



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA
YETERLİLİKLERİ İLE**

OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülşah DEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç.Dr. M. Akif HELVACI

UŞAK

HAZİRAN 2019

UŞAK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA
YETERLİLİKLERİ İLE
OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Gülşah DEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. M. Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülşah DEMİR'in "Okul Müdürlerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" başlıklı tezi 10/06/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Danışman : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Gökhan TUZCU

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Enstitü Müdürü

Prof.Dr. Mehmet KARAYAMAN

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında başından sonuna kadar bilgisinden ve tecrübesinden faydalandığım ve bu süre zarfında bana zamanını ayırıp beni destekleyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezim için gerekli yardımları tarafıma sağlayan tüm öğretmen arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana her türlü desteği sunan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Gülşah DEMİR

Uşak 2019

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülşah DEMİR

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin okullarda değişimi uygulama yeterlikleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama yöntemi ile tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni, Uşak İlinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu orta okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu okullardan seçkisiz örneklem yoluyla seçilen 237 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul kültürünü belirlemeye yönelik Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş “Okul Kültürü Ölçeği” ile Helvacı (2004) tarafından geliştirilmiş “Değişimi Uygulama Yeterlikleri” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde t-testi, tek yönlü anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HSD testi ile pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerin değişimi uygulama yeterliklerinin oldukça yüksek olduğu; okullarda oldukça yüksek düzeyde başarı, destekçi ve görev kültürüne; orta düzeyde de bürokratik okul kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile destek kültürü ve başarı kültürü düzeyleri arasında çok güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin, bürokratik örgüt kültürü ile ise çok çok zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, okul yöneticisi, örgüt kültürü

ABSTRACT

Gülşah DEMİR

Department of Educational Sciences, Master's Programme in Educational
Management

Uşak University Social Sciences Institute, July, 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. M. Akif HELVACI

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL'S CULTURE AND THE SCHOOL DIRECTOR'S ABILITY TO IMPLEMENT CHANGES

In this study, it is aimed to determine the relationship between school culture and school director's ability to implement change in schools. The research was designed with relational scanning method. The population of the study consists of teachers who are working in public primary and secondary schools of the Ministry of National Education in Uşak. The sample consisted of 237 randomly selected teachers from these schools. As a data collection tool, School Culture Scale developed by Terzi (2005) and Change Implementation Capabilities Scale developed by Helvacı (2004) was used to determine school culture. SPSS program was used for data analysis. T-test and one-way ANOVA test were used to analyze the data. Tukey HSD test and Pearson Correlation Test were used to determine the group causing the difference.

According to the results of this research, it is seen that the director's ability to apply change is quite high, there is a high level of success and support in schools and a moderate amount of bureaucratic school culture. However, it was determined that there is a very strong and positive relationship between school director's ability to implement change, support culture and peace culture levels and a very weak relationship with bureaucratic organizational culture.

Key Words: Change, School Director, Organization culture

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gülşah Demir

Doğum Yeri ve Tarihi : Simav / 17.06.1982

Lisans Öğretimi : Dokuz Eylül Üniversitesi , Buca Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : - Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Simav Anadolu Öğretmen Lisesi

-İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü- Menemen Huriye Mehmet Akçasakız İlköğretim Okulu

-İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Mustafa Baykaş İlköğretim Okulu

-Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Susuzören İlköğretim Okulu

-Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Uşak Fatih Ortaokulu

e-posta adresi: gulsahisikdemir7@gmail.com

İçindekiler

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	iii
ABSTRACT	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	viii
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Araştırmanın Önemi	2
1.5. Varsayımlar	3
1.6. Sınırlılıklar	3
1.7. Tanımlar	3
2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Değişim Kavramı	5
2.1.1. Değişimin Nedenleri	6
2.1.1.1. Dışsal Nedenler	6
2.1.1.2. İçsel Nedenler	7
2.1.2. Değişimin Önemi	Error! Bookmark not defined.
2.1.3. Değişimin Amaçları	Error! Bookmark not defined.
2.1.4. Değişim Çeşitleri	10
2.1.5. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim	12
2.1.6. Değişime Karşı Direnç	12
2.1.6.1. Tanımı	12
2.1.6.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	15
2.1.7. Değişimin Boyutları	18
2.1.7.1. Teknolojik Değişim	18
2.1.7.2. Yapısal Değişim	19
2.1.7.3. Kültürel Değişim	19
2.1.8. Eğitimde Değişim ve Okullar	20
2.1.9. Değişimi Uygulama	21
2.2. Örgüt	22

2.2.1. Örgütün Tanımı	22
2.2.2. Örgütlerin özellikleri.....	24
2.3. Kültür Kavramı.....	25
2.3.1. Kültürün Tanımı.....	25
2.3.2. Kültürün Özellikleri.....	25
2.4. Örgüt kültürü kavramı.....	26
2.4.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri	27
2.4.2. Örgüt kültürünün temel öğeleri:.....	28
2.4.3. Örgüt kültürünün özellikleri.....	31
2.4.4. Örgüt Kültürünün Yararları	32
2.4.5. Örgüt kültürü modelleri	33
2.5. Okul kültürü	40
2.6. Yönetim ve Yönetici	45
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Modeli	50
3.2. Evren ve Örneklem.....	50
3.3. Veri Toplama Araçları.....	51
3.4. Geçerlilik, Güvenilirlik	55
4. BÖLÜM: BULGULAR	56
4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
4.2. ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR.....	57
4.3. ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR	60
4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE GÖRE ANLAMLI BİR FARKLILIK GÖSTERİP GÖSTERMEDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR	63
5. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	65
5.1. Tartışma	65
5.2. Sonuçlar ve Öneriler.....	66
6. BÖLÜM: KAYNAKÇA	68
EKLER.....	76

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımları.....	62
Tablo 2. DFA uyum indeksleri.....	63
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri Ölçeği DFA sonuçları.....	64
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	64
Tablo 5. Okul Kültürü Ölçeği DFA sonuçları.....	65
Tablo 6. Okul Kültürü DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	66
Tablo 7. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerine ilişkin betimsel istatistikler (N=237).....	68
Tablo 8. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Destek Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237).....	69
Tablo 9. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Başarı Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237).....	70
Tablo 10. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Bürokratik Kültür’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237).....	70
Tablo 11. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Görev Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237).....	71
Tablo 12. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Destek Kültürü’ alt boyutu arasındaki ilişki.....	72
Tablo 13. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Başarı Kültürü’ alt boyutu arasındaki ilişki.....	72
Tablo 14. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Bürokratik Kültür’ alt boyutu arasındaki ilişki.....	73
Tablo 15. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Görev Kültürü’ alt boyutu arasındaki ilişki.....	74
Tablo 16. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler.....	74
Tablo 17. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre varyans analizi sonuçları.....	75
Tablo 18. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	75

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problemin durumu, araştırmanın amacı, alt problemler, önem, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar kısımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde değişim, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. Siyasi ve ekonomik değişimler, toplumlar arası etkileşim ve iletişimin artması, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler gibi pek çok neden değişimin nedenleri arasında gösterilebilir (Özdemir, 2000). Teknoloji ve ekonomi alanındaki yoğun gelişmeler, örgütlere tehdit ve fırsat ortamı yaratmakta ve bu durum “Değişim Yönetimi”, “Kriz Yönetimi” gibi kavramlarla birlikte kendini olumlu noktalara götürecek çözüm yolları arayan yöneticileri gündeme getirmektedir (Kavrakoğlu, 1994). Yönetimsel bir kavram olarak değişim yönetimi, eski olmasına rağmen bugünkü değişim ortamı değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik kazandırmaktadır (Helvacı, 2015).

Toplumdaki değişim, çevre ile etkileşim halinde olan örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerin bu değişimi benimsemeleri ve düzenlemeleri gerekmektedir. Örgütlerdeki değişimi yönetme; problem çözme, deneyerek öğrenme ve yeterli hale gelme gibi amaçları bünyesinde barındıran bir süreçtir (Balci, 2000). Örgütler için bir gereklilik halini alan değişim yönetimi, başarılı bir şekilde gerçekleştirilemezse örgütler yok olma durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Yenilikleri kabul ederek kullanan ve gelişmeleri takip eden örgütler, kendi varlıklarını sürdürebilirken toplum yararına yapılan çalışmalarda diğerlerinin önüne geçmektedirler.

Toplumsal kurumların en önemlilerinden biri olan eğitim örgütleri, değişim sürecinden en çok etkilenen kurumlardandır (Ayık, 2007). Eğitim örgütleri, toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştiren ve değişimi başlatan kurumlardır. Günümüzün değişim etkenleri eğitim örgütlerini, performanslarını koruyabilmek ve yükseltebilmek için zorunlu bir şekilde yapısal değişikliklere götürmektedir (Töremen, 2002). Eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, okullar üzerinde karar veren kişilere daha fazla sorumluluk yüklemekte ve okullardan beklentilerle birlikte okul müdürünün rolü de değişmektedir (Helvacı, 2015).

Türkiye’de okul müdürleri eğitimde kaliteyi arttıracak değişiklikleri bir süreç olarak planlamak ve uygulamaya dönüştürmek zorundadırlar (Karip, 1996). Bu nedenle, süreli ve

hızla değişen bir dünyada okul müdürlerinin hem okulların ve toplumun değişi konusundaki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama hem de değişime öncülük etme görevlerini yerine getirebilecek şekilde, değişim yönetimi ilke ve yöntemleri konusunda bilgi ve beceriye sahip olması büyük önem taşımaktadır (Karahana,

Yöneticilik ve örgüt kültürü, örgütlerde faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesinin belli başlı belirleyicileridir. Yöneticilik örgütlerde, çalışanların yönetilmesini, örgüt kültürü de yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Yöneticilik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirlerini tamamlayıcı olmaları yönüyle büyük öneme sahiptirler.

Bu durum okulun geleceğinin planlanmasında çağımız okul yöneticilerinin sahip olduğu değişimi uygulayabilme yeterliliklerini önemli hale getirmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu araştırmada ortaokullarda yönetici değişimi uygulama yeterliliği ve okul kültürü arasındaki ilişkiler öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Uşak ilinde bulunan ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.3. Alt Problemler

- 1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlik düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır.
- 4) Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim yöneticilerin, kurumlarındaki değişim politikasını çok iyi belirlemesi, kurum içi ve kurum dışı karşılaşılabilecekleri kültürel, sosyal, ekonomik vb. engelleri önceden kestirebilmesi ve gerekli önlemleri alabilmesi büyük önem taşımaktadır. “Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, bununla birlikte ortaya çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma girişimleri, okullar üzerinde karar

veren yöneticilere daha çok sorumluluk yüklemektedir” (Helvacı, 2015). Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinin giderek değiştiği günümüzde, “yöneticilerin tam anlamıyla okullarda değişim yönetimi lideri olması beklenmektedir. Çünkü okullarda istenen değişimlerin yapılabilmesinde bu durum son derece önemlidir. Eğitimsel değişiklik, teknik bakımdan basit olmakla birlikte sosyal olarak oldukça karmaşıktır” (Fullan, 1992).

Bu çerçevede eğitim sisteminde yeni yöntem ve teknikler uygulanmakta, yönetici-öğretmen-öğrenci arasındaki iletişim şekli de değişmekte ve paylaşımlar farklılaşmaktadır. Bütün bu gelişmeler okuldaki mevcut okul kültürünü de etkilemektedir. Bu süreçte okul yöneticisinin değişimin ve çağın ihtiyaçlarının farkında olması, değişime karşı tutumları ve sahip olduğu değişimi uygulama yeterlilikleri hem okul kültürünü hem de eğitim-öğretim kalitesini etkileyecektir.

