkanlığı oluşturamayan kişilerin iş doyum düzeylerinin olumsuz yönde etkilenerek az olduğu yapılan çalışmalar sonucunda kanıtlanmıştır(Dinç Özcan, 2011, s. 113-114).

İş doyum düzeyinin kişilik ile ilgili olduğunu kanıtlayan en büyük kanıt ise bireylerin iş doyum düzeylerinin farklı zamanlarda ölçüldüğünde sonuçlarının aynı şekilde çıkması bazı durumlar ve zaman değişse bile iş doyum düzeyinin kişilikten kaynaklanan kısmı değişmediğini gösterir. Bu araştırmalardan yola çıkılarak Staw ve Ross(1985) araştırmaları ile

farklı zamanlarda çalışanların iş doyum düzeylerini ölçmüş ve sonuçların sabit kaldığını bulmuşlardır.

İş doyumunu araştırmalarında iş doyumuna en fazla etki eden bireysel faktörlerin; kıdem, çalışılan iş yeri bölümü, yaş, eğitim durumu, örgütten alınan eğitim, çalışma vardiya zamanı, cinsiyet, işin yapıldığı bölümün fiziksel özellikleri, işin genel tipi başlıkları iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerin en başta gelenleridir. Bu nedenle iş doyumunu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılar için bu başlıklar araştırılması gereken başlıklardır(Pelit, 2015, s.69).

#### 5.1.1.1. YAŞ

Yapılan araştırmaların tamamında iş doyum düzeyi ile yaş arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden aldıkları doyum düzeyleri yaşlarına bağlı olarak artmaktadır. İş doyumunun yaş ile olan ilişkisi uluslararası bir geçerliliğe sahiptir. İş doyumunun en fazla ilişkili olduğu demografik değişkenin yaş olduğu ile ilgili çalışmalar mevcuttur(DeMato, 2001).

#### 5.1.1.2. KIDEM

İşgörenlerin kıdemleri ile iş doyumları arasında ilişki incelendiğinde bu anlamda bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışması olan Hunt ve Saul(1975) yaptıkları araştırmada işgörenlerin kıdemleri arttıkça işten beklentilerinden ters orantılı olarak bir azalma görüldüğü ve bu nedenden dolayı iş doyumunu düzeylerinde bir artış meydana geldiği konusunun üzerinde durmuşlardır(Pelit, 2015, s. 72). Bir başka görüşe göre de Davis'e göre iş görenlerin iş deneyimleri arttıkça işlerine olan uyumları da artmakta , bunun sonucu olarak da işten aldıkları doyum da artmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların iş konusundaki beklentileri kıdem, maaş vb. konularda yüksek olduğu için bu beklentileri karşılanmadığı zaman mesleğin ilk zamanlarında iş doyum düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Canbulat, akt. Kılıç, 2014, s. 56).

#### 5.1.1.3. CİNSİYET

Toplumda kadına ev işleri, temizlik, çocukla ilgili konularda görevler, erkeğe ise ev ile ilgili işlerin yanında fiziksel kuvvet gerektiren işler toplumsal rol olarak belirlendiği için kişilerin işe bakış açıları, davranışları kısacası yaşam tarzları etkilenmektedir. Kadının dış dünyada erkekler ile beraber çalışma hayatına girmesi, iş hayatında kendine yer edinmesi zaman içerisinde olmuştur. Kadınlar iş hayatında kendilerine yer bulurlarken kendilerine toplumun biçtiği diğer rolleri de yaparak aslında iş hayatının yanında sorumluluk alanlarını da genişletmişlerdir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir(Mete, 2014, s. 77). Bayanlarda iş doyum düzeyinin erkeklere oranla daha düşük olduğu sonucunun elde edildiği araştırmalarda elde edilen diğer bulgu iş doyum düzeyinin düşük olduğu bayanların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde

çalışmaktadırlar ve erkeklere oranla daha düşük ücretle çalışmaktadırlar (Uyargil, akt. Pelit, 2015, s. 69).

Kim(2005) tarafından Kore'de yapılan bir araştırma sonucunda bayanların iş doyum oranlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmadan bu sonuç alınırken bunun nedeni olarak da bayanların işten beklentilerinin az olması ve bayanların işte karşılaştıkları sorunları söylemekten genellikle çekindikleri ifade edilmiştir(Mumcu, 2014, s. 18).

#### 5.1.1.4. EĞİTİM DURUMU

Eğitim durumu değişkeni ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında çalışanların eğitim düzeylerinde artış oldukça işten aldıkları doyumun azaldığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak da insanların eğitim düzeyi arttıkça işten ve çevreden beklentileri artmakta ayrıca eğitim düzeyinin sadece çalışanlara uzmanlık getirmediği aynı zamanda çalışanların dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirdiği olarak açıklanmaktadır(Mete, 2014, s. 79).

Bazı mesleklerde farklı eğitim düzeyine sahip bireylerin aynı işte çalıştığı durumlara rastlanmaktadır. Bu durumlarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ücret ve statü olarak mutlu olmamakta ve iş doyumları buna bağlı olarak azalmaktadır(Mumcu, 2014, s. 19).

#### 5.1.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş doyumuna etki eden çeşitli örgütsel faktörler vardır. Bunlardan başlıcaları işin niteliği, çalışanların yükselme olanakları, iş karşılığında yapılan ödeme, çalışanların çalışma koşulları, övülmek incelenecek olan başlıklardır.

##### 5.1.2.1. İŞİN NİTELİĞİ

Çalışanın işi beğenmesi iş doyumunun en temel koşullarından birisidir. Çalışanın işini beğenmesinin koşulları da(Başaran, 2008, s. 266);

- İşin sorun çözmeye dayanması,
- İşin yenilikleri öğrenme ve gelişmeye olanak sağlayan bir iş olması,
- İşin çalışanın yeteneklerini sergilemesine olanak veren bir iş olması,
- İşin çalışanları değişikliğe, yaratıcılığa ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.

İşin niteliği iş doyum düzeyini belirleyen önemli etkenlerdendir. İşin kendisi beş ayrı özelliğini temel almaktadır (Reitz, akt. Türk, 2007, s. 76);

- Otonomi, çalışanın işi yapma aşamasında iş ile ilgili karar alma özgürlüğüdür,
- Görev kimliği, çalışanın iş ile bütünleşip işini sonuna kadar götürüp götürmediği ile ilgili bir kavramdır.

-Görevin önemi, çalışanlar ile müşteriler tarafından işin ne kadar önemli görüldüğünün anlaşılmasıdır.

-Beceri çeşitliliği, işin hangi derecede ve kaç tane beceri ve faaliyet gerektirdiğidir.

-Görev geri bildirim, çalışanların işleri ile ilgili girdi ve çıktılara bakılarak ne kadar geri bildirim aldıklarıdır.

-Çalışanlar özel yetenek, bilgi ve beceriler gerektiren işlerde çalıştıklarında kendilerini daha özel ve mutlu hissetmektedirler ve bu da iş doyum düzeylerini arttırmaktadır.

#### 5.1.2.2. YÜKSELME OLANAĞI

Çalışma koşullarında yükselme fırsatlarının olması ve bu olanaklardan yararlanırken çalışma ortamında şeffaf ve adil olunduğuna inanılması iş doyum düzeyini arttırmaktadır (Pelit, 2015, s.63). Yükselme kavramı çalışanlar arasında farklı anlamlar taşır maddi olanakları yetersiz olan bir çalışan için yükselme maddi olarak imkanların iyileşmesi olarak düşünülürken, maddi imkanları yeterli düzeyde olan bir çalışan için ise yükselme statü odaklıdır. İş doyum düzeyleri ile yükselme arasındaki ilişkiye bakılırken bu ayrıntı da dikkate alınmalıdır.

#### 5.1.2.3. ÖDEME

Yapılan işin karşılığında alınan ücret iş doyum düzeyi açısından diğer koşullar kadar etkilidir. Ücret için çalışandan istediklerine, çalışanın kabiliyetlerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil bir seviyede ise çalışanın iş doyum düzeyini olumlu anlamda etkileyecektir. Eğer çalışan bunun makul olmayan bir düzeyde olduğunu düşünüyor ise bu iş doyum düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir. Ayrıca ödemenin az görülmesi iş doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır Türk, 2007, s. 76).