Alan yazın taramalarında hem yurtiçi hem de yurtdışı çalışmalarda okul kültürüne yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı ancak yönetici değişimi uygulama yeterliliği ve bunun okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirleme konusunda yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür. Yapılacak araştırmanın alan yazına yeni bir bakış açısı getireceği umut edilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının araştırmaya katılan öğretmenlerle ve onların okul yöneticileriyle paylaşılmasının öz eleştiri ve farkındalık sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar

1. Öğretmenlerin ölçekte yer alan sorulara samimiyetle ve içtenlikle yanıt verdiği varsayılmaktadır.

2. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilecek verilerin araştırma probleminin çözümü için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Uşak merkez ilçede bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Okul Kültürü: Okulda çalışanlar ve öğrencilerce paylaşılan ve yeni üyelere aktarılan kendine özgü değerler, normlar, semboller, ritüeller ve geleneklerdir.

Okul Yöneticisi: Yönetme gücünü elinde bulunduran, ortaokulları amaçlarına ulaştırma görevini üstlenen kişi.

Değişimi Uygulama Yeterliliği: Okullarda değişimi gerçekleştirebilmek için yöneticilerin sahip olması gereken kişisel, teknik, akademik bilgi ve beceriler ve bu bilgi ve becerilerdeki yeterlilik düzeyi.

Ortaokul: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların ilkokuldaki 4 yılın ardından 4 yıl süreyle eğitim- öğretim gördükleri okul.



2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde değişim ile ilgili kavramlar, değişimin nedenleri, değişimin önemi, değişimin amaçları, eğitimde değişim ve örgüt kültürü konuları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1. Değişim Kavramı

Değişim kavramı, günümüzde çok kullanılan bir kavramdır. Hayatın her alanında kullanılmaya başlayan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Değişim genel olarak; bir kişi veya grubun mevcut durumundaki geçiş süreçlerini ifade eden dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Helvacı,2005).

Değişim grup halinde yaşayan insanlar için, bir takım fayda ve riskleri içerisinde aynı anda barındıran bir süreçtir (Er,2013). Yılmaz (2015) değişimi, bir örgütteki mevcut durumun planlı veya plansız bir biçimde farklı bir şekle dönüştürülmesi olarak ifade eder. Benzer şekilde Helvacı (2005) değişimi, bir durumdan farklı bir duruma geçen; yönü, doğrusu ve yargısı olmayan; kendiliğinden veya kişiler tarafından da harekete geçirilebilen (planlı ya da plansız);istendik ve planlı yönde gerçekleşmesi durumunda olumlu, aksi takdirde olumsuz bir kavram olarak açıklamıştır.

Değişim, sürekli ve hızlı gerçekleşen bir süreçtir. Küreselleşme ile birlikte cep telefonu, internet ve bilgisayar kullanımında meydana gelen artış bilginin çok kısa sürede her yerde ulaşılabilir hale gelmesini sağlamıştır. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için bu hıza erişebilmek zorundadırlar (Zorlu,2017). Aksi takdirde, rakipleri karşısında geri düşerek, belirli bir süre sonra sistem dışına itilebilirler.

Değişim bir anlamda evrenseldir, bütün toplumsal sistemler için süreklilik niteliği taşıyan kaçınılmaz bir olaydır. Değişim olayı toplumsal sistemin meydana getirdiği hiyerarşinin bütün kademelerinde ortaya çıkabilir. Belirli bir amacı, bu amacı gerçekleştirme isteği ve bu amaca ulaşmayı etkileyen şartlarla etkilenen her şey değişimin içerisinde yer alır (Turan,2011).

Değişimle ilgili bazı varsayımlar şöyle özetlenebilir (Özdemir,1996:20):

- Değişimin öncelikleri ve misyonu önceden tespit edilmelidir.
- Değişim sürecine katılanların değişmeye bakış açıları anlaşılmalıdır.

- Değişme bir süreçtir.
- Değişme farklı aşamalarda beklenen ve planlanan bazı sonuçlara ulaşmanın yanında, beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçları da ortaya çıkarabileceği göz önünde tutulmalıdır.
- Değişim sadece bir kesime bırakılmamalıdır.

2.1.1. Değişimin Nedenleri

Günümüzde dünyada meydana gelen büyük çaplı gelişmeler örgütleri değişen şartlara ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Değişimin nasıl gerçekleştiğinden bahsetmeden önce değişimin zorunluluğunun anlaşılması daha çok önem taşımaktadır. Değişimin nedenlerini dışsal ve içsel nedenler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

2.1.1.1. Dışsal Nedenler

Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişiklikler ve bunların etkileri örgütü olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütleri değiştirmeye iten dışsal nedenleri dört grup altında incelemek mümkündür. Bunlar aşağıda özet olarak incelenmiştir.

a) Toplumsal Değişim

Toplumda yer alan unsurların dönüşümünden dolayı ortaya çıkan değişimdir. Farklı kültürlerle sahip toplumların birbirleriyle etkileşime girmesi, iletişim imkanlarının artması, açık toplum yapısının görülmesi ve küreselleşme gibi sebepler toplumları değişimlere zorlamaktadır. Bireyler, içe kapalı toplum yapısından uzaklaştıkça değişime ve yeniliğe daha sıcak bakmaktadırlar (Zorlu,2017).Bu bireyler birbirleriyle etkileşime girerek değişimi daha çabuk anlayıp kabul etmektedirler.

b) Ekonomik Değişim

Örgütlerin üretim ve tüketim biçimlerinin ve ilişkilerinin değişmesine ekonomik değişim denir (Helvacı,2005). Ülkenin ekonomik birimlerinin kararlarını etkileyen faktörler olarak; ülkenin ekonomik durumu, küresel ekonomideki gelişmeler, pazarın talep miktarı ve üretim koşullarını gösterebiliriz(Zorlu,2017). Ekonominin küreselleşmesi örgütler için hem fırsatlar hem de tehditler yaratmaktadır. Örgütler sadece ilerleyebilmek ve rekabet edebilmek

için değil aynı zamanda ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek içinde mevcut sistemlerini geliştirmek zorundadırlar (Çakır,2009).

c) Hukuksal Değişim

Hukuksal değişim, ilgili ülkenin kanun, tüzük, yönetmelik, uluslararası sözleşmeler gibi hukuki unsurlarında meydana gelen değişimdir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik bir değişimi meşrulaştırıp yasal bir çerçeveye oturtmak için oluşturulabileceği gibi toplumda ihtiyaç duyulan herhangi bir değişikliği de gerçekleştirmek için düzenlenebilir (Helvacı,2005).

Hukuksal değişim örgütlerin ekonomik, teknolojik ve toplumsal anlamda değişimlerinin sınırlarını çizen düzenlemelerdir. Hukuki şartlar mecburi bir etki yaratarak örgütlerin belirlenen kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesine olanak tanır. Kanun koyucular ülkelerindeki ve Dünya'daki gelişmeleri takip ederek gerekli hukuki düzenlemeleri yapmalıdırlar.

d) Teknolojik Değişim

Örgütlerde ve toplumlarda değişimin temel kaynağı genelde teknoloji olarak görülmektedir. Teknolojik bir yenilik örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve uygulanırsa ve etkili bir biçimde kullanılırsa değişim yaratır (Helvacı,2005).Teknolojinin hızla ilerlemesi ürünlerin çeşit, miktar ve kalite yönünden gelişmesini sağlamaya ve bunun sonucu olarak da işletmeler arası rekabetin artmasına neden olmaktadır (Yılmaz,2015).Örgütler bu rekabet ortamında fark yaratarak üstün olabilirler. Bu süreçte teknolojik değişimlerin payı yadsınamaz. Örgütlerin bu rekabet ortamında öne çıkabilmek için teknolojik yenilikleri takip ederek sistemlerini sürekli güncel tutmaları bir zorunluluk haline gelmektedir.

2.1.1.2. İçsel Nedenler

Örgüt, birbiriyle etkileşim halinde bulunan bazı iç unsurlardan oluşmaktadır. Bu iç unsurların birinde veya birkaçında görülen değişme, örgütsel değişimin temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Örgütler arası birleşmeler, tepe yönetimin değişime etkisi, örgütsel büyüme ve örgütsel eksikliklerin rahatsız edici boyutlara ulaşması örgütleri değişmeye zorlayan içsel nedenlerdir.

a) Örgütler Arası Birleşmeler

Örgütler arası birleşmeler örgütsel değişim ihtiyacının içsel nedenlerini oluşturan faktörlerindedir. Modern iş ortamının hareketli yapısı, hızla değişen çevresel unsurlar, sürekli büyüyen pazarlar örgütler arası birleşme ve satın alma sayısını arttırmaktadır (Kesmen, 2014).

Örgütler arası birleşmelerde önemli sorunların gözükmesi muhtemeldir. Şirketlerin, yönetim tarzı farklılıkları, temel işletmecilik kavramlarının anlaşılmasına dair farklılıklar, örgütün değer ve kültürüne dair farklılıklar önemli sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişme ve yeniliklerin hızla artışı ve yüksek ar-ge masrafı gibi nedenlerle örgütlerin yapmış olduğu stratejik ortaklıklar ve şirket evlilikleri stratejileri örgütlerin değişimine neden olan önemli faktörlerdir (Özçelik,2002).

b) Tepe Yönetimin Değişime Etkisi

Örgütlerin yönetim yapısında meydana gelen değişmelerin içindeki en önemli unsur tepe yönetimin değişmesidir. Bu değişiklik örgütün yönetim yapısını önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Örgütte görev yapacak yeni yöneticilerin yönetim felsefesinin farklı olması onların yönetim fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansıtacaktır (Koç,2014). Yeni gelen yöneticilerin görevini devreden eski yöneticilerin almış olduğu örgütsel kararlara eleştirel bir önyargıyla yaklaşması bu durumun sık görülen bir örneğidir (Yılmaz,2015).

Tepe yönetimi, örgüt içerisinde sistemin işleyişini sağlayarak, meydana gelen problemlere uygun çözümler üretmeye çalışır. Tepe yönetim örgütün genel amaçlarından olan büyüme, süreklilik ve karlılığa ulaşmak için örgüt dışındaki gelişmeleri de dikkatle izleyerek bu koşullara uyumu sağlamak amacıyla gerekli değişimleri başlatır (Özçelik,2002).

c) Örgütsel Büyüme

Bir örgütte değişimi mutlak hale getiren önemli değişkenlerden biri büyümedir. Büyüme, örgütlerin ekonomik ve hacim yönünden artışını ifade etmektedir. Büyüklük kavramının belirlenmesinde niceliksel ve niteliksel büyüklük ölçütleri kullanılır. Bir örgütte işlerin yolunda gidip gitmediğini büyüme rakamlarına bakılarak anlaşılabilir. Ancak bazı durumlarda örgütler rekabet gücünü arttırabilmek amacı ile personel sayısı, iş süreçleri ve maliyetleri azaltarak küçülme yoluna gidebilirler. Böylece örgütler küçülerek, daha hızlı karar

alabilen, daha esnek, değişime ve gelişime hızlı tepki gösterebilen birimler haline gelmeyi hedeflemektedirler (Kesmen,2014).

Örgütün en temel amaçlarından biri olan büyüme, iç ve dış çevre koşulların etkisi ile sağlıklı bir yapının yapabileceği bir işlemdir. İşletmenin gücünü aşan bilinçsiz, sağlıksız, aşırı büyüme ise tıpkı biyolojik canlılarda olduğu gibi zararlı bir işlemdir (Özçelik,2002).

d) Örgütsel Eksikliklerin Rahatsız Edici Boyutlara Ulaşması

Örgütte eksikliklerin rahatsız edici boyutlara ulaşması örgütün değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tepe yöneticilerinin en önemli görevi bu eksiklikleri tespit edip en uygun değişim yöntemini uygulamaktır. Böylece örgütün aleyhine olan bu durum örgütün lehine dönüştürülerek örgütün rekabet gücü arttırılabilir.

Örgütlerin değişim ihtiyacına neden olabilecek ortak sorunlarını belirtecek olursak (Özçelik,2002):

- Karar sürecinin yavaşlaması, alınan kararların özelliklerinin değersizleşmesi ve karar alma sürecinde hatanın artması,
- Örgütte yer alan iletişim kanallarında tıkanıklık, sağlıksız iletişim süreci,
- Aşırı merkezileşme ve sert denetim sistemleri,
- Örgüt içerisinde bulunan birimler arası denge ve koordinasyon eksikleri,
- Örgüt hedeflerinin açık ve net olmayışı veya örgütteki tüm üyeler tarafından bilinmemesi
- Örgütün hedefleri ile çalışanların faaliyetleri arasındaki uyumsal eksiklik,
- Büyüyen ve iş üretiminde yavaşlayan örgüt yapılarının çevresel değişimler bakımından yetersizliği,
- Örgüt içerisindeki olumsuz ortam ve bu ortam sonucunda çalışanların motivasyonunun azalması,
- Etkin kullanılan teknolojinin eskimesi ya da etkili bir şekilde kullanılmaması sebebiyle üretimde karşılaşılan sorunlar,
- Örgütün performansını olumsuz etkileyen, çağın gereklerine uymayan yöntemlerin sonuçlarının çoğu kez istenmeyen deneyimlerle ödenmesi.

2.1.4. Değişim Çeşitleri

Örgütsel değişim, son derece karmaşık ve çok yönlüdür. Değişim olayını daha iyi anlayabilmek ve sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için, örgütsel değişim türlerini; planlı-plansız, makro-mikro, evrimsel-devrimsel, proaktif-reaktif ve ani-zamana yayılmış değişim şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

a. Planlı – Plansız

Planlı değişim, örgütsel değişim amaçlarının önceden belirlenip, sürecin bütün aşamalarının bu amaç doğrultusunda kararlaştırılıp uygulanması sürecidir (Kesmen,2014). Plansız değişim ise, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan zorunlu değişimlerdir (Zorlu,2017).

Planlı değişim, değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çabalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır (Çalışkan,2007). Planlama, örgütün gelecekte ulaşmayı istediği hedeflerini gösteren çalışmalardır. Planlama, karanlıkta yön bulmamızı sağlayan bir ışıktır. Planlama sayesinde örgütler, sistemin karmaşıklığından kurtularak, belirlenen vizyon doğrultusunda rahatça hareket edebilirler.

Planlı bir şekilde yapılan örgütsel değişimin şu amaçları vardır: Verimliliği ve etkililiği arttıracak yolları bulma; iş görenlerin tatmin ve motivasyonlarını arttıracak eylemleri belirleme; üyeler arasındaki yardımlaşma, güven ve karşılıklı destek ilişkilerini yükseltme; sorunları önceden tahmin edecek mekanizmaları geliştirme; sinerji etkisi yaratarak faydaları maksimize etme (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001).

Lippit, planlı değişmeyi “ örgütün bireysel, sosyal ve kültürel süreçlerini, geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli çaba” olarak tanımlayıp, planlı değişimin özelliklerini şu şekilde belirtmektedir (Akt. Helvacı, 2005):

Örgütü bir etkililik düzeyinden daha üst bir etkililik düzeyine yükseltmek ve bu düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır. Ancak bu ilke günümüzde sürekli gelişme yaklaşımı ile devamlı yapılan bir davranıştır. Sorun çözme ve gelişme programları için bilinçli, amaçlı, açık bir kararı içerir. Genel olarak değişim sorunları ile ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama becerilerine sahip değişim uzmanı (değişim ajanı) ya da profesyonel danışmanları kullanmayı gerektirir. Değişim uzmanı

ile alıcı sistem arasında güçleri paylaşma ve işbirliğine gitme yollarını gerektirir. Katılıma dayalı bir süreçtir. Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

b. Makro – Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim faaliyetleri, örgütlerde değişime konu olan değerlerin sayısı ile ilgilidir. Örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu edilmesi ifadesine makro değişim; alt ve üst düzeyde her hangi bir konu ile ilgili değişime konu edilmesine ise mikro değişim denir (Çalışkan,2007).

Makro değişimler, örgütün bir bütün olarak performansının yükselmesini amaçlar. Örgütün verimlilik, etkililik gibi konularda ortaya çıkan sorunlar değişime gidilerek gündemden düşürülebilir. Makro değişimler için yenilikçi bir örgüt kültürüne ve yeniliği tam olarak destekleyen yöneticilere ihtiyaç vardır. Mikro değişimler ise makro değişimlerin sadece bir bölümünü oluşturur. Örgüt içerisinde mikro değişimler, makro değişimlerden daha kolay uygulamaya koyulabilmektedir.

c. Zamana Yayılan – Ani

Zamana yayılmış değişim, planlanan değişimin belirli periyotlar halinde aşama aşama gerçekleştirilmesidir. Ani değişim ise çok kısa sürede uygulamaya konulan değişim türüdür. Ani değişimin gerçekleştirilmesinde dirençle karşılaşılması için iş görenlerin mevcut sistemden sıkılıp yeni bir sistemin gerçekleşmesi gerekliliğini kabul etmiş olması gerekir. Ani değişimler, yeniliğe açık olan iş görenlerin bulunduğu örgütler için uygundur.

d. Proaktif – Reaktif

Örgütler ayakta kalabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için geçmiş uygulamalarını göz önünde bulundurup gelecek hakkında tahminde bulunabilmelidirler. Proaktif değişim, örgütlerin gelecekte öngörülen durumlara göre işleyiş, uygulama ve faaliyet yönergelerini değiştirmesidir (Karaboğa,2018). Proaktif değişimler, örgütleri sorun ortaya çıkmadan çözüme ulaşmasını sağlar.

Bazen değişimin gerçekleşmesi için önceden bir önsezi olmayabilir. Değişim, gereklilikten ötürü gerçekleştirilebilir. Reaktif değişim, değişen koşulların sonucunda ani

değişimlerin gerektirdiği durumlarda ortaya çıkan değişim türüdür. Örgüt, değişimi sorun veya kriz meydana geldikten sonra gerçekleştirir (Zorlu, 2017).

2.1.5. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim

Evrimsel değişim; çevreye uyumlu, zamanla gelişen ve belirli kontroller altında gerçekleşen bir değişim modelidir. Örgüt çevresindeki değişim ve yeniliklerden haberdardır. Zamanla çevreye uyumlu hale gelerek sürekliliğini korur (Zorlu,2017). Evrimsel değişim, birden bire gerçekleştirilemediği için büyük yapısal sorunları olan örgütlerde kullanılmamalıdır. Ayrıca bu tür bir değişimin, örgütün tümünü kapsamaması gibi olumsuz bir yönü de mevcuttur (Turan,2011).

Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim ani, hızlı, sonuçları tahmin edilemeyen ve dış çevreyi de etkileyebilen özelliklere sahipse devrimsel değişimden bahsedilir (Yücel,2011). Devrimsel değişim, örgüte ait birçok eski unsuru devre dışı bırakır. Tahmin edilemeyen bu değişim türü birden bire ortaya çıkar ve örgüt çevresini de etkiler. Ani ve kısa sürede gerçekleştirilen bu değişimler, yok olma tehlikesi olan örgütler için gerekli olmaktadır (Turan,2011). Ancak eski alışkanlıklarından vazgeçmek istemeyen iş görenler, bu tür bir değişim yöntemini kolay kolay benimseyememekte ve değişime karşı direnç gösterebilmektedirler.

2.1.6. Değişime Karşı Direnç

Peker (1995)'e göre örgütler değişime direnç içindedir ve değişime karşı direnç evresel bir olgudur. Aşağıda değişime karşı direncin tanımı ve nedenleri üzerinde durulmuştur.

2.1.6.1. Tanımı

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve etkililiğini arttırabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması ise kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Helvacı, 2005).

Değişime karşı direnç, uzun dönemli bir örgütsel değişim çabasının, başarı veya diğer yollarını etkileyebilecek kritik öneme sahip bir faktördür (Karaboğa,2018:79). Yılmaz'a

(2015) göre değişimin gerekleŒeceęi durumlarda değişimin uygulandığı örgütte yer alan iş görenlerin mevcut konumlarını kaybedecekleri endişesiyle gösterdikleri bir çeşit tepkidir. Bu tepki, Toker'e (2007) göre " değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar." Örgütte meydana getirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, kuşku, geç kalma veya değişimi engelleme tarzı tutumlar değişime karşı direnç olarak adlandırılmakta ve bu tür davranışlar değişimin önündeki en büyük engeller olarak görülmektedir (Yılmaz,2015).

Örgüt üyeleri, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inandıkları takdirde, değişimi kabullenip benimserler ve gerektiği zaman da teşvik ederler. Bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim gerçekleşir. Bu ise değişime direncin önüne geçmede en etkili yollardan birisidir (Töremen, 2002).

Değişimin meydana getireceği direnci kırmak ya da mevcut direncin en uygun şekilde çözümlenerek ortadan kaldırılmasını sağlamak için öncelikle, yöneticilerin bu işi benimsemesi ve en baştan gereken önemi vermesi gerekmektedir (Yücel,2011). Töremen (2002), değişime karşı direncin önüne geçmede yöneticilere büyük görevlerin düştüğünü belirtmiştir. Yöneticilerin değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koyması, harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermesi, insanları hemen harekete geçmeye ikna etmesi, geleceğin olumlu bir resmini çizmesi, kurmay uzmanlarının tutumunu desteklemesi, etkin bir iletişim ağı kurması gibi görevlerinin olduğunu belirtmiştir.

Değişim yazını direnç konusunda farklı bakış açılarına sahiptir. İş görenlerin değişime nasıl bir tepki vereceği, değişimin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen iş görenlerin karakteristik özelliklerine göre değişmektedir. Değişim bazen örgütsel sorunlara çözüm getirirken bazen de yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005). Değişime direnç ile ilgili ortaya çıkan bu farklı bakış açıları, değişim konusunun yeniden değerlendirilmesini sağlayarak, değişim adına yapılacak yanlışların önüne geçilmesine ve örgüt için en doğru değişim adımının atılmasına neden olacaktır.

Değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusu yaşayan iş görenler ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler. Direnç daha çok finans ve üretim boyutuyla

değerlendirilmekle birlikte, asıl olarak psikolojik boyutu daha üst seviyede etkiye sahiptir (Ercan,2014). Bu boyutlardan işsizlik korkusu, yapılmaya çalışılan değişiklikten hoşnutsuzluk, yöneticilere güvenmeme, değişimin hata olduğu düşüncesi ve şahsi husumet değişimin gerçekleştirilmesinde en büyük engellerdendir (Yılmaz,2015).

Başarılı bir değişim yönetimi için, direnci azaltmak gerekmektedir. Watson (1966), değişim sürecinin aşağıda belirtilen durumlarda daha az dirençle karşılaştığını belirtmektedir (Akt. Çavdar,2016):

- Değişimi sahiplenme duygusunun yüksek olması ya da değişim daha çok değişimden etkilenenler tarafından tasarlanması,
- Üst yönetimin değişim projesini açık, net ve tam olarak desteklemesi,
- Değişimden etkilenenlerin, değişim projesinin mevcut görevlerini artırmaktan çok azalttığını görmesi,
- Değişim projesinin, katılanların değerleri ve fikirleriyle çatışmaması,
- Değişim programının, değişimden etkilenenlere yeni ve ilginç deneyimler kazandırma şansı tanıyor olması,
- Değişimden etkilenenlerin, güvenlik ve bağımsızlıklarının güvence altında olduğunu hissediyor olması,
- Değişimden etkilenenlerin, problemi teşhis etme sürecine katılıyor ve problemin öncelikleri konusunda uzlaşma sağlanıyor olması,
- Değişim projesinin, değişimden etkilenenlerin ilgileriyle uyum içinde bulunması,
- Yanlış anlaşılmalara ve yanlış yorumlardan kaçınmaya dikkat ediliyor ve baştan sona geri dönüt, aydınlatma ve tartışma sağlanıyor olması,
- Değişimden etkilenenler arasında karşılıklı destek ve güvenin sağlanıyor olması,
- Değişim projesinin, yeniden incelenmeye, tekrar gözden geçirmeye ve değişiklik yapmaya açık olması.