#### 5.1.2.4. ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışanlar çalışma ortamların ısınma, aydınlanma, ulaşım gibi fiziksel özellik olarak en uygun şartları taşımasını tercih etmektedir. Çalışanlar fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir. Çalışanların fiziksel ortam nedeni ile temel ihtiyaçlarını karşılayamamaları da çalışanı psikolojik olarak olumsuz etkileyecek bu da çalışanın iş doyum düzeyinde düşüş olmasını neden olmaktadır(Başaran, 2008, s. 266-267).

#### 5.1.2.5.ÖVÜLME

İnsanoğlu genellikle ülke ve memleket fark etmeksizin etrafında yer alan insanların kendilerini beğenmesini, kendisine saygı duymasını isterler buna Malow ‘’nefise saygı’’ tabiri kullanarak açıklık getirmiştir. Genellikle insanlar için çevresindekilerin ilgilerini belirten reaksiyonları, kıymet ve önem verdiklerini ifade etmeleri insanın benliğini okşar. Maslow’a göre itibar görme ihtiyacının karşılanması insanda memnuniyet sağlar, güven hissi sağlayarak nefise yerleşir. Bu durumların aksinin yaşanması ise ümitsizlik, zaaf ve bazı durumlarda sinirlilik ortaya çıkarır (Türk, s. 77-78).

Bu alanda yapılan çalışmalarda yer alan literatürlere göre kişilerde genellikle üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır. Bunlar:

-Çevre etkisi ile oluşan kendini takdir ihtiyacı: çevredeki diğer insanların beklentileri sonucunda oluşan kazanılmış bir duygudur.

-Kronik kendini takdir isteği:Kişilik özelliklerine bağlı olarak her durumda kendisine ihtiyaç hissettirme durumudur.

Kişilerin iş ortamında kendini iyi hissetmesi ve görevlerini yerine getirmesi benliğine saygı gösterilmesi, toplumdaki rolü bakımından önem taşır; buna bağlı olarak da çevresinin ve toplumun övgüsünü kazanabilmektedir.

## 5.2. İŞ DOYUMU KURAMLARI

Motivasyon ve örgütsel konular ile ilgili araştırmacılar tarafından otuz yıldır yapılan çalışmalar iş hayatında ve endüstri alanında yönetimi etkileyen fikirlerin iş koşullarının iş ve iş doyumunun anlaşılması açısından önemli katkılar sağladıkları görülmektedir( White, akt. Gülnar, 2007,s. 168). Yaptığı işten doyum alan çalışanların işten daha yüksek düzeyde verim alacakları gözlemlenmektedir. Bu yüzden gelişmiş ülkeler çalışanların iş doyumuna fazla önem verirler ve bunu etkileyen faktörleri araştırmaktadırlar. İş doyumuna bakış açısından yöneticiler her çalışanın en üst düzeyde doyuma ulaşmasını beklemezler önemli olan grubun büyük bir çoğunluğunun en üst düzeyde doyuma ulaşabilmesi ve doyuma ulaşan bu gruptan en üst düzeyde çalışma anlamında verimin alınması yönetimin temel amacıdır(Türk, 2007, s. 82).

### 5.2.1. A. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİTERARŞİSİ KURAMI

Motivasyon alanında çalışması bulunan ünlü psikolog Abraham Maslow 1940 yılında ortaya attığı bu teori ile insanların dürtü ve ihtiyaçlarını beş kategori altında açıklamıştır. Bunlar; fiziksel ihtiyaçlar (yiyecek, hava, su, barınma vb. gereksinimleri), ait olma/sevgi (duygusal yakınlık, başkalarıyla birlikte olma gereksinimi), saygınlık (Öz saygı ve toplumsal saygı/ statü gereksinimi), güvenlik (emniyet ve istikrar gereksinimi) ve en uçta olan kendini gerçekleştirmedir(potansiyelini ortaya çıkarma ve gerçekleştirme gereksinimi). Yönetim alanında dünya çapında en fazla ses getiren ve ilgi duyulan çalışma budur. Maslow bu çalışması ile herkesin cevabını aradığı insan ihtiyaçlarının haritası olur mu?, ihtiyaçlar birbiri ile ilişkili midir? Gibi çok çeşitli sorulara ayrıntılı olarak cevap veren bir çalışmadır.

İnsanoğlu sürekli olarak istekleri olan bir varlıktır ve bu nedenle insanların mutluluğunu sağlamak neredeyse imkansızdır. İnsanların karşılanan isteğinin hemen arkasından yeni bir isteği ortaya çıkar ve bu döngü güdü olduğu için bu şekilde devam eder bu yüzden motivasyonu araştıran kuramcılar için bu çalışma bir rehber niteliğindedir çünkü bu çalışmada hangi güdülerin öncelikli olduğu ve hangi güdülerin birbirlerini takip ettiği açıklanmıştır.

Bu çalışma farklı açılardan ve özellikle de ihtiyaçları ayırarak sınıflamanın zorluğu ve dürtüleri gruplamanın zorluğu nedeni ile eleştiriler almasına rağmen yine de alanda yapılan çalışmaların ilgi odağı olmuştur ve bu çalışmalara rehber olmuştur (Türk, 2007, s. 84).

### 5.2.2. DAVID McCLELLAND BAŞARI GÜDÜ KURAMI

Her bireyin güdüleri birbirine benzemesine rağmen ortaya çıkması ve duygu olarak yansımada büyük anlamda bireysel farklılıklar bulunur. Bu anlamda psikolog David McClellandMaslow'un çalışmasını daha da ileriye taşıyarak ihtiyaçların gücünün toplumsal etki sayesinde değiştirilmesinin mümkün olduğu görüşünü savunmuş ve bunu incelemiştir. Bireyin ihtiyaçlarını öğrenme, sosyal ve pekiştirme koşullar aracılığıyla güçlenebileceğini fark etmiştir. McClelland, üç adet öğrenilmiş ihtiyaç üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bunlar; güç, ilişki kurma ve başarıdır(McShane ve NowGIVon, 2016, s. 91).

### 5.2.3. ADELFER'İN ERG KURAMI

Alderfer, Maslow'un kuramına katkı olarak ihtiyaçların sıralamasını basit düzeye indirerek üç ihtiyaç üzerinde çalışmasını yoğunlaştırmıştır. Bunlar;

-Ait olma ihtiyacı

-Gelişme ihtiyacı

-Var olma ihtiyacı

Var olma ihtiyacı, bireyin kendi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un sıralamasındaki ilk iki basamakta olan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Ait olma ihtiyacı, kişinin sosyalleşmesi ve birlikte olma ihtiyacıdır. Maslow'un hiyerarşisinde özsaygı ve sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Geliştirme ihtiyacı ise Maslow'un en üst sırada yer alan kendini gerçekleştirme basamağına denk gelmektedir.

### 5.2.4. HERZBERG'İN ÇİFT ETMEN KURAMI

1959 yılında Herzberg ve arkadaşları 155 kitap ve makaleyi inceledikten sonra iş tutumunu etkileyen faktörlerin farkları, çalışan kişilerin işlerinde sevdikleri ve sevmedikleri tutumları göz önüne alarak bu duruma göre değişmektedir. Bu araştırmalardan çıkan sonuca göre iş ortamında insanı memnun eden ve memnun etmeyen faktörler vardır. Kendi çalışmalarımızın temel varsayımlarını işte bu sonuçlardan çıkardık(Adair, 2013, s. 62). Bu çalışma işe özendirme ve motive etmenin iki şekilde olacağını savunmuştur. Bunlar; hijyen etmenleri ve güdüleyici etmenlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve temizlik anlamında kullanılmıştır yani çalışma ortamının temizliği çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu artırır. Diğer etken ise güdüleyici etmenlerdir. Bunlar ise kişilere göre farklılıklar gösterebilir. Bunlar ücret, kıdem vs. şeklinde olabilir tüm bunlar eğer çalışanın ihtiyaçlarını karşılar ise motivasyonu artırır ise iş doyumunu arttıracaktır.

İş doyumunu araştıran çift faktör teorisinde teori; mühendis ve muhasebecilerin iş ortamlarında ihtiyaçlarının tatmini ve ve tatminlerinin motivasyonlarına etkilerini araştırmıştır. Çalışma muhasebe ve mühendislere (200 kişi) işleriyle ilgili kendilerini kötü hissettikleri zamanla ilgili sorular sorulmuştur. Kişilere bu özel anların duyguların performanslarına nasıl etki ettiği sorulmuştur. Bu önemli olayların temelinde elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir(Baysal ve Tekarslan, akt. Gülnar, 2007, s. 173).