Yönetim literatüründe değişime karşı direnme kaynakları, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Dalin, Rolff ve Kleekamp (1993), değişimin önünde dört önemli engelin bulunduğunu belirtmektedirler (akt. Helvacı ve diğ.,2012):

Değer Engelleri: Gerçekleştirilmek istenilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen iş görenlerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur.

Güç Engelleri: İş görenler, değişimi güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler aksi takdirde direniş gösterirler.

Psikolojik Engeller: Değişim, iş görenlerin güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir.

Uygulama Engelleri: Değişim eğer iş görenlerin mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa veya kaynaklar (araç gereçler, insan, zaman, para, yönetsel destek gibi) değişime destek olmada yetersizse iş görenler değişime karşı direnç gösterirler.

2.1.6.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Direnç, kelime olarak “dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” anlamına gelmektedir (TDK,2005). İş görenler yapıları gereği mevcut düzeni koruma eğilimi gösterirler. Yeni ve değişik olan her şeye önyargı ile yaklaşır. İş görenler yeni sistemin örgütteki mevcut konumlarını kötü yönde etkileyeceğini göz önünde bulundurarak değişime karşı direnç gösterirler.

İş görenlerin değişimlere olan dirençleri örgütsel, ekonomik, sosyolojik ve bireysel nedenler olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Bu başlıklarda yer alan sebepler birbiriyle ilişkili olabilir.

a. Örgütsel Nedenler

Değişime direncin örgütsel nedenlerinin başlıcalarını; yapısal durgunluk, dar odaklı değişim, uzmanlığı tehdit, grup yapısı, kaynak dağılımı, yerleşik güç ilişkilerini tehdit, iletişimsizlik (Dursun,2007), örgüt kültürü, sınırlı kaynaklar, sabit yatırımlar, daha önceki başarısız girişimler (Özçelik,2002) gibi konular oluşturmaktadır.

Değişime direncin örgütsel nedenlerinin temelinde örgütlerin çok güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gelmektedir. Çünkü kültür iş görenlerin davranışlarını etkilemektedir. Bazı örgütlerin kültürleri gelenekleri koruyucu niteliktedir. Kültür, örgütlerde uzun yıllarda meydana gelen alışkanlık ve geleneklerdir. Bu kültür iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarına hizmet eder ve örgütler için ayırt edici özellikler taşır. Örgütte meydana getirilecek değişimin örgüt kültürüne zarar vermeyecek bir şekilde planlanması gerekmektedir (Ordun,1998).

Değişime direncin önlenmesi konusunda yöneticilerin büyük sorumluluğu vardır. Yöneticiler örgüt ortamını iyi gözlemleyip analiz ederek direncin oluşmasını engelleyebilirler. Yöneticilerin örgütte istedikleri değişimi gerçekleştirebilmeleri için çalışanların değişime karşı direnebileceği gerçeğini göz önünde bulundurmalarını, direnişe neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarını ve bu etkenlere karşı ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini bilmeleri gerekir(Helvacı ve diğ.,2012).

b. Ekonomik Nedenler

Örgütsel değişim girişimi, iş görenlerin çıkarını ve ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattığı ve ortadan kaldırıyor aynı oranda iş görenlerin direnmesi ile karşılaşmaktadır. Yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatlerinin artması, ücret karşılığı yapılan fazla mesainin kaldırılması, ücretlerin azalması ve iş hızının artması tehlikesi iş görenlerin değişime direnç göstermesine neden olmaktadır (Dönder,1996).

Örgütte çalışan iş görenler için en önemli şey aldığı ücret ve işinin devamlılığıdır. İş görenler, değişimlere ücretlerini düşürebileceği ya da işlerini kaybedebileceği düşünerek tepki gösterirler. Örneğin saat başına ya da haftalık ücret alınan bir yerde ücretleme sisteminde değişiklik -parça başına ücret vb- iş görenleri gelirlerinin düşeceği kaygısına sevk edebilir ve bu değişikliğe direnç gösterirler (Özalp-Kırel,2001).

c. Sosyolojik Nedenler

İş görenler, içinde yaşadıkları örgütte belirli bir sosyal denge oluştururlar. Değişim süreci içerisinde iş görenler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemeyebilir. Benzer şekilde, birlikte çalıştıkları yöneticilerin değişmesine de direnç gösterebilirler. Değişimin amaçları ile iş görenlerin hedef ve değerleri arasındaki farklılıklar, değişimi uygulayanlara yönelik güvensizlik, yakın çevrenin değişime karşı olumsuz tutumu, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçememe, değişimin belli bir grubun çıkarı doğrultusunda gerçekleşeceğine yönelik inançlar değişime direncin sosyolojik nedenleri arasında yer almaktadır (Yenigürbüz,2017).

Değişimden etkilenecek olan iş görenler, örgütte kurdukları ilişkilerin de değişikliğe uğrayacağını düşünerek değişime karşı direnç gösterirler. Değişim, örgütlerin yapısını değiştirerek, birbirine uyumlu iş gruplarını dağıtıp, yeni iş gruplarının oluşmasını sağlamaktadır. Böylece örgütün sosyal yapısı tamamen değişmiş olacaktır. Değişime toplumsal nedenlerle direniş, sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin

yapmayı planladığı değişim, iş görenlerin çalışma hayatındaki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek şekilde ise güçlü bir direnç ile karşılaşılabilir (Bozkurt,2014).

d. Bireysel Nedenler

Değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip olan iş görenler ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler. Değişime karşı direncin bireysel kaynaklarının değişik açılardan bilinmezlik korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçememe, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, başarısız olma korkusu, kendine güvenmeme, yeni şeyleri öğrenme zorluğu ve çıkar kaybı olduğu belirtilmektedir (Atak,2001). Değişimi reddetme, şüpheden, durumsal faktörlerden (önerilen değişimin mevcut uygulama üzerinde bir iyileştirme sağlayamayacağı şeklinde görülmesi), kişisel sorunlardan (kaygı, korku, yabancılaşma, stres vs. gibi), önceki olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilir (akt. Helvacı ve diğ.,2012).

Yenilikler her zaman belirli bir risk taşımakta ve bu risk iş görenleri yenilik ve değişimlere ayak uydurmak konusunda geri adım atmaya sevk etmektedir. Alışkanlıklar ise iş görenlerin yeniliklere uyumunu zorlaştırıcı etkenlerdir. Mevcut sistemde herkesin yaptığı iş ve sorumluluklar belirlenmişken, değişimle ortaya çıkan belirsizlik iş görenleri huzursuz etmektedir. Değişim sürecinde karşılaşılan köklü yenilikler ise, ihtiyaç fazlası olma korkusunu ve sorumlulukların değişmesini de beraberinde getirmektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen birçok köklü değişimin sonucunda iş kaybı, geride kalanların iş yükünün artması ve işten atılma korkusu iş görenleri değişime direnç göstermeye yönelten ana sebeplerdir (Kerman ve Öztop,2014).

İş görenlerin değişim yöneticisine güveni, değişimin başarısı için temel faktörlerden birisidir. Yanlış seçilen bir yöneticinin, iş görenlerin değişime hevesini kıracağı gibi direncin kuvvetini de arttıracaktır. Dirence neden olan bireysel etmenleri ortadan kaldırabilmek için katılımı arttırmak ve güven ortamını sağlamak gerekmektedir (Karaboğa,2018). Örgütün karar verme süreçlerinde çeşitli ölçülerde yer alan iş görenler, değişimin muhalefeti değil kuvvetli bir destekçisi olurlar. Değişime direncin bireysel nedenleri rasyonel ve psikolojik nedenler olarak iki ayrı gruba ayrılabilir.

e. Rasyonel Nedenler

Örgüt üyelerinin değişime uyum sağlaması için belirli bir zamana gereksinimleri vardır. Değişim hemen başlatılarak, iş görenlere gerekli uyum süresi verilmezse tepkiyle karşılaşılabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarcı davranılmamalıdır (Şentürk,2007). İş görenler değişim konusunda rasyonel hareket ederek yüksek getirili değişimi desteklerler.

f. Psikolojik Nedenler

Değişim, iş görenlerin rahatını, güvenliğini, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman farklı şekillerde direniş meydana gelir(Helvacı ve diğ.,2013). Değişim ile birlikte örgütün biçimsel formunda yenilikler meydana gelmektedir. Örgütün bazı bölümleri kapatılırken yeni bölümler açılabilir. İş görenler, değişim ile birlikte örgütteki statüsü ve yetkilerinin bu yeni forma göre belirleneceğini bildiklerinden dolayı değişime karşı direnç gösterebilirler (Karaboğa,2018). Buna ek olarak aşırı hassasiyet, bağlılık, geçmişle olan bağ gibi psikolojik nedenler de değişime dirence yol açabilmektedir (akt. Kerman ve Öztop,2014).

Örgütler büyüdükçe en önemli ögesi olan iş görenlere yabancılaşmakta, onlardan uzaklaşmaktadır. Az sayıda iş görenin çalıştığı küçük bir örgütte her iş görenin belirli bir görevi vardır ve bu görev örgütün küçük yapısı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgüt büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde iş görenin yaptığı işler hacim olarak küçülmektedir. Bu işi yerine getiren iş görenin örgüt içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir (Toker,2007).

2.1.7. Değişimin Boyutları

Değişimin boyutları teknolojik, yapısal ve kültürel değişim olarak aşağıda yer almıştır.

2.1.7.1. Teknolojik Değişim

Otomasyon ve robotların iş hayatına girmesi ile örgütler yaşamak ve sürekliliğini korumak için teknolojik değişimlere adapte olmak zorunda kalmışlardır. Makineleşme ile beraber üretim süreçlerinde değişiklikler yapılarak birçok üretim alanında otomasyona geçilmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucu birçok meslek işlerliğini yitirmiş olmakla birlikte bazı yeni iş imkanları oluşmuştur (Yenigürbüz,2017).

Teknolojik değişimler, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalitesini arttıran, yeni iş alanlarının ve sanayi dallarının doğmasına yol açan yeniliklerdir (Dönder,1996). Bu yenilikler, iş görenin çevresini, toplumu ve örgütleri etkileyerek çeşitli değişimlerin ortaya

çıkmasını sağlamaktadır (Atak,2001). Bu gelişmelere bağlı olarak teknolojik değişim; iş görenlerin yeni şeyler öğrenmesine, diğer iş görenlerle iletişim kurmasına ve yeni şeyler yapmasına, yenilikleri diğer iş görenler ile paylaşmasına, mal ve hizmet üretiminde bu değişimlerin kullanılmasına ve herkesin bu değişimi benimseyip uyum göstermesine neden olmaktadır (Dursun,2007).

2.1.7.2. Yapısal Değişim

Örgütler, küresel pazarda kabul görmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için yeni yönetim yaklaşımlarına yönelerek yapısal bir değişim arayışına girmişlerdir (Taner ve Özkan,2013). Yapısal değişimler; yetki-sorumluluk ilişkilerinde, örgütün hiyerarşik yapısında, koordinasyonda, bütünleştirme ve bölümleştirme eylemlerinde ve örgütün merkezileşme derecesinde yapılan değişimlerdir (Şentürk,2007).

Yapısal değişiklikler yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilir. Bunun nedeni ise yönetim görevinin örgütün orta ve üst kademelerinin uzmanlık alanı olmasıdır. Alt kademelerdeki teknik uzmanların yönetim süreçleri ile ilgili çok az bilgi ve uzmanlıkları bulunmaktadır. Eğer örgütün yapısı alt kademelerdeki iş görenler için negatif sonuçlar doğurursa tatminsizlik ve şikayetler başlar. İşinden tatmin olamayan iş gören, değişimin önündeki büyük bir engeldir (Ordun,1998). Sağlıklı ve başarılı bir yapısal değişim ancak örgüt içerisindeki tüm unsurların, değişimi destekleyici yönde dönüşümler gerçekleştirdiği takdirde mümkün olmaktadır (Özçelik,2002).

2.1.7.3. Kültürel Değişim

Örgüt içerisindeki iş görenler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uygulanan değerler bütününe örgütsel kültür denir (Özçelik,2002). Örgütsel kültür dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapının oluşmasında iç ve dış çevresel faktörlerin etkisi büyüktür. Bu faktörler değişimi zorunlu hale getirmektedir (Güney,2017). Kültürel değişim, bir örgütün maddi ve manevi kültür öğelerinin şekil değiştirerek, yapı ve önemlerinin başkalaşmasıdır (Güney,2016).

Kültürel değişimin ana hedefi, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırarak bu yolla örgütün amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlamaktır (Bozkurt,2014). Kültürel değişim ile iş görenlerde; motivasyon, iş tatmini, bağlılık, devamsızlık oranının azalması, verimlilik ve iş kalitesinin artması, grup çalışmasının gelişmesi ve çatışmaların azalması hedeflenir. Bununla birlikte kültürel değişimler örgüte bazı

olumsuzluklar ve başarısızlıklar da getirebilmektedir. Bunlar; değişimin getirdiği ek maliyetler, iş görenin psikolojisinde meydana gelebilecek zararlar, kavramsal belirsizlikler, kültürel çevre ile uyumsuzluklar ve en önemlisi de kültürel değişimin sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasıdır (Çetin,2004). Örgütler bu olumsuzlukları göz önünde bulundurarak değişimi planlamalı ve değişim liderlerini belirlemelidirler. Böyle bir değişimde en uygun lider, işveren ve yöneticilerdir. Buna ek olarak değişim ajanlarının ve danışmanlık firmalarının görüşlerine de önem verilmelidir (Güney,2017).

2.1.8. Eğitimde Değişim ve Okullar

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilim ve teknoloji alanında meydana gelen büyük çaplı değişmeler, birçok alanda olduğu gibi eğitim sistemini de etkilemiştir. Değişim ihtiyacının sadece kâr amacı güden örgütlere mahsus bir konu olmadığı, diğer kamu kurumları ve özellikle eğitim örgütlerini de ilgilendiren bir konu olduğu kabul görmektedir (Kondakçı vd.,2010).

Eğitim örgütü, toplumun değişmesinde ve gelişmesinde ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü eğitim örgütleri iç ve dış çevre ile etkileşimde bulunarak değişim sürecini gerçekleştirip uygulayacak bireyleri yetiştirip topluma kazandırma görevini gerçekleştirmektedirler (Argon ve Özçelik,2007). Eğitim örgütlerinde değişim, okulu geliştirerek öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmeye yönelik gerçekleştirilen stratejilerdir (Çalık ve Er, 2014).

Bir eğitim örgütü olarak okul; değişim yaratmak, geliştirmek ve gerektiğinde değiştirmek durumundadır. Toplumsal alanda meydana gelen gelişmelere göre kendini yenileyerek toplumsal değişmenin motoru olma görevini yerine getirirler (Çağlar,2014). Eğitim örgütünün en temel unsurlarından birisi olan öğretmenler, hem değişimden etkilenen hem de değişimi etkileyen bireyler olarak değişim sürecinde kritik bir öneme sahiptir (Levent,2016). Öğretmenlerin değişime açık olmasının, okulda değişim sürecinin başarı ile gerçekleşmesinin yanı sıra gerek duyulan insan kaynağını sağlayarak okulun değişim kapasitesinin artırılması açısından da kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Çalık ve Er,2014). Bu nedenle öğretmenlere öğretimi zenginleştirmeleri ve kendilerini geliştirmeleri açısından gerekli desteğin sağlanması okulda değişim sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Okullarda yapılacak her yenilik girişimi bireylerin durumlarında değişiklik meydana getirecektir. Bazı birey ve gruplar bu değişimden yararlanacak, bu nedenle yeniliğin sonucu değişmeyi savunacak ve sahip çıkacaktır. Buna karşılık bazı birey ve gruplar zarar görecek ve bunlarda engellemeye çalışacak, değişmeyi reddedeceklerdir. Yeniliğin gerektirdiği uygulama için, olumsuz tavırlar takınacak iş görenlerin engellerini önleyici yollar aranıp bulunduktan sonra değişim girişimde bulunulması önerilir. Okulda değişiklik yapılırken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Taymaz,2011).

- Değişimin amaç ve politikası saptanmalı, açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.
- Yenilik için alternatifleri olan plan ve programlar ilgililerin görüşleri alınarak hazırlanmalıdır.
- Örgüt personeline ve ilgililere yenilik benimsetilmeli ve bu konuda isteklendirilmelidir.
- Değişim için gerekli kaynaklar, ortam ve destekler zamanında sağlanmalıdır.
- İş görenin yenilikle ilgili uygulamalardaki görev, yetki ve sorumlulukları saptanmalıdır.
- Yenilik girişimlerinde iş görende aranacak yeterlilikler belirlenmeli, kazandırılması için yetiştirilmelidir.
- İş görenlerin yenilik sonucu statü ve kazanç kaybı olmamasına özen gösterilmelidir.
- Katılanların yenilikle birlikte ilgilerinin artırılması ve verimi yükseltilmesi için önlemler alınmalıdır.
- Uygulamaya geçilmeden önce karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları belirlenmelidir.
- Yenilikle ilgili tüm taraflar için neden ve nasıl sorularının cevapları önceden hazırlanmalıdır.
- Yenilik uygulamaları için sistemin çalışmaları durdurulmadan uygun zaman ve ortamlarda sisteme girişler yapılmalıdır.

2.1.9. Değişimi Uygulama

Uygulama kavramı , planlı eğitimsel değişimde bir aşamayı tanımlamak için kullanılır. Planlı eğitimsel değişimde uygulama , beklenen değişimlerden daha çok , amaçlara

bağlı kalarak , planın etkili bir şekilde uygulanmasıdır. Planlı eğitimsel değişme kavramı daha çok değişimin örgütlerde nasıl uygulanacağı üzerine yoğunlaşma eğilimindedir (Cummings ve Worley, 1993). Planlı eğitimsel değişme uygulamaları ile ilgili olarak alan yazında pek çok değişim modeli bulunmaktadır. Bunlar Lewin'in değişim modeli , Planlama modeli , Eylem araştırma modelidir . Adams ve Combleth (1992) 'in planlı eğitimsel değişme uygulamaları ile ilgili olarak yaptıkları sınıflamaya uygun olarak Rasyonel model , Politik model , Uzlaşma modeli ve Karma model de değişimi uygulamada yer almaktadır.

2.2. Örgüt

2.2.1. Örgütün Tanımı

İnsanlar topluluk halinde yaşayan iletişim kuran varlıklardır. Yaşamları boyunca kişisel istek ve ihtiyaçlarının bir kısmını kendi başına karşılayabilirken çoğunu karşılama gücü ve bilgisi yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden kendi karşılayamadığı istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer insanlara ve topluluklara ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlar örgütlerin meydana gelmesinin en önemli sebebidir (Eren, 2001). Toplumsal yaşamda kişiler ihtiyaçlarını gidermek ve amaçlarına ulaşabilmek için diğer şahıslarla işbirliği kurmak zorundadır ve bu amaçla toplanıp örgütleri oluşturmuşlardır (Tabancalı, 2000).

Terzi (2000); örgütü, amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş hedeflerini gerçekleştirmek üzere düzenli bir şekilde çalışan kişilerin oluşturduğu kurum olarak tanımlamıştır. Sözlük(TDK,2005) anlamında ise; örgüt ‘teşkilat’ gibi kavramlarla ifade edilmiş olup örgüt kavramı farklı bilim dalları açısından çeşitli tanımlamalarla ifade edilmiş ve incelenmiştir. En kapsamlı durumuyla örgüt, ortak bir amaç doğrultusunda işi gerçekleştirmek için bir araya gelen toplulukların veya kişilerin oluşturduğu birlik, bütünlük olarak ifade edilebilir. Örgüt için, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirme amacıyla insanların veya kurumların oluşturduğu, üyelerinin görevlerinin belirlenerek, planlı ve birlikte çalışan birimler olarak tanımlanabilir. Fakat her topluluk (sınıf, aile vb.) örgüt olarak değerlendirilemez. Bir topluluğun örgüt olabilmesi için barındırması gereken birkaç özelliği taşıması gerekmektedir. Etzioni (1969) örgütlerin taşıması gereken özellikleri şöyle belirtmektedir:

- Amaçlara ulaşma hedefiyle önceden planlanmış bir iş bölümüne, güç ve iletişim sorumluluğuna sahip olmalıdır,

- Yapılan işleri denetleyen, ihtiyaç halinde verimi artırmayı ve örgütü bir üst seviyeye taşımayı amaçlayan bir denetime sahip olmalıdır,
- Başarı göstermeyen kişinin değiştirilmesi gerekmektedir.

Örgütler bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kurulurlar. Örgüt üyelerinin görev ve sorumlulukları tespit edilmiş ve bu görev ve sorumluluklar tasarlanmış olmalıdır. Planlama yapılmamış veya yapılmayan çalışmalar amacın gerçekleşmesini erteleyebilir hatta engel olabilir. Çalışanların denetimini kontrol eden bir olgunun, varlığın bulunması gerekir. Denetleyici kişi, kurum işlerin doğru yapılmasında faydalı olacağı gibi; hatalı eylemlerin belirlenip gerekli işlemlerin yapılarak örgütün verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

Örgütün varlığını sürdürmesi ve amaçlarının gerçekleşmesi bakımından değişime, değişikliğe açık ve yenilikçi olmak zorundadır. Örgüt için bahsedilen süreç, değişim-dengesizlik-yeni denge olarak devam etmektedir (Dinçer, 1992). Bu nedenle örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için dış ortamdan gelen uyarıcılara sağlıklı tepkiler vermesi ve örgütsel süreçleri iyi yönetmesi gerekmektedir. (Erdem, 2007). Çağın gereklerine ayak uydurması bakımından örgütlerin değişim faktörüne karşısında olmaması, değişimin uygun zamanda gerçekleşmesine dikkat etmesi gerekmektedir.

Örgütlerin önemini Daft (1997) şöyle açıklamıştır:

1. Amacına ulaşmak için gereken kaynakları tespit edip birleştirir.
2. Mal ve hizmetlerin verimli bir şekilde üretilmesini temin ederler.
3. Yeniliğe, değişime açıktırlar.
4. Yeni ve gelişmiş üretim tekniklerini, bilgisayar dayanaklı teknolojiyi kullanırlar.
5. Değişen ortam şartlarına ayak uydurarak, çevreyi etkileyebilirler.
6. Örgüt sahipleri, üyeleri ve müşterileri için değer meydana getirirler.

7. Yeniliklere uygun olarak, etik, kariyer basamakları, çalışanların işbirliği ve motivasyonu gibi konulara önem verir ve buna uygun yaklaşımlar geliştirirler (Akt. Özcan, 2011).

2.2.2. Örgütlerin özellikleri

Yeniliğe açık, geniş görüşe sahip örgütlerin bazı özelliklerini Katz ve Kahn (1977) şöyle ortaya koymuştur:

Enerjiyi Alma: Örgütler bulunduğu ortamdan, o ortamdaki kuruluş ve kişilerden adına girdi denilen bir çeşit enerji alır. Bu devamlılığı sağlamak adına önemlidir.

Enerjiyi İşleme (Dönüşüm): Örgütler içinde bulunulan ortamdan aldığı enerjiyi işleyerek yeni materyal, olgu meydana getirirler.