-işin kendisi, gelişme, başarı, takdir, ilerleme, sorumluluk ve terfi faktörlerinden sık olarak doyum kaynağı olarak bahsetmiştir. Çok daha az olarak doyumsuzluk kaynağı olarak algılanmıştır. Bu grup faktörler ‘‘motive edici faktörler olarak kabul edilmiştir.

## 6. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ VE İŞ DOYUMU

Öğretmenlik meslek olarak farklı açılardan diğer mesleklerden farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlik mesleği ile uğraşanlar zamanlarının büyük bir bölümünü öğrenci ile geçirirler kalan zamanlarında da yine çalışmalar yaparlar(Barnabe ve Bruns, akt. Şahin, 2013, s. 145). Chapman ve Louthier, (1972) öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörleri çeşitli başlıklarda sıralamaktadır:

- Öğretmenin karakteri,
- Öğretmenin mesleki başarı durumu,
- Öğretmenin mesleki başarısının değerlendirilmesindeki kriterler,
- Öğretmenin mesleki işlerindeki yetenek ve becerileri,
- Takdir ve ödüller(Tahta, akt. Teltik, 2009, s.25).

Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları yüz yüze olumsuzluklar öğretmenlerin iş doyum seviyelerini azaltmakta ve işe karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu durumu yaşayan öğretmenler az çalışmayı istemekte ve işe gitme eğilimleri azalmaktadır(Akçamete vd. akt. Akın, 2006, s. 53.).

Öğretmenlerin iş doyumunu kaynakları şu başlıklar altında sıralanabilir (Vural, Akt. Akın, 2006, s. 54):

- Denetim
- Tatiller
- Ekonomik Güvence
- Övülme
- Kişilik
- Çalışma koşulları
- Öğretmenlerle ilişkiler
- Kendi düşüncelerini uygulama fırsatı
- Ücret ödemeleri
- Üst yöneticilerle ilişkiler
- İşin niteliği

- İş güvenliği
- Yükselme olanağı
- Örgüt ve yönetim
- Çalışma saatleri
- Öğrencilerle ilişkiler
- Kişisel ilişkileri gerçekleştirme

Akçamete, Kaner ve Sucuoğluna (2001) göre öğretim yapı olarak stres gerektiren bir uğraşıdır. Öğretimin ana unsuru olan öğrenciler ve birlikte çalışılan kişilerle bulunulan etkileşimler, sürekli artan bir yapıda olan öğretimin gereklilikleri baskı ve strese neden olmaktadır. İşin stersi ve çalışanların yıpranmışlıklarının incelendiği çalışmalarda işin stersi ve yıpranmışlık sosyal hizmet ve yardım mesleklerinin önemli bir konusu olarak yer almaktadırlar. İş stresi ve öğretmen yıpranmışlığı eğitimin tüm alanlarında çalışan öğretmenlerin temel problemleri olarak kabul edilmektedir. İş stresi öğretmenlerin sorumluluklarını yaptıkları esnada karşılaştıkları görev istemlerinin etkisidir. Sık ve yoğun stres dönemlerini davranışsal, niteliksel, psikolojik ve fizyolojik tepkiler izlemektedir. Bu tepkiler birikerek zamanla öğretmenin meslek konusundaki kararına etki etmektedir. Uzun süre devam eden iş stresi ve bu durumla baş edememe bitkinliğe neden olabilmektedir Tetik, 2009, s. 24-25).

### 3.BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, deseni, çalışma grubu, kullanılan ölçme araçları ve veri analiz teknikleri gibi metodolojik açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Desen

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılan, korelasyonel çalışmalardır(Karasar, 2005). Bu çalışmada ise, eğitim kurumlarında görülen örgüt kültürü tipleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, öğretmen algılarına göre eğitim kurumlarında görülen örgüt kültürü tiplerine ilişkin düzeyler ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri betimlenmiş ve birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Uşak İl Merkezindeki kamu İlk ve Ortaokullarda görev yapmakta olan 1359 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu ise olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen 499 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem güven aralığı %95 güven düzeyi için 3,49 olarak hesaplanmış olup, bu sonuca göre örneklem evreni temsil kabiliyetinin yeterli olduğu

söylenbilir. Araştırmanın örnekleme ilişkin bazı demografik özelliklere göre dağılımlar ve ortalamalar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.

Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler				
		f	%	
cinsiyet	kadın	256	51,3%	
	erkek	243	48,7%	
medeni.hal	bekar	38	7,6%	
	evli	461	92,4%	
egitim	ön lisans	39	7,8%	
	lisans	424	85,0%	
	lisansüstü	36	7,2%	
yöneticilik1	yok	364	72,9%	
	var	135	27,1%	
	Min.	Maks	$\bar{X}$	ss
Yaş	23,00	66,00	42,1663	8,61599
Kıdem	1,00	41,00	18,6112	8,72017
Okuldaki Kıdemi	1,00	30,00	8,4870	6,09079

Araştırmanın örnekleminin cinsiyet değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %51,3’ünün kadın öğretmenlerden, %48,7’sinin erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin medeni hal değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %7,6’sının bekar öğretmenlerden, %92,4’ünün evli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin eğitim durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %7,8’inin ön lisans mezunu öğretmenlerden, %85’inin lisans mezunu öğretmenlerden ve %7,2’sinin yüksek lisans mezunu öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin yöneticilik deneyimi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %72,9’unun yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerden, %27,1’inin yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin minimum 23 ile maksimum 66 yaş arasında dağılım gösterdiği görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin kıdem değişkenine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerinin 1 ile 41 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin okuldaki kıdem değişkenine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki kıdemlerinin 1 yıl ile 30 yıl arasında olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında örgüt kültürü tiplerindeki düzeyleri belirlemek amacıyla Terzi (2005) tarafından geliştirilen Okul Kültürü Ölçeği, öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin belirlenmesi için ise, Minnesota iş tatmini ölçeği (kısa form) gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Kullanılan her iki ölçme aracı için, boyutlandırmalar orijinale uygun olarak kabul edilmiş, bu araştırma özelinde bir geçerlilik çalışması yapılmamıştır. Araştırma kapsamında yapılan veri toplama işleminin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla her iki ölçme aracı için alt boyutlar bazında Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 2.

Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçme Araçlarının Güvenirlik Katsayısı Hesaplamaları

	Cronbach Katsayısı	Alfa	Madde Sayısı
Destek Kültürü	0,935		8
Başarı Kültürü	0,918		6
Bürokratik Kültür	0,870		9
Görev Kültürü	0,920		6
İçsel Doyum	0,934		10
Dışsal Doyum	0,921		10
Genel Doyum	0,961		20

Kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlik düzeylerine ilişkin hesaplamalara bakıldığında, her iki ölçme aracının alt boyutlarında ve genelinde yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

### 3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında demografik değişkenlerin de eklenmesiyle hazırlanan anket formları araştırmacı tarafından bizzat çalışma grubuna ulaştırılmış ve geri toplanmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %98'dir. Hatalı ve özensiz doldurulduğu tespit edilen anket formları veri girişi esnasında araştırmacı tarafından elenmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programları vasıtasıyla yüzde ve frekans analizleri, aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması gibi betimsel istatistiklerle birlikte, varyans testleri ve pearson momentler çarpımı korelasyon analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normallikleri boyutların basıklık ve çarpıklık katsayıları hesaplanarak test edilmiş, bu değerler -1,5 ila +1,5 arasında olduğundan parametrik testler kullanılmıştır.

## 4.BULGULAR VE YORUM

### 4.1.öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarına ilişkin veriler

Tablo 3. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarına ilişkin betimsel istatistikler (n:499)

	Minimu m	Maximu m	$\bar{X}$	Ss
Destek kültürü	1,00	5,00	3,2560	,90685
Başarı kültürü	1,00	5,00	3,2558	,91300
Bürokratik kültür	1,00	5,00	2,9263	,70998
Görev kültürü	1,00	5,00	3,4719	,88790

Tablo 3. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarına ilişkin betimsel istatistiklerde Örneklem dahilindeki öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin destek kültürü alt boyutundaki ortalamaları  $\bar{X}=3,26$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullardaki destek kültürü algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Örneklem dahilindeki öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin başarı kültürü alt boyutundaki ortalamaları  $\bar{X}= 3,26$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullarda başarı kültürü algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Örneklem dahilindeki öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin bürokratik kültür alt boyutundaki ortalamaları  $\bar{X}=2,93$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullarda bürokratik kültür algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Örneklem dahilindeki öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin görev kültürü alt boyutundaki ortalamaları  $\bar{X}=3,47$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullarda görev kültürü algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.1.1. Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları

Tablo 4.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	S.HataOr	T	P
					t		
Destek kültürü	kadın	256	3,224	,9099	,05687	-0,806	.421
	erkek	243	3,289	,9042	,05800		
Başarı kültürü	kadın	256	3,205	,9060	,05663	-1,259	.209
	erkek	243	3,308	,9191	,05897		
Bürokratik kültür	kadın	256	2,908	,7054	,04409	-0,591	.555
	erkek	243	2,945	,7156	,04591		
Görev kültürü	kadın	256	3,476	,8656	,05410	0,119	.905
	erkek	243	3,467	,9125	,05854		

Tablo 4’de öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasını gösteren bağımsız örneklem grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin destek kültürü ( $t=-0,806$ ,  $p>.05$ ), başarı kültürü ( $t=-1,259$ ,  $p>.05$ ), bürokratik kültür ( $t=-0,591$ ,  $p>.05$ ) ve görev kültürü ( $t=-119$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren araştırma sonuçları

Tablo 5.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	mede				S.HataOr	T	p
	ni.hal	N	$\bar{X}$	ss	t		
Destek kültürü	Bekar	38	3,467	1,0549	,17113	1,495	.136
	Evli	461	3,238	,89264	,04157		
Başarı kültürü	Bekar	38	3,394	,98367	,15957	0,976	.330
	Evli	461	3,244	,90712	,04225		
Bürokratik kültür	Bekar	38	3,263	,86199	,13983	3,069	.002
	Evli	461	2,898	,68979	,03213		
Görev kültürü	Bekar	38	3,719	,92114	,14943	1,791	.074
	Evli	461	3,451	,88305	,04113		

Tablo 5’de Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarının medeni hal değişkenine göre farklılaşmasını gösteren bağımsız örneklem grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin destek kültürü ( $t=1,495$ ,  $p>.05$ ), başarı kültürü ( $t=0,976$ ,  $p>.05$ ) ve görev kültürü ( $t=1,791$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bürokratik kültür ( $t=-3,069$ ,  $p<.05$ ) alt boyutunda ise algı düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlıdır. Bekar öğretmenlerin bürokratik kültüre ilişkin algı düzeyleri ( $\bar{X}=3,26$ ), evli öğretmenlerin algı düzeylerine ( $\bar{X}=2,90$ ) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren araştırma sonuçları

Tablo 6.

Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları - Tukey HSD (n=499)

		N	$\bar{X}$	ss	Farkın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Destek kültürü	ön lisans (1)	39	2,9936	,92211	Gruplar Arası	5,2302	2	2,6151	3,208	.041	2>1
	Lisans (2)	424	3,2989	,90476	Grup İçi	404,31496	496	0,8155			
	Lisansüstü (3)	36	3,0347	,85754	Toplam	409,544	498				
	Total	499	3,2560	,90685							
Başarı kültürü	ön lisans	39	2,9957	,90117	Gruplar Arası	4,2722	2	2,1361	2,578	.077	-
	Lisans	424	3,2940	,91224	Grup İçi	410,84496	496	0,8283			
	lisansüstü	36	3,0880	,89397	Toplam	415,115	498				
	Total	499	3,2558	,91300							
Bürokratik kültür	ön lisans	39	2,7692	,69500	Gruplar Arası	4,0872	2	2,0431	4,104	.017	2>3
	Lisans	424	2,9633	,71503	Grup İçi	246,94496	496	0,4984			
	lisansüstü	36	2,6605	,59329	Toplam	251,030	498				
	Total	499	2,9263	,70998							
Görev kültürü	ön lisans	39	3,3248	,90155	Gruplar Arası	1,6512	2	0,8261	1,048	.352	-
	Lisans	424	3,4961	,89139	Grup İçi	390,95496	496	0,7886			
	lisansüstü	36	3,3472	,82748	Toplam	392,607	498				
	Total	499	3,4719	,88790							



Tablo 6’da öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin başarı kültürü( $F=2,578$ ,  $p>.05$ )ve görev kültürü ( $F=1,048$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir. Destek Kültürü alt boyutunda ise algı düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlıdır( $F=3,208$ ,  $p<.05$ ). Lisans mezunu öğretmenlerin destek kültürü algı düzeyleri ( $\bar{X}=3,30$ ), önlisans mezunu öğretmenlerin algı düzeylerine ( $\bar{X}=2,99$ ) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bürokratik kültür alt boyutunda da öğretmenlerin algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlıdır. Lisans mezunu öğretmenlerin bürokratik kültür algı ( $\bar{X}=2,96$ ) düzeyleri, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin algı düzeylerine ( $\bar{X}=2,66$ ) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Yöneticilik deneyiminin kültür alt boyutlarına etkilerini gösteren araştırma sonuçları

Tablo 7.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Yöneticilik Deneyimi Olup Olmama Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	Yöneticilik	N	$\bar{X}$	Ss	S.Hata Ort	t	P
Destek kültürü	Yok	364	3,247	,9191	,0481	-0,340	.734
	Var	135	3,278	,8757	,0753		
Başarı kültürü	Yok	364	3,236	,9179	,0481	-0,768	.443
	Var	135	3,307	,9009	,0775		
Bürokratik kültür	Yok	364	2,949	,7322	,0383	1,206	.228
	Var	135	2,863	,6446	,0554		
Görev kültürü	Yok	364	3,473	,8922	,0467	0,062	.951
	Var	135	3,467	,8794	,0756		

Tablo 7’de öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algılarının yöneticilik deneyimi olup olmaması değişkenine göre farklılaşmasını gösteren

bağımsız örneklem grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin destek kültürü ( $t=-0,340$ ,  $p>.05$ ), başarı kültürü ( $t=-0,768$ ,  $p>.05$ ), bürokratik kültür ( $t=1,206$ ,  $p>.05$ ) ve görev kültürü ( $t=0,062$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin yöneticilik deneyimi olup olmaması değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

4.1.2. - Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutlarında nasıldır?

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren araştırma sonuçları

Tablo 8.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algılarının Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)

	yas	kıdem	okulda.kıdem	Yön. deneyimi
Destek kültürü	-,108*	-,163**	-,285**	-,015
Basari kültürü	-,108*	-,161**	-,293**	-,016
Bürokratik kültür	-,057	-,103*	-,158**	-,074
Görev kültürü	-,125**	-,166**	-,302**	-,037

\*\* İşaretili Korelasyonlar .01 Düzeyinde Anlamlıdır.

\* İşaretili Korelasyonlar .05 Düzeyinde Anlamlıdır.

Tablo 8’de Öğretmenlerindeki destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü Algısı Düzeylerinin Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi sonuçları Tablo A’da verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; destek kültürü algısı düzeyleri ile yaşları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,108$ ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin yaşları arttıkça, destek kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; destek kültürü algısı düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,163$ ,  $p<.05$ ). Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça destek kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; destek kültürü algı düzeyleri ile görev yapılan okuldaki kıdem arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,285$ ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri arttıkça destek kültürü algı düzeyleri azalmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre destek kültürü algı düzeyleri ile yöneticilik deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre; başarı kültürü algı düzeyleri ile yaşları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,108$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin yaşları arttıkça başarı kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; başarı kültürü algı düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,161$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin kıdemleri arttıkça başarı kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; başarı kültürü algı düzeyleri ile okulda geçirilen süre arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,293$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin okuldaki görev süresi arttıkça başarı kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin başarı kültürü algı düzeyleri ile yöneticilik deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre; bürokratik kültür algı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ( $r=-0,057$ , ,  $p<.05$ ). Elde edilen sonuçlara göre; bürokratik kültür algı düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,103$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin kıdemleri arttıkça bürokratik kültür algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; bürokratik kültür algı düzeyleri ile okulda kıdem arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,158$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin okulda geçirdikleri süre arttıkça bürokratik kültür algı düzeyleri azalmaktadır. Bürokratik kültür algı düzeyi ile okulda kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre; görev kültürü algı düzeyleri ile yaşları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,125$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin yaşları arttıkça görev kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; görev kültürü algı düzeyleri ile kıdem arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,166$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin kıdemleri arttıkça görev kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; görev kültürü algı düzeyleri ile okulda kıdem arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=-0,302$ , ,  $p<.05$ ). öğretmenlerin okulda geçirdikleri süre arttıkça görev kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi olup olmaması ile görev kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