Çıktı: Enerji dönüşümü bitiminde meydana gelen ürün, çıktı adıyla ele alınır.

Döngüsel Özellik: Hareketli bir yapıda olan örgütlerde değişimin oluşması ve örgütün ayakta kalabilmesi için eldeki çıktıların pazarlanması veya farklı hallere getirilerek değerlendirilmesiyle örgüte yeni enerji kazandırılmasıdır.

Olumsuz Entropi: Entropi kelimesinin anlamı örgütlerin dağılması varlığını kaybetmesi olarak adlandırılır. Entropinin önlenmesi gerekçesiyle örgütlerin kullanımından fazla enerji üretmesi, bu enerjiyi saklaması ve zorluk içindeki dönemlerde saklanan enerjileri kullanmak kaydıyla varlığını devam ettirmesi gerekmektedir.

Bilgi girdisi, olumsuz geribildirim ve kodlama süreci: Girdilerin bazıları bilgi edinmeye yarar sağlama sıfatındadır , örgüt ve örgüt düzeni hakkında bilgi sağlar. Bu bilgi girdisi olumsuz geribildirim olarak tanımlanır ve örgütün hata ve engellerinin giderilmesine yardımcı olur. Kodlama, örgüte gelen ve fayda sağlayıcı enerjileri alan, depolayan ve fayda sağlamayacak girdileri eleyen sistem olarak adlandırılır.

Oturmuş durum ve dinamik denge: Örgütler süreç içinde değişken büyüme veya daralma özelliği gösterebilir. Dönüşümlerin de etkisiyle gerekli önlemleri alarak örgüte yeni enerji kazandırarak hareketli bir yapı sahiplenebilir. Şöyle ki zamanı geçmiş denge durumlarının karşısında yeni bir denge durumunun oluşturulmasıdır.

Farklılaşma: Süreç ilerledikçe alanında uzmanlık edinmeyle değişiklik gösteren işler için farklı bölümler ortaya çıkar.

Eşsonuçluluk: Sistemin değişik yollardan gidip aynı sonuca erişmesidir.

2.3. Kültür Kavramı

2.3.1. Kültürün Tanımı

Dil Kurumu(TDK,2005) tarafından aktarılan Benice'ye göre kültür; Gelişme ve değişme sürecinde meydana getirilen tarihsel ve toplumsal değerler ile bunları üretmede, geleceğe aktarmada kullanılan, kişinin çevresine egemenliği derecesini gösteren araçların bütünüdür. Kültür, bir topluluğun meydana getirdiği var olma biçimidir. Her toplumun yaşam biçimindeki farklılıklar kültürü de farklılaşmaya sevk etmiştir. İşte bu değişkenliğin nedeni kültür öğelerinin aynı olmamasından kaynaklanmaktadır. Kültür, bir toplumun ortaya koyduğu en önemli unsurdur. Doğuştan oluşturulamaz. Kalıtımla gelecek nesillere aktarılmamaktadır. Kültür, içgüdü aracılığıyla ilgili değildir. Kültür, kişiler arası karşılıklı etki sonucunda ortaya getirilen, öğretiler bütünüdür (Karabatak & Ozan, 1983:60). Doğan bir çocuk, kişiler arası etkileşim aracılığıyla dilini, beslenmesini, dinini, bulunduğu ortamı, sosyal hayatını, edebini belirli bir kültür olgusu çerçevesinde öğrenir. Farklı bir açıdan; kültür, kişinin hangi işte yer alacağını, giyimini, saygısını vb. gibi olguları öğretmektedir (Özkalp,1988:67-68). Yani kültür, kişinin hayatını şekillendiren bir olgudur.

2.3.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Kültür hakkında bir fikre varabilmek için bilimsel ve uluslararası olan bu özelliklerin bilinmesi gerekir. Bu özellikler:(Gürçay, 1994; Kırel, 1989; Güvenç, 1989; Odabaşı, 1986; Unutkan, 1995; Tınar, 1990; Erdoğan, 1994):

- Kültür, bir halkın yaşam şeklidir.
- Kültür, öğrenilmiş tutumlar bütünüdür.
- Kültür, dahil olan üyeler arasında aktarılmaktadır.
- Kültürel değerler, pasif olduğu kadar süregendir, içinde bulunduğu devrin ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir.

- Kültür, sosyal bir kalıntıdır.
- Kültür, ihtiyaç giderici ve haz sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir geçmişi içinde barındırır ve devamlıdır.
- Kültür, birleŐtirici bir nitelik bulundurur.

2.4. Örgüt kültürü kavramı

1980'li yıllarda ortaya çıkmaya başlayan örgüt kültürü kavramı; yönetim kavramı alanında devamlı kullanılan bir kavramdır. Örgütlerin hedeflerini hayata geçirmesi için yönetim uygulamalarında örgütsel, kişisel ve toplumsal deėiŐkenliklerin esas alınması gerekmektedir. Örgütsel tutumu idrak etmek, yorumlamak ve sonuca ulaşmak için ise örgüt kültürü kavramının anlaşılması gerekmektedir (Terzi, 2000).

Toplum elinde var olan kültürel niteliklerle deėiŐkenlik gösterir. Toplumların kendine has gelenekleri, adetleri, değerleri mevcuttur ve bu nitelikler ile kendi kültürlerini meydana getirirler. Örgütler toplumdan girdi alan, toplum için çıktı oluşturan ve kendine ait kültürleri bünyesinde bulunduran sistemlerdir. Her  rg t, kültürünü oluşturur ve bu kültürler bir diğer kültürden farklıdır (Türk, 2007). Bunun nedeni örgütlerin kuruluş amacındaki farklılıklar ve hitap ettiği unsurların farklı olmasıdır. Örgütler  r n ve hizmet ortaya koyarken aynı zamanda değer üretirler. Peter ve Waterman (1982) açıŐından; baskın ve ortak değerlerden ortaya çıkan, üyelerine sembolik kavramlarla yansayan örgüt içindeki değerlerden meydana gelen bir sistemin örgüt olarak ele alınabilir. (Akt.  zdemir, 2006). Schein (1985)  rg t kültürünü örgütteki üyelerin dış ortamda karşılaştığı sıkıntılarını çözüme kavuŐtururken, aynı anda örgütün kalıcılığını sağlayabilmek için kendi içinde karşılaştığı sorunlarla baş ederken geçen zamanda kazandıkları olarak tanımlamaktadır (Arslan ve diğerleri, 2005).

Örgüt  yelerinin örgüt adına oluşan kültüre faydaları inkar edilemez. Çünkü  rg t  yeleri sahip oldukları değeri örgüte yansıtığından, örgütler değişik kültürel özellikleri bulundurur. Çalışanlar kültürel durumlarıyla, örgütün hedefleri için aynı noktada birleŐerek, örgüt kültürüne yatırımda bulunurlar (Başaran, 1991). Örgüt birlikteliğiyle çalışanlar örgüt kültürüyle hareket ettikleri için (elik, 2000)  rg t kültürü, örgüt içi ve örgüt dışı çalışmaları

ve davranışları evrene bakış açısını etkilemektedir. Yani kültür bir örgütteki bilinçli ve bilinçsizce yapılan bütün varsayımları, değerleri içinde bulundurmaktadır (Balcı, 2001).

Örgüt kültürünün farklı unsurlardan meydana gelmesi (Acuner, 2010), yöneticilerin örgüt kültürünün niteliklerini iyi kavramasını gerektirir. Geleceğe dair örgütsel davranışın şekillendirilmesi, aktif bir kültürün bulunmasına ve yönetimine bağlıdır çünkü Yenilik, örgütsel davranışın değişikliğe uğramasıyla mümkündür. Bu nedenle hem örgüt yapısında hem de çalışanların tutumlarında oluşturulması istenen değişimde örgüt kültürü, önem verilmesi gereken önemli bir etkidir. (Çelik, 2000).

2.4.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Rekabetin önem kazanmasıyla, örgüt kültürünün önemini günden güne fazlalaşan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, amaçların, stratejilerin önemli bir hal aldığı gibi, aynı zamanda yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini rahatlatıcı veya zorlaştırıcı bir araç olarak da karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001).

Güçlü örgüt kültürü sonuca varmanın yanı sıra örgüte hem değer kazandırmakta hem de en alttan en üste kadar, aktif çalışan ve iletişimi güçlü bir kurumun parçası olma imkanını sunmaktadır. Bu özelliklerin haricinde güce sahip olan bir örgütün kültürü, örgütsel tutumlarda tutarlılığın artırması ve örgütün kontrol mekanizması oluşturmasında önem kazanmaktadır (Akıncı, 1998:51-53).

Bir yöneticinin esas görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını ortak paydada toplamaktır. Bunu sağlayabilmesi sadece güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleşir. Bu durum, bireylerin amaçlarında değişiklik oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte bağlanması için aynı kültürde birleşmeleri önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerini o örgütten bir parça görecektir, çalışma ortamlarında rahat edebileceklerdir (Özdevecioğlu, 1995).

Örgüt kültürü, hem örgüt hem üyeleri için öneme sahip, örgütteki karmaşaları asgari düzeye indirgeyerek, çalışanlara işin nasıl yapılacağını açıklarken, aynı zamanda birkaç değişen nicelikleri de üstlenir. Bu niceliklerden bazıları şu şöyle sıralanmıştır (Başaran, 1982; Özkalp ve Kirel, 1998; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir niteliğe sahiptir.

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, şahsi faydalarından daha çok bağlanmasını kolaylaştırıcıdır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt çalışanları için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir anlamla, bireylerin davranışlarının şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde bir değer oluşturan, kontrol mekanizması görevi görmektedir.
- Çalışanların örgüte adaptasyonunda kolaylık sağlamaktadır.

2.4.2. Örgüt kültürünün temel öğeleri:

Şahin'e göre (2010) örgüt kültüründe; temel sayılıtlar, değerler, normlar, örgütsel semboller, hikayeler ve efsaneler, törenler, liderler ve kahramanlar, dil olmak üzere sekiz adet temel unsur yer almaktadır.

Temel Sayılıtlar (İnançlar): Örgüt içinde bulunanların diğer çalışanlar, objeler veya olaylar hakkında gelişime uğrattığı öngörüselsel inanışlardır. Geçerliliği kontrol edilip eleştirilmeden olduğu gibi kabul gören sayılıtlar, (Çelik, 2003) kişilerin bilgi, ideolojik ve dini duygularını içerir (Türk, 2007) ve çalışanların tutumlarının nedenlerinin altında yer alır, örgütsel davranışlarını etkiler ve somut değildir (Çelik, 2003). Örgüt kültürünün temelini, çalışma şekillerini, kimliğini ve görevlerini (Altay, 2005) yapılandıran ve çalışanların tutumlarına şekil veren inanışlar kişilerin bulunduğu ortam ile etkileşimi sonucu ortaya çıkmakta ve sosyal ilişkilerde önemli yer edinmektedir (Türk, 2007). Temel sayılıtlar örgütte hakim olan varsayımlardır.

Değerler: Değer kavramı hedeflenen, üstün görülen, önem arz eden anlamlarına gelen bir terimdir. Kişiler yaşamlarını bazı değerleri esas alarak düzene koyarlar ve kişi hayatında önemli bir yer tutmaktadırlar. Örgütün ulaşmak istediği hedef anlamına gelmektedir. Diğer türlü tabirle örgüt çalışanlarının karşılaştığı olguları, kişileri; iyi-kötü, doğru-yanlış şeklinde değerlendirirken kullandıkları bir ölçüttür. (Şişman, 2002). Başarısını değerlendirmede sıkça başvurulan ölçüt olarak kullanılmaktadır.(Çelik, 2000). Değerler örgütün tamamını içine almakta ve dayanak oluşturmaktadır. Yöneticiye bağlı olmayan, çevre ve toplumun

gereksinimleri esas alınarak güncellenen ve geliştirilen perspektif ve düzenlemeleri içerir (Varol, 1989). Örgütün tasarım aşamasından itibaren ortaya çıkan ve zamanla kalıcı hale gelen, ortamdaki değişimler aracılığıyla değişen, üyelerinin farklı durumlarda başvurdukları fikirler olarak adlandırılabilir.