## 4.2.

Öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum algılarına ilişkin araştırma sonuçları

Tablo9. Öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum algılarına ilişkin betimsel istatistikler

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
İçsel doyum	499	1,10	5,00	3,3259	,86389
Dışsal doyum	499	1,00	5,00	3,1821	,85010
Genel doyum	499	1,10	5,00	3,2590	,83028

Tablo 9’da Öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum algılarına ilişkin betimsel istatistiklerde Örneklem dahilindeki öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinin içsel doyum alt boyutundaki ortalamaları ( $\bar{X}=3,33$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullardaki içsel doyum algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örneklem dahilindeki öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinin dışsal doyum alt boyutundaki ortalamaları ( $\bar{X}=3,18$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullardaki dışsal doyum algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örneklem dahilindeki öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinin genel doyum alt boyutundaki ortalamaları ( $\bar{X}=3,26$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerine bakılarak öğretmenlerin okullardaki genel doyum algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

## 4.2.1 Araştırma Sorusu 2.1

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren araştırma sonuçları

Tablo 10.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	cinsiyet t	N	$\bar{X}$	Ss	S.HataOrt	T	p
İçsel doyum	kadın	256	3,313	,87605	,05475	-0,303	.747
	erkek	243	3,338	,85250	,05469		
Dışsal doyum	kadın	256	3,148	,86267	,05392	-0,897	.370
	erkek	243	3,217	,83700	,05369		
Genel doyum	kadın	256	3,236	,84502	,05281	-0,626	.531
	erkek	243	3,236	,84502	,05281		

Tablo 10.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	cinsiyet		$\bar{X}$	Ss	S.HataOrt	T	p
	t	N					
İçsel doyum	kadın	256	3,313	,87605	,05475	-0,303	.747
		7					
	erkek	243	3,338	,85250	,05469		
		7					
Dışsal doyum	kadın	256	3,148	,86267	,05392	-0,897	.370
		9					
	erkek	243	3,217	,83700	,05369		
		2					
Genel doyum	kadın	256	3,236	,84502	,05281	-0,626	.531
		3					
	erkek	243	3,282	,81552	,05232		
		9					

Tablo 10'da Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasını gösteren bağımsız örneklem Grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin içsel doyum( $t=-0,303$   $p>.05$ ), dışsal doyum ( $t=-0,897$ ,  $p>.05$ ) ve genel doyum ( $t=-0,626$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir

Tablo 11.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	medeni.h		$\bar{X}$	ss	S.HataOrt	T	P
	al	N					
İçsel doyum	Bekar	38	3,389	,9996	,16217	0,472	.637
		5		7			
	Evli	461	3,320	,8527	,03972		
		6		6			
Dışsal doyum	Bekar	38	3,198	,9354	,15174	0,126	.900
		8		0			
	Evli	461	3,180	,8437	,03930		
		8		8			
Genel doyum	Bekar	38	3,300	,9345	,15160	0,316	.752
		0		5			
	Evli	461	3,255	,8221	,03829		
		6		4			

Tablo 11’de Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşmasını gösteren bağımsız örneklem Grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin içsel doyum( $t=0,472$ ,  $p>.05$ ), dışsal doyum ( $t=0,126$ ,  $p>.05$ ) ve genel doyum ( $t=0,316$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 12.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları - Tukey HSD (n=499)

		N	$\bar{X}$	ss	Farkın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p	Fark
İçsel doyum	ön lisans	39	3,297	,9371	Gruplar Arası	2,650	2	1,325	1,78	.169	-
	Lisans	42	3,350	,8516	Grup İçi	369,00	49	0,744			
	Lisansüstü	36	3,069	,9073	Toplam	371,65	49				
	Total	49	3,325	,8638							
		9	9	9							
Dışsal doyum	ön lisans	39	3,139	,8399	Gruplar Arası	0,803	2	0,401	0,55	.575	-
	Lisans	42	3,197	,8523	Grup İçi	359,08	49	0,724			
	Lisansüstü	36	3,049	,8451	Toplam	359,89	49				
	Total	49	3,182	,8501							
		9	1	0							
Genel doyum	ön lisans	39	3,230	,8672	Gruplar Arası	1,779	2	0,890	1,29	.276	-
	Lisans	42	3,279	,8247	Grup İçi	341,52	49	0,689			
	Lisansüstü	36	3,050	,8491	Toplam	343,30	49				
	Total	49	3,259	,8302							
		9	0	8							

Tablo 12’de Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin içsel doyum ( $f=1,781$ ,  $p>.05$ ) dışsal doyum ( $f=0,554$ ,  $p>.05$ )

ve genel doyum (  $f=1,292$ , ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 13.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yöneticilik Deneyimi Olup Olmama Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız Örneklem Grubu t Testi Sonuçları (n=499)

	Yöneticilik deneyimi	N	$\bar{X}$	Ss	S.HataOrt	t	p
İçsel doyum	Yok	364	3,3277	,86194	,04518	0,80	.936
	Var	135	3,3207	,87230	,07508		
Dışsal doyum	Yok	364	3,1621	,82997	,04350	-	.387
	Var	135	3,2362	,90312	,07773		
Genel doyum	Yok	364	3,2514	,81840	,04290	-	.736
	Var	135	3,2796	,86429	,07439		

Tablo 13’de Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin yöneticilik deneyimi olup olmama değişkenine göre farklılaşmasını gösteren bağımsız örneklem Grubu t testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin içsel doyum( $t=0,80$   $p>.05$ ), dışsal doyum ( $t=-0,865$ ,  $p>.05$ ) ve genel doyum ( $t=-0,337$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki algı düzeylerinin yöneticilik deneyimi olup olmama değişkenine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

#### 4.2.2. Araştırma Sorusu 2.2.

Tablo 14.

Öğretmenlerin İş Doyumlarının Yaş, Kıdem, Okulda Geçirilen Süre ve Yöneticilik Deneyimi Süresi İle İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)

	yaş	kıdem	Okuldaki kıdem	Yön. deneyimi
İçsel doyum	-,131**	-,170**	-,287**	-,042
Dışsal doyum	-,078	-,108*	-,244**	-,003
Genel doyum	-,111*	-,147**	-,275**	-,026

\*\* İşaretili Korelasyonlar .01 Düzeyinde Anlamlıdır.

\* İşaretili Korelasyonlar .05 Düzeyinde Anlamlıdır.

Tablo 14’de Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin yaş, kıdem, okulda geçirilen süre ve yöneticilik deneyimi süresi ile ilişkisini gösteren pearson momentler çarpımı korelasyonu

analiz sonuçları tablo A’da verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri ile yaşları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,131$ ,  $p<.05$ ) $p<.05$ , öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,170$ , $p<.05$ ),öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri ile okulda geçirdikleri süre arasında negatif , düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,287$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri ile yöneticilik deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,108$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri ile okuldaki kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,244$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri ile yöneticilik deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin genel doyum düzeyleri ile yaşları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,111$ , $p<.05$ ), öğretmenlerin genel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,147$ ,  $p<.05$ ) öğretmenlerin genel doyum düzeyleri ile okuldaki kıdemleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=-0,275$ ,  $p<.05$ ) öğretmenlerin genel doyum düzeyleri ile yöneticilik deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre öğretmenlik mesleği yapanların genel doyum düzeylerinin yöneticilik yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.3. Araştırma Sorusu 3

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algı düzeyleri ile İş Doyumlarının İlişkisini Gösteren araştırma sonuçları

Tablo 15.

Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algı düzeyleri ile İş Doyumlarının İlişkisini Gösteren Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu Analizi (N=499)

	İçsel doyum	Dışsal doyum	Genel doyum
Destek kültürü	,676**	,698**	,712**
Başarı kültürü	,696**	,693**	,717**



Bürokratik kültür	,398**	,437**	,428**
Görev kültürü	,687**	,681**	,705**

\*\* İşaretli Korelasyonlar .01 Düzeyinde Anlamlıdır.

\* İşaretli Korelasyonlar .05 Düzeyinde Anlamlıdır.

Tablo 15’de Öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algı düzeyleri ile iş doyumlarının ilişkisini gösteren pearson momentler çarpımı korelasyonu analizi sonuçları Tablo B’de verilmiştir.

Öğretmenlerin destek kültürü algı düzeyleri ile içsel doyumları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,676$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin destek kültürü algı düzeyleri ile dışsal doyumları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,698$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin destek kültürü algı düzeyleri ile genel doyumları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,712$ ,  $p<.05$ )

Öğretmenlerin başarı kültürü algı düzeyleri ile içsel doyumları arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,696$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin başarı kültürü algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,693$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin başarı kültürü algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.(  $r=0,717$ ,  $p<.05$ ).

Öğretmenlerin bürokratik kültür algı düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,398$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin bürokratik kültür algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,437$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin bürokratik kültür algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,428$ ,  $p<.05$ )

Öğretmenlerin görev kültürü algı düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,687$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlerin görev kültürü algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,681$ ,  $p<.05$ ) öğretmenlerin görev kültürü algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.( $r=0,705$ ,  $p<.05$ ).

## 5.BÖLÜM SONUÇ VE TARTIŞMA

### 5.1.SONUÇLAR

Çalışmanın bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve bu sonuçlara göre araştırmacılara ve alanda çalışan uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

### 5.2.SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutunda nasıldır?” sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, okullarda görev yapan öğretmenlerin destek kültürü algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkılarak eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları örgüt içerisinde hak ettikleri değeri görmediklerine inandıkları, grubu bir örgüt olarak kabul etmedikleri düşünülebilir. Yapılan araştırmalar öğretmenlerin başarı kültürü algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkılarak öğretmenlerin başarı odaklı çalışmadıkları düşünülebilir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin bürokratik kültür algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Okullarda çalışan öğretmenler çalıştıkları örgüt içerisindeki bürokratik kültüre inanmamaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre görev kültürü algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkılarak öğretmenlerin bireysel anlamda mesleklerini severek yaptıkları, benimsedikleri ve görev bilinciyle çalıştıkları düşünülebilir.

Bu konuda yapılan araştırmalarda Arslan, Kuru ve Saticı (2005), öğretmenlerin, örgütsel kültürünün “yönetim, örgüte bağlılık örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, iş birliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algılarının, ilk ve orta dereceli okullarda “iyi” düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Gezer(2005), öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutlarında nasıldır?” sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, iş doyumunun alt boyutları olan içsel doyum düzeyinin orta düzeyde, dışsal doyum düzeyinin orta düzeyde ve genel doyum düzeyinin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. İş doyum düzeyinin bütün alt boyutlarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu alanda araştırması bulunan Cerit (2009)’a göre öğretmenlerin toplam iş tatmini düzeyi düşük seviyede değildir. Bu bulgu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları genel olarak ve ölçek alt boyutunda demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır (cinsiyet, yaş, medeni hâl, öğrenim durumu, mezun olunan fakülte, halen çalışılan kurumda geçen süre, mesleki kıdem yılı, istihdam şekli)?” sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, yapılan araştırmaların sonucuna göre cinsiyet ve yöneticilik deneyiminin olup olmaması örgüt kültürü açısından anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak öğretmenlik mesleğinin bayan ya da erkek mesleği olarak ayırmanın yanlış olduğu

anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre medeni hale göre destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Medeni hale göre anlamlı bir fark oluşturan tek örgüt kültürü alt boyutu bürokratik kültürdür. Bürokratik kültür bekar öğretmenlerde evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu sonuçtan yola çıkılarak bekar öğretmenlerin örgüt içerisinde bürokratik algı oluşturan eş durumu atamaları, kariyer, liyakat gibi alt başlıklarla çok yüz yüze gelmemeleri neticesinde olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin eğitim durumları görev ve başarı kültürü açısından anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Öğretmenlerde destek kültürü algılarının lisans mezunu öğretmenlerde lise mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre lisans mezunu öğretmenlerin lise mezunu öğretmenlere göre örgüt içerisinde daha fazla değer gördüklerine inandıkları düşünülebilir. Eğitim durumu değişkeninde lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre bürokratik kültür algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Demografik özelliklerin bir başka değişkeni olan yaş değişkenine göre yapılan araştırmalarda öğretmenlerin yaşı arttıkça destek kültürü algılarının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre yaşı ilerleyen öğretmenlerin görev yaptıkları örgüt tarafından daha az değer gördüklerine inandıkları düşünülebilir. Öğretmenlerin yaşı arttıkça başarı kültürü algılarının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin yaş ilerledikçe başarı odaklı çalışmalarının azaldığı düşünülebilir. Yapılan araştırmalara göre öğretmenlerin yaşları ile bürokratik kültür arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe görev kültürü algıları azalmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak yaşı ilerleyen öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılıklarının zamanla azaldığı düşünülmektedir.

Demografik değişkenlerden kıdem sonuçlarına göre okullarda görev yapan öğretmenlerin kıdemleri arttıkça destek kültürü algıları azalmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin görev yaptıkları süre arttıkça öğretmenler görev yaptıkları örgütten daha az değer gördüklerine inanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kıdemleri arttıkça başarı kültürü algıları azalmaktadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerde kıdem arttıkça başarı kültürü algı düzeyleri azalmaktadır. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça görev kültürü algıları azalmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak öğretmenlerin kıdemlerinin artmasının her alt kültür alanında örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt kültürü algılarını düşürmekte olduğu düşünülebilir.

Demografik değişkenlerden okulda geçen süre arttıkça okulda görev yapan öğretmenlerde destek kültürü algı düzeyi azalmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak okulda geçen sürenin artmasına bağlı olarak sosyal hayatla etkileşimin artması, mesleki rekabetin artması gibi hususlar öğretmenin görev yaptığı örgütten daha az değer gördüğüne inanmasına neden olabilmektedir. Okulda görev yapan öğretmenlerde okulda geçen süre arttıkça başarı kültürü algı düzeyi azalmaktadır. Öğretmenlerde okulda geçen süre arttıkça bürokratik kültür algı düzeyi de azalmaktadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerde okulda geçen süre arttıkça görev kültürü algı düzeyleri azalmaktadır.

Demografik değişkenlerden yöneticilik deneyimi olup olmaması değişkenine göre öğretmenlerin destek kültürü algı düzeylerinde anlamlı bir ilişki yoktur. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilik

deneyimlerinin olup olmaması ile başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Kadioğlu vd. (2015) araştırma sonucuna bu çalışmayı cinsiyet değişkenine göre desteklememektedir. Kadioğlu'nun araştırmasına göre okul kültürü algısı cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermektedir. Okul kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre işbirlikçi liderlik alt boyutunda erkek öğretmenler lehine farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin işbirlikçi liderlik yaklaşımlarına yönelik farkındalık düzeylerinin kadın öğretmenlerinkinden fazla olduğu ifade edilebilir. Bu bulgu araştırma sonucunu desteklemektedir Öğretmenlerin okul kültürü algıları yaşa göre öğrenme ortaklığı alt boyutunda anlamlı fark göstermektedir. Buna göre 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin öğrenme ortaklığı algıları 41 yaş altındaki öğretmenlere göre daha yüksektir.

Esinbay (2008), araştırmasının sonucunda kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını birbirine çok yakın bulmuştur. Bu bulgu çalışmayı destekler niteliktedir. Elde edilen bulgularla çelişen literatürde bazı araştırmalara rastlanılmıştır. Gürsel (2016)'nın çalışmasına göre yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Çevik ve Köse (2017)'ye göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul kültürünün "okul liderliği, meslektaşlık ve iş birliği" alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul kültürü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Taner (2008)'e göre öğretmenlerin okul kültürü anketi alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutunda demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır (cinsiyet, yaş, medeni hâl, öğrenim durumu, mezun olunan fakülte, halen çalışılan kurumda geçen süre, mesleki kıdem yılı, istihdam şekli)? sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, cinsiyet değişkeninin okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin medeni halleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırma sonuçları okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitim durumları, yöneticilik deneyimlerinin olup olmaması değişkenleri ile de iş doyumları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu araştırma sonuçlarında farklı demografik değişkenlerin okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerine etki etmediğini göstermektedir.