Normlar: Normlar örgüte dahil olan kişilere olay, olgu ve durumların anlatılmasında yol gösterici, üyelerin benimsediği, davranış şekillerini açıklayan davranış kurallarıdır (Çelik, 2000). Örgütte kabul gören ve uygulaması yapılan normlar, örgütteki birliği oluşturmayı ve oluşturulan birliğin sürekliliğini sağlar. Kabul gören normların etki alanı fazlasıyla büyüktür. Bireysel tutum ve değerlerinin doğru olduğunun bilincine varmasına karşın birey bazen grup dışında kalmamak için doğruluğuna inandığı düşüncesini dile getirmeyebilir veya hatalı bir tutum içinde bulunabilir (Karatepe, 2005). Kabul edilen davranışlar olarak ifade edilen normlar, bunları benimseyen örgüt üyelerinin ödüllendirilmesine yol açtığı gibi, benimsemeyenlerin de cezalandırılmasının gerektiği kabul görmektedir (Türk, 2007). Davranışsal kalıp olarak kabullenilen bu normlar örgüt üyelerinin nasıl davranması gerektiği hakkında bilgi verir ve üyelerin birlikte çalışmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel Semboller: Örgüt üyelerinin meydana getirdiği ve spesifik anlamlar yüklenen sözler, şekiller, tutumlar ve nesnelere olarak tanımlanır ve örgüt kültürü için değerli görülmektedir. Kodlanmış, özel anlamlar barındıran semboller, örgüte sonradan dahil olan kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını öğrenmesinde katkı sağlayan sosyal öğrenme vasıtalarıdır. Semboller yöneticiler tarafından denetim, birlikte çalışma ve koordinasyon aracı olarak kullanılır. Semboller fiziki ve sözel-davranışsal semboller şeklinde kategorize edilir (Şişman, 2002). Fiziki semboller örgüt çalışanları bakımından özel anlamı bulunan; logo, afiş, poster, rozet vb. objelerdir (Varol, 1989). Çoğunlukla yöneticilere ait çalışma alanlarında ve araçlarında fiziksel sembollerle karşılaşmak mümkündür. Örgüt içindeki kişilerin örgütte kullandığı terimlerin, örgüt üyelerine ait jargon içinde yer alan deyimlerin, esprilerin, marşların, birbirlerini selamlama tarzlarının sözel-davranışsal sembolleridir (Şişman, 2002). Örgütsel semboller başarılı olan üyeyi motive etmek için verilen onur-teşekkür belgesi gibi fiziksel materyaller ya da takdir içeren sözler olabilir. Ayrıca örgütte kullanılan terimler de örgütsel sembellere örnek durumundadır.

Hikâyeler ve Efsaneler: Örgüt kültürünün aktarılmasında değerli görülen tarihsel olayların abartılarak aktarılmasıdır. Hikâye ve efsaneler örgütün tarihi ve bugünkü durumu

arasında köprü kurarken ,(Türk, 2007; Unutkan, 1995) ortaya çıkan durumların ifade edilmesinde ve örgütün işlerinin geçerliliğini kanıtlamada önemli rol üstlenmektedir. Üyelere aktarılmak istenen iletiler hikayeler aracılığıyla daha etkili bir şekilde aktarılır (Türk, 2007). Hikayeler ve efsaneler aracılığıyla örgütte önem arz eden kişiler veya önemli görülen olaylar devamlı olarak anımsanır, örgütün başarıları eski ve yeni üyelere aktarılır. Böylelikle örgüt çalışanlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılığı oluşturulmaya çalışılır.

Törenler: Örgütlerde gelenekselleşme gösteren, bazı zamanlarda belirli nedenlerle planlanan, özel anlama sahip etkinliklerdir (Unutkan, 1995). Gelenekselleşmiş bu tür etkinlikler seremoni, ritüel gibi kelimelerle dile getirilmektedir (Şişman, 2002). Örgüt içi kültür törenler vasıtasıyla yeni üyelere geçer (Çelik, 2000). Örgütün yeni üyeleri için gerçekleştirilen tanışma/selamlama töreni, performansı düşük üyenin düşük performansı nedeniyle örgütten ayrılma töreni ya da alt göreve geçirilen üyeler için yapılan değer düşürme töreni, geliştirme, yüceltme töreni, üyelerin birlikteliğini sağlayıcı törenler, açılış ve kapanış törenleri, ayrılış törenleri, kuruluş yıldönümleri gibi etkinlikler örgüt üyelerinin sosyalleşmesini ve birlikteliğine katkıda bulunmakla birlikte, örgüt yapısı ve değerleri bakımından bilgilendirici etkinliklerdir (Altay, 2005; Türk, 2007). Törenlerle hem örgüt mensuplarının sosyalleşmesi ve bütünleşmesi amaçlanırken, hem de örgütün değer yapısı hakkında yeni katılan üyelere bilgi verici niteliktedir.

Liderler ve Kahramanlar: Kahramanlar örgüt kültürü bakımından etkilidir. İstenilen niteliklere sahip, takdir gören önemli davranışlar sergileyen, örgütün esas değerlerinin temsilciliğini yapan, yaşayan yada yaşamayan, gerçek veya hayali kişilerdir (Şişman, 2002; Türk, 2007). Güce sahip ve etkin örgütler, yeni üyelere örgüt varlıkları hakkında bilgi vermek, çalışanların verimliliğini arttırmak ve motivasyonunu sağlama hedefiyle örgüt içi kahramanları devamlı yaşatır, kutlarlar (Şişman, 2002). Liderler ve kahramanlar örgütün devamlılığını sağlayan veya örgüt için zor zamanlarda gerekli çalışmaları ile örgüte destek veren, kişiliği, davranışları yetkinliği ile beğenilen ve değerli görülen kişilerdir.

Dil: Dil, önemli iletişim araçlarından. Kültürün de yapı taşıdır. Her örgüte özgü bir dil bulunur (Altay, 2005). Örgütteki jargonu sadece çalışanlar bilebilir ve kullanabilirler. Bu dilin edinilip kullanılması, örgüt kültürünün kabullenildiğinin bir kanıtıdır. Örgüt üyeleri örgüt kültürünün devamlılığını da sağlar (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün temel

etmenlerinden olan dil, örgütle birlikte hareket etmeyi sağlar, iletişimi etkilileştirir ve örgüt kültürünün devamlılığını sağlamasına katkıda bulunur.

2.4.3. Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürü örgüt içindekiler tarafından oluşturulan ve kendine ait nitelikler taşıyan anlamlar bütünüdür. Türk'e göre (2007) bu özellikler paylaşılan değerler, değerlerin doğruluğunun tartışılmadan kabul edilmesi ve bu değerlerin ifade ettiği sembolik anlamların örgütün bütün üyeleri için ortak olduğunu belirtmiştir. Yani her örgütün belli değerleri, normları vardır ve bu değer ve normlar örgütün tüm üyeleri tarafından kabul edilir. Örgüt çalışanlarının fikir ve davranışlarına yön vererek örgüt kültürünü ve örgüt performansını etkiler. Belli değer ve normların oluşmasında; hikayeler, kahramanlar, semboller gibi değerlerin ifade ettiği sembolik anlamlar örgüt üyeleri için daha performans artırıcı, daha anlamlı ve daha etkidir.

Robbins (1994) örgüt kapsamındaki tüm çalışmaları etkileyen ve örgütü yönlendiren örgüt kültürüne ait yedi özelliğin tespitini yapmıştır. Bunlar kişi özerkliği, yapı, performans-ödül, destek, kimlik, çatışma toleransı ve risk toleransı şeklindedir. Kişisel özerklik örgüt üyelerinin örgüt kapsamındaki yetki ve sorumluluklarını, bağımsızlık düzeyini, kişisel girişimlerini ifade ediyorken; yapı örgüt içindeki kontrol düzeneklerini ve kuralları açıklar. Destek düzeyi üstlerin astlarına karşı formal ve ya informal tutumlarını ve çalışmalarda katkı sunan desteğin düzeyini gösterirken; kimlik örgüt çalışanlarının bireysel çalışma alanı ve ya uzmanlıklarına yoğunlaşmalarından ziyade, örgütle bütünleşme düzeyini belirtir. Performans-ödül ile çalışanların göstermiş olduğu performansa göre alacakları parasal ödülleri içerirken; çatışma toleransı örgüt çalışanlarının birbiri ile olan bağlarındaki çatışma derecesini ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüstlüğü ve açıklığı belirtir. Risk toleransı ile örgüt içindekilerin risk alma konusunda cesaretlendirilme derecesini ifade eder (Akt. İnalöğlü ve Eriğücü, 2000).

Örgütlerin kültürel özellikleri sadece o örgüte aittir. Fakat hemen hepsinin birleştiği noktalar vardır. Her örgüt için üyelerin uyum içinde çalışması, örgütü benimsemesi, kurallara uyması, sorumluluklarını yerine getirmesi son derece önemlidir. Bunları kontrol etmesi gereken bir mekanizmaya ihtiyaç vardır çünkü yapılan doğru ve yararlı davranışlar ödüllendirilirken, hatalı ve yanlış davranışlarında uyarılması, düzeltilmesi ve ya o davranışın cezalandırılması gerekmektedir. Ayrıca örgüte yeni katılan kişilerin de örgütün norm ve kurallarını bilmesi, benimsemesi ve uygulamada bulunması gerekmektedir. Bunu sağlamak

için değer ve normlar, törenler, örgütsel semboller, hikaye ve efsaneler ve lider ve kahramanlar gibi örgüt bakımından değerli unsurlardan yararlanır.

2.4.4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından bazı faydalar sunmaktadır. Örgüt kültürünün taraflara yararlarından bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2000; Şimşek 1998; Özdevecioğlu, 1995):

- Örgüt kültürü, üyelerin belirli standartları, normları ve değerleri algılamalarına ve böylece kendilerinden istenilen başarıya ulaşma bakımından kararlı ve tutarlı olmalarıyla, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarında yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yöntem ve süreçlerine kalite veya rasyonelleştirme sunarak, üyelerin psikolojisini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyip, örgütsel performansı artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yöneticiliğe yeni başlayan üyelerinin yetiştirilmesine olumlu yönde katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün geniş bir anlaşmaya varması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar önlenebilir.
- Örgüt içi iletişim ve kişiler arası ilişkilerde örgüt kültürünün önemli bir rolü bulunmaktadır. Birlik duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla kalmayıp birlikte örgütsel ortamı olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde farklı nedenlerle çatışmalar meydana çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bir takım standartlar ve prosedürler aracılığıyla bu çatışmalar akla uygun, ölçülü hale getirilebilir ya da yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle sonraki nesillere aktararak, örgütsel yaşamı devamlı kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte devamlılık kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimliğe benzer. Örgüt hakkındaki değerlendirme, bu örgütün ya da kuruluşun kültürü ile yapılmaktadır.

2.4.5. Örgüt kültürü modelleri

Örgüt kültürünü araştırmaya yönelik yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modeller şu şekildedir: Parsons Modeli, Byars Modeli, Miles ve Snow Modeli, Ouchi'nin Z Kültürü Modeli, Schein Modeli, Kilmann Modeli, Quinn ve Cameron Modeli ve Deal ve Kennedy Modelidir.

Parsons Modeli

ABD'li toplum psikoloğu Parsons tarafından 1956'da geliştirilmiştir. Parsons, örgüt kültürünün meydana gelmesi ve araştırılmasında sosyal değerleri esas alarak bu değerlere vurgu yapmıştır. Model; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) fonksiyonlarından oluşmaktadır. Parsons'a göre örgütün devamlılığını sağlaması için bulunduğu çevreye uyum sağlaması (Çolakoğlu, 2005), amaçlara ulaşabilmesi, sistemin alt öğeleriyle uyumlu ve yasal olması gerekir (Eren, 2001).