Yılmaz ve Boğa Ceylan (2011)'e göre cinsiyetler ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırma bulgusuyla çakışan bir çalışmaya göre (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011) öğretmenlerin hizmet yılları ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırma bulgusuyla paralellik gösteren bir başka çalışmaya göre (Yıldırım, 2001); kıdemin öğretmenlerin iş doyumunu etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemi olan "Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır?" sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, okullarda görev yapan öğretmenlerin destek kültürü algıları ile içsel doyum düzeyleri arasında negatif düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Destek kültürü algı

düzeylei ile dışsal doyumları arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.. Destek kùltürü algı düzeyleri ile genel doyumları arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin başarı kùltürü algı düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin başarı kùltürü algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin başarı kùltürü algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin bürokratik kùltür algı düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin bürokratik kùltür algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin bürokratik kùltür algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin görev kùltürü algı düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin görev kùltürü algı düzeyleri ile dışsal doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin görev kùltürü algı düzeyleri ile genel doyum düzeyleri arsında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “Eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin örgüt kùltürü algılarının iş doyumlarına etkisi var mıdır?” sorusu ile ilgili analizlerin sonucuna göre, öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri ile okul kùltürü algı düzeyleri arsında bir ilişki bulunamamıştır.

### 5.3.ÖNERİLER

1. Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının daha çok artması ve buna bağlı olarak iş doyumları düzeylerini arttırmak için öğretmenlere okullarda kararlara katılma, daha çok aktif rol alma hakları tanınarak saygınlıkları artırılabilir.
2. Öğretmenlerin iş doyumları ve okul kùltürü algılarına doğrudan etki eden faktörlerin başlıcaları olan örgütsel sinizm, iletişim becerileri, etkili müdür nitelikleri, kayırmacılık ve ayrımcılık konuları incelenebilir.
3. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin kıdemleri ve okuldaki kıdemleri arttıkça örgüt kùltürü ve iş doyumları alt boyutları azaldığı için öğretmenlere farklı okullarda çalışma olanakları sağlanarak öğretmenlerin bu konudaki algıları dinamik tutulabilir.
4. Okul yöneticilerine örgüt kùltürünü geliştirici ve iş doyumunu arttırıcı tedbirler almaları için düzenli eğitimler verilebilir.
5. Öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla nitel çalışmalar yapılabilir.

6. Öğretmenlerin okul kültürlü ve iş doyumlarının yanı sıra okul yöneticilerinin iş doyumları ve okul kültürleri incelenebilir.
7. Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütü öğretmenlerin iş doyumlarını artırma konusunda üniversitelerle işbirliği içinde yeni çalışmalar yapmalıdırlar.



**KAYNAKÇA**

Açıklalın, A. ve Özkan, M (2015). *Okulu Yönetmek*. Ankara: Pegem Akademi.

Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). “ *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*”. Ankara:Pegem Akademi.

Adair, J. Çev: Uyan, S. (2013). *Etkili Motivasyon*.İstanbul: Babıali Kültür.

Akdoğan, A. (2014). “*Türkiye’deki Uluslararası Bakalorya Pyp Programı Uygulayan Okulların Etkili Okul Özellikleri ve Okul Kültürü Açısından İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akın, U. (2006). “*Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alimoğlu, S. (2010). “*Kültürün Post Modern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anadol, C.,Abbasova, F. ve Abbaslı, N. (2002). *Türk Kültür ve Medeniyeti*. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 44, 449-472.

Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(<http://sbe.gantep.edu.tr>), 8(2):429 -446 ISSN: 1303-0094.

Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aytaç, T. (2013). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim*.Ankara: Nobel Akademi.

Balaban, Y. (2014). “*Resmi Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Baltacıoğlu, İ.H. (1943). *Türk’e Doğru*.İstanbul: Kültür Basımevi.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*.Ankara: Ekinoks Eğitim

Danışmanlık.

Bayrakçı, M. (2014). “Okul Kültüründe Değişim Yönetimi”, Okul Kültürü. Edt: Güçlü, N. Ankara: Pegem Akademi.

Bridge, B. (2014). *Eğitimde İletişim*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Buluç, B. (2013) “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*. Edt: Özdemir, S. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, M. (2008). “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları ile Okul Kültürü arasındaki İlişki, Fatih İlçesi Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelikten, M. (2014). “Okul Örgütü ve Yönetimi”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Edt: Çelik, V. Ankara: Pegem Akademi.

Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6, (2),996- 1014.

Çiçek Sağlam, A. (2015). “Okul Örgütü ve Yönetimi”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Edt: Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. Ankara: Pegem Akademi.

Daft, R.L. (2015). *Örgüt Kurumları ve Tasarımını Anlamak*. Çev: Özmen, Ö.N.T. Ankara: Nobel Akademi.

Demir, K. (2016). “Örgüt Kültürü Çalışmaları Üzerine”, *Eleştirel Eğitim Yönetimi Yazıları*. edt: Yılmaz, K. Ankara: Pegem Akademi.

Dervişoğlu, C. (2017). “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişki; Beyoğlu ilçesi Örneği”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Diñç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta



Basım Yayım.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Planı*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Esinbay, E. (2008). " *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü; Balıkesir İli Örneği*".  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Fırat, N. (2007). " *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*",  
Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Geçer, A. (2015). " *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı; Muğla İli Örneği*",  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gezer, B. (2005). " *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri*".  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Girgin, M. (2016). *Öğretmen Sözlüğü*. Ankara: Vize Basın Yayın.

Güçlü, N. (2014). " *Kültür*", *Okul Kültürü*. Edt: Güçlü, N. Ankara: Pegem Akademi.

Güngör, N. (2013). *İletişim Kuramlar yaklaşımalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürsel, D. (2016). " *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi*".  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürsel, M. (2015). *Örgüt sosyolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Güvenç, B. (2011). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.

Hoy, W.K. ve Miskel, C. G. Çev: Şişman, M. ve Uysal, Ş. Edt: Turan, S. (2015). *Eğitim Yönetimi*.  
Ankara: Nobel Akademi.

Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. Çev: Turan, S. (2015). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel akademi

İçerli, L. (2011). " *Örgütsel Adalet*". *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Edt:  
Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Kadioğlu, S., Kadioğlu Ateş, H. & Kurşunoğlu, Y. B. (2015). The Effects Of Teachers Level  
Of Perception Of School Culture On Job Motivation, International Conference On

SocialSciencesAndEducationResearch, 29-31 Ekim 2015, Antalya.

Kanten, P. ve Kanten, S. (2015). “*İş Yaşam Kalitesinin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü*”, *Yaşam Doyumu*.Edt: Doğan, S. Ankara: Pegem Akademi.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karayel, M. (2016). “*Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, B. (2013). *Yönetmel ve İş İletişimi*.Ankara: Siyasal Kitabevi.

Keskin kılıç, K. (2011). “*Yönetim ve Okul Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar*”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.Edt: Keskin kılıç, K. Ankara: Pegem Akademi.

Kılıç, S. (2013). Örneklem Yöntemleri, *Journal of MoodDisorders*, 3(1):44-6.

Kılınç, A. Ç. (2014). “*Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar*”, *Okul Kültürü*.Edt: Güçlü, N. Ankara: Pegem Akademi.

Kılınç, A.Ç. ve Öğdem, Z. (2013).” *Mesleki Bir Öğrenme Toplumu Olarak Okul Kavramı*”, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*.Edt: Özdemir, S. Ankara: Pegemakademi.Kırhallı

gök, B. (2015). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşam Doyumları ve Aileden Algılanan Sosyal destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konan, N. ve Kış, A. (2015). “*Öğrenen Liderlik*”, *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*”edt: Konan, N. Ankara: Pegem Akademi.

Kütükçü, T. (2015). *İş Dünyası İletişim Rehberi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. Çev: Arastaman, G. (2013). *Eğitim Yönetimi*.Ankara: Nobel akademi.

McShane. veNow, V.G. Çev: Günsel, A. ve Bozkurt, S. (2016). *Örgütsel Davranış*.Ankara: Nobel Akademik.

Mete, Y. (2014). “*Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları* “, *Yayınlanmamış Yüksek*

Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Morgan, G. Çev: Bulut, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Mumcu, L. (2014). “*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Oklay, E. (2016). “*Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri ve Yeterlik Alanları*”, *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği*.Edt: Aypay, A. Ankara: Pegem Akademi.

Özakupınar,2013, s.33.

Özdemir, S. (2012). “*Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları*”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.Edt: Özdemir, S. Ankara: Pegem Akademi.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.

Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu*.Ankara: Gece Kitaplığı Yayınları.

Pişiren, L. (2010). “*Uluslararası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerdeki Değişimin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*.Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Sağlam, M. (2009). “*Eğitim İle İlgili Temel Kavramlar*”, *Eğitim Bilimine Giriş*.Edt: Çiçek Sağlam, A. Ankara: Maya Akademi.

Simitçioğlu, Y. (2009). “*Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar; Bayrampaşa İlçesi Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, İ. (2013). “*Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri*”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Şahin, S. (2003). “*OkulMüdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şengül Doğan, E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*.İstanbul: Türkmen

Kitabevi.

Şeşen, H. (2015). “*Örgüt Kültürü*”, *Örgütsel Davranış*.Edt: Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Şirin, H. (2012). “*Eğitimle İlgili Hizmetler*”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.Edt: Özdemir, S. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M., Güleş, H., ve , A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 173.

Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2015). “*Liderlik*”, *Örgütsel Davranış*.Edt: Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi

Teltik, H. (2009). “*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkinin Belirlenmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*.Ankara: Gazi Kitabevi.

Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*.İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uzun, C. (2016). “*Bir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğrencilerinin Okul Kültürü Algıları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Viau, R. Çev: Budak, Y. (2015). *Okulda Motivasyon*.Ankara: Anı Yayıncılık.

Vural, B. (2004). *Eğitim-Öğretimde Planlama, Ölçme ve Stratejiler* (2. Baskı). İstanbul: Hayat.

Vural, B. (2006). *Yetkin-İdeal Vizyoner Öğretmen*.İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yılmaz, A. ve Boğa Ceylan, B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış

düzeylei ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkiſi. Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi. 17(2), 277-394.

Yiğit, B. (2014). “Okul-Toplum İlişkileri ve Okula Toplumsal Katılım”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.Edt: Çelik, V. Ankara: Pegem Akademi.

Yüksel, S. (2011). *Türk Üniversitelerinde Eğitim Fakülteleri ve Öğretmen Yetiştirme*. Ankara: Pegem Akademi.



**EKLER****EK 1**

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formu demografik bilgiler, Okul Kültürü Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Toplanan veriler Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında yazmakta olduğum “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı tez çalışmasında kullanılacak olup, kesinlikle bilimsel çalışmalar dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Kişisel bilgilerin gizliliği ve etik kurallara özen gösterilecektir. Değerli katılımınız için teşekkür ederim.

Ali Rıza Şahin

**Bölüm 1. Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Kadın ( ) Erkek ( )
Yaş	..... (Rakamla Belirtiniz)
Kıdem Yılı	..... (Rakamla Belirtiniz)
Bu Okuldaki Hizmet Süreniz	..... (Rakamla Belirtiniz)
Medeni Durum	Bekar ( ) Evli ( )
Eğitim Durumu	Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
Yöneticilik Deneyiminiz	Yok ( ) Var ( ) ..... (varsa süresini yıl olarak belirtiniz)

**Bölüm 2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

<b>Aşağıdaki önermelerde yer alan konulara ilişkin <u>memnuniyet düzeyinizi</u></b> <b>(1) = en az, (5) = en çok olacak şekilde puanlayınız</b>	En Az				En Çok
Beni sürekli meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
Bağımsız çalışma imkânı tanınması bakımından	1	2	3	4	5
Bazen değişik şeyler yapabilme şansım olmasından	1	2	3	4	5
Toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
Vicdani bir sorumluluk taşınması bakımından	1	2	3	4	5
Bana gelecek garantisi sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
Öğrencileri yönlendirmek için fırsat vermesi bakımından	1	2	3	4	5
Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
İşimle ilgili alınan kararların uygulanması bakımından	1	2	3	4	5
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
Terfi imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
Kendi fikir ve kanaatlerimi serbestçe kullanabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5

Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
Çalışma koşulları bakımından (ortam, süre vb.)	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
Yaptığım işin takdir edilmesi bakımından	1	2	3	4	5
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

### Bölüm 3. Okul Kültürü Ölçeği

<b>Aşağıdaki önermelerin <u>çalıştığınız kurumu ne derecede tanımladığını</u>; (1) = en az, (5) = en çok olacak şekilde puanlayınız</b>	En A z				En Ço k
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	1	2	3	4	5
İnsanlar birbirini sever.	1	2	3	4	5
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	1	2	3	4	5
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	1	2	3	4	5
Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	1	2	3	4	5
Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	1	2	3	4	5
Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
İnsanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	1	2	3	4	5
Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
En büyük ödül bir işi başarmaktır.	1	2	3	4	5
Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	1	2	3	4	5
Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır	1	2	3	4	5
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	1	2	3	4	5
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	1	2	3	4	5

## Ek 2: Ölçek kullanım izni

Posta - İller çok farklı uygulamalar yapıyo mill şahin - Outlook - Google Chrome

outlook.live.com/mail/0/deeplink?version=2019112502.048&popoutv2=1

Tümünü yanıtla Sil Gereksiz Engelle

**Ynt: Ölçek kullanım izni**

**AT** Ali Rıza Terzi <terzioglu53@hotmail.com>  
28.11.2019 Per 12:11  
Siz'e

**Sn. Ali Rıza ŞAHİN**  
Yüksek lisans tezinizde bahse konu ölçeğimi akademik teamüller çerçevesinde kullanabilirsiniz.  
Başarılar dilerim.

**Prof. Dr. Ali Rıza Terzi**  
Balıkesir Üniversitesi Necattibey Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
Tel: 0(266) 241 27 62-63/168

---

**Gönderen:** İller çok farklı uygulamalar yapıyo mill şahin <aliriza\_\_64@hotmail.com>  
**Gönderildi:** 27 Kasım 2019 Çarşamba 20:58  
**Kime:** terzioglu53@hotmail.com <terzioglu53@hotmail.com>  
**Konu:** Ölçek kullanım izni

Sayın Hocam iyi günler. Ben Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalı öğrencisi Ali Rıza ŞAHİN. İziniz olursa, yapmakta olduğum yüksek lisans tezim için, tarafınızdan geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeğini" kullanmak istiyorum. Saygılarımla iyi çalışmalar.

Windows'u Etkinleştir  
Windows'u etkinleştirmek için kişisel bilgisayar ayarlarına gidin.

21:28  
1.12.2019

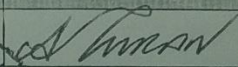
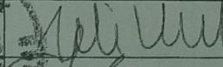
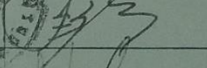


## ANKET VE ARAŞTIRMA İZİN KOMİSYONU ARAŞTIRMA ÖN İNCELEME FORMU

Adı Soyadı : Ali Rıza ŞAHİN  
 Kurumu/Üniversitesi : Mehmetçik İlkokulu  
 İletişim Bilgisi : 0505 578 16 41  
 Konu : Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Arasındaki İlişki  
 Başvuru Tarihi : 15.11.2018  
 Veri toplama araçları : var

MER 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 Nolu Genelge Kapsamında Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerinde Dikkat Edilecek Hususlar	Uygun	Uygun Değil	Açıklama
Anayasa, Millî Eğitim Temel Kanunu ve Türk Millî Eğitiminin Genel Amaçlarına uygunluğu açısından;	✓		
Millî ve manevî değerler açısından;	✓		
Kişilik hakları açısından (kişisel bilgiler istenilmemeli, ad-soyad vb.);	✓		
Cinsiyet, din, dil ve ırk gibi farklılıkları istismar etmeme açısından;	✓		
İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve uluslararası bağlayıcılığı olan diğer belgelerce suç kabul edilen hususları içermeme açısından;	✓		
Kişisel ve ailevi mahremiyetini ifşa eden sorular, ifadeler, resimler ve simgeler yer almaması açısından;	✓		
Veri toplama araçlarında kişi, kurum ve kuruluşlara yönelik reklâm veya tanıtım gibi ifade ve öğeler yer almaması açısından;	✓		
Araştırma önerisi ile veri toplama araçlarının tamamının idareye sunulması açısından;	✓		
Uygulama, okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetini aksatmaması açısından;	✓		

Komisyon Tarihi  
19/11/2018

Komisyon Üyeleri		Uygun	Uygun Değil	İmza
Başkan	Ahmet Turan YÜZÜK	✓		
Üye	Zeki ÇAKIR	✓		
Üye	Serap DEĞİRMENCİ ARIKAN	✓		
Üye	Şirin YÖRÜK	✓		