Bu modele göre her sistem içinde alt ve üst sistemler olarak ayrılır. Örgütün bir sistem olarak başarısı içinse kendi alt sistemleri ile bütünlük göstermesi, üst sistemleri ile de topluma adapte olması; toplumdaki dışlanmaması için bulunduğu topluma yararlı mal ve hizmetler ortaya koyması gerekmektedir (Türk, 2007). Örgütün bu görevlerini yerine getirmesi sırasında faydalandığı en önemli araç kültür ögesi olarak kabul edilir. Örgüt kültürel değerler yardımıyla değişime uyum sağlamaya çalışmakta, kendi içinde alt sistemleri ile düzenli bir biçimde çalışmakta, üst sistemleri aracılığıyla topluma uyumunu sağlamakta, yasal olarak görev ve işlevlerini devam ettirip hedeflerine ulaşabilmektedir (Eren, 2001). Uyum, amaçlar, bütünleşme ve yasallık alt boyutlarından oluşan modelde sosyal değerler varlıklarına vurgu yapılmıştır. Uyum alt boyutunda dış ortamın önemi ve ortamda oluşan değişikliklerin takip edilerek, çalışmaların bu harekette yapılması gerektiğini; amaçlar(hedefler) boyutunda ise hedefe yönelik çalışmalar yapılması gerektiği belirtmiştir. Bütünleşme alt boyutu örgütün ast ve üstlerinin kendi aralarında uyumlu ve işbirliği içinde çalışmalar yapmasının gerekliliğini ifade ederken; yasallık alt boyutunda çevre(ortam) ile meşruluğunu koruması gerektiği belirtilmiştir.

Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Parsons Modeline tepki olarak geliştirilen Ouchi (1981) modelinde, üç farklı grup örgütte çalışmalar yapmıştır. Bu gruplar, Amerikan şirketleri, Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketlerinden oluşmaktadır. Japon örgütlerin başarısını Z tipi Amerikan örgütlerin de başarabileceğini kanıtlayan modelde, güdülenme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılığına önem verilmiş, karar aşamasında proje gruplarından yardım alınmış ve katılımcı yönetim şekli benimsenmiştir (Türk, 2007). Model, başarılıya ulaşan Japon şirketlerinin uyguladığı çalışma politikalarını Amerikan şirketlerine uygulama düşüncesinden doğmuştur. Güdülleme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılığı faktörlerinin Japon şirketlerini başarıya ulaştırdığı, bu faktörlerin kurulacak Z tipi örgüt kültürüne de yerleşmesi gerektiğini anlayan Ouchi, takım çalışmasına önem vermiş ve verilecek kararlara örgüt çalışanlarını da dahil etmiştir. Bu şekilde oluşturulan örgüt kültürünün başarılıya erişeceği belirtmiştir.

Schein Modeli

Schein (1985) örgüt kültürünün dış çevreye uyum sağlama ve varlığını sürdürme, çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltıp endişe ve korkuyu giderme şeklinde üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Temel varsayımlara vurgu yapan Schein, örgüt kültürünün örgütün çevreyle adaptasyonu ve varlığını sürdürebilmek için kendi içinde bütünleşmesini, çevreden gelecek olumsuz tepkileri filtreleyip çalışanlara yansıtmayan bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Örgüte yeni katılan üyelere doğru bir şekilde aktarılacak örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini belirten ve davranış kalıpları oluşturulmasını sağlayan örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içinde ortak dil, algılama ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerinin sosyalleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca karşılaşılan problemlerin nasıl çözüleceği hakkında bilgiler veren örgüt kültürü örgütün varlığını sürdürebilmesi için de son derece önemlidir (Arslan ve diğerleri, 2005; Durğun, 2006). Örgüt kültüründe temel sayıltıların önemli olduğunu belirten Schein, örgütün çevre ile ilişkisinin önemine vurgu yapmıştır. Örgütün çevreye uyum sağlamasında, çevreden gelebilecek olumsuz tepkilerin örgüt üyelerine direkt aktarılmasını önleyen ve örgüt üyelerini kaynaştıran etmenin örgüt kültürü olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün iyi bir şekilde anlaşılması ve örgüte yeni katılanlara doğru bir şekilde anlatılması gerektiğini, örgüt içinde ortak bir dil geliştirmenin ve amaçlar çerçevesinde ortak çalışmaların önemli olduğunu belirtmiştir.

Kilmann Modeli

Örgüt kültürünü örgütteki bütün çalışmalarını etkileyen ve örgüt üyelerini harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade eden Kilmann'a (1989) göre örgütsel kültür teorikte var olan bilgi ve kurallar ile pratikte uygulanan kısmı arasındaki eksiklikleri tamamlar. Kültür ögesi günlük yapılan işlerde ortaya çıkmaktadır. Bireyleri eyleme geçiren davranışlarının altında örgüt iklimi ve inançlar yatmaktadır. Örgüt kültürü örgüt bürokrasisini de yorumlamaktadır. Örgüt kültürünün hem örgütün bütün sistemlerini hem de çalışanların motivasyonu ve iş verimini etkilediğini belirten Kilmann, örgüt kültürünü Bürokratik Kültür ve Yenilikçi Kültür olmak üzere iki farklı yönden incelemiştir (Eren, 2001).

Bürokratik kültür geçmişte pek çok örgütte hakim olan kültür türüdür. Hiyerarşik bir yapıya sahip olan ve merkezi yönetimin etkin olduğu bu tür örgütlerde çalışanların yetki ve sorumlulukları, kontrol sistemleri daha önceden belirlenmiştir. Bu tür örgütler kendilerine özgü bir sistem ve uygulama belirlemiştir ve bu sistem tam olarak oturmuştur. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış olan bu örgütler istenilen verimi gerçekleştirdiğinden yeni uygulamaları deneme yoluna gitmezler ve bu tür örgütlerde örgüt kültürünü değiştirmek kolay değildir. Yenilikçi kültür ise günümüzde en çok önem verilen kültür türü olup, yenilik ve çevresel ihtiyaçların dikkate alındığı ve bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için çalışmalar yapan örgütlerin benimsediği kültür türüdür. Bu kültüre sahip örgütlerin liderleri de yeniliğe açık, girişimci, risk almayı seven, ekibini de aynı şekilde harekete geçirebilen ve bürokrasiye çok önem vermeyen kişilerdir (Türk, 2007).

Örgüt kültürü örgütün çalışma şeklini ve verimini etkileyen, aynı zamanda örgüt üyelerini belli bir şekilde davranmaya iten itici bir güç olduğunu ifade eden Kilmann, örgüt kültürünü bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırmıştır. Bürokratik kültür gelenekselci, hiyerarşiye önem veren ve merkeziyetçidir. Kurallar, görev ve sorumluluklar, kontrol mekanizmaları önceden belirlenmiştir ve çalışanlar arasında formal ilişkiler ağır basar. Yenilikçi kültür çağdaş, değişime duyarlı ve yeniliğe açıktır. Bürokrasi ve kurallar sert bir şekilde uygulanmaz. Bu tür kültürün önem verdiği şey değişime uyum sağlamak, yeniliklere açık olmak ve örgütün varlığını korumasını sağlamaktır.

Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (1983) tarafından geliştirilen modelde örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi araştırılmıştır. Uygulanan stratejiler hem örgüt verimliliğini hem de çalışanların motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Eren, 2001). Quinn ve Cameron bu modelde örgüt kültürünü dört grupta toplamışlardır. Bunlar girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış/hiyerarşi kültür, pazar merkezli kültür şeklindedir (Şişman, 2002).

Girişimci kültürü yaratıcılık ve yeniliğe önem verdiği için örgüt üyelerinin her türlü yaratıcı düşünce ve çalışmayı teşvik etmesi söz konusudur. Dinamik bir örgüt ortamı vardır ve hiyerarşi ve rehberlik çok düşük düzeydedir. İşbirliğine dayalı kültürde çalışanların kendini geliştirmesi, örgütle bütünleşmesi, örgüt üyelerinin bir biri ile uyumlu olması, takım ruhu oluşturulması gibi davranışlar desteklenmektedir. Yapılaşmış/hiyerarşi kültürde hiyerarşi, kurallar, prosedürler, formal ilişkiler ve yapılaşma özellikleri bulunmaktadır. Pazar merkezli kültürde ise sonuç önemlidir ve rekabet durumu yüksektir. Piyasada önemli bir yere gelmek ve karlılık öncelikli amaçlardır. Liderler kararlı ve istekli; çalışanlar ise yüksek beklentiye sahip kişilerden oluşur. Örgüt üyeleri katkıları doğrultusunda çeşitli ödüller elde etmektedir (Acuner, 2010). Girişimci, işbirlikçi, hiyerarşik ve pazar merkezli olmak üzere dört tip örgüt kültürünün varlığını tespit eden Quinn ve Cameron örgütlerinin başarısının altında yatan nedenin örgüt kültürü olduğunu bu nedenle de örgütte benimsenen politikaların iş verimini, çalışanların motivasyonunu etkilediğini ifade etmiştir.

Bu çalışmada Quinn ve Cameron modeli esas alınmıştır.

Byars Modeli

Byars (1991) tarafından geliştirilen bu model iki boyutlu olup, birinci boyut katılımcılık, ikinci boyut ise örgüt çalışanları ile çevrelerindeki kişi ve kurumlarla olan ilişki ve iletişimini içerir. Çevreye karşı gösterilen faaliyetler boyutunda örgütlerde karar verme, uygulama ve fikirlerin oluşturulmasında sergilenen davranışları ve süreçleri kapsar (Acuner, 2010). Bu boyutta örgütler etkisel ve tepkisel biçiminde sınıflandırılmıştır. Tepkisel örgütler sadece çevreden bir tehlike geldiğinde tepki veren bunun dışında pasif olan örgütlerken; etkisel olanlar çevreyi etkileyen, şekillendiren örgütlerdir. Örgüt çalışanları çevre ile aktif bir şekilde ilişki ve iletişim kurar. Etkileşimin yoğun olduğu bu tür kültürler katılımcı kültürlerdir (Eren, 2001). Örgüt kültürünün çevre ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşılacak modele göre etkisel ve

tepkisel olmak üzere iki tip örgüt kültürünün varlığından söz edilmiştir. Etkisel kültürde çevreyi etkileyen, çevre ile iyi bir iletişim ve etkileşim kuran örgüt kültürü, tepkiselde ise çevre ile sadece sorun yaşanıldığında çevre ile iletişim kuran örgüt kültüründen bahsedilmektedir.

Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow'a (1978) göre örgüt kültürünün oluşmasında örgütün sahip olduğu sistem, yapı, alışkanlıklar, gelenek ve görenekler önem taşımaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürünü dört başlık altında toplamışlardır. Bunlar koruyucu kültür tipi, geliştirici kültür tipi, analizci kültür tipi, tepki verici kültür tipi şeklindedir. Koruyucu kültür tipi muhafazakâr ve gelenekselci kültür tipi olup, yenilik ve değişim arayışına çok fazla girmemekte, risk almak yerine bildikleri ve güvende oldukları, daha dar kapsamlı pazarlarda faaliyetlerini sürdürme eğilimindedirler. Yaşanan problemleri çözmede daha önceden denenmiş ve başarılı olunmuş yöntemleri tercih ederler. Geliştirici kültür tipinde koruyucu kültür tipinin aksine yeniliği seven, değişime açık ve risk almaktan hoşlanan kültür tipidir. Gelişme ve büyüme odaklı stratejileri, risk almayı seven yöneticileri ile değişime açık yeni fırsatlar yakalama arzusunda olan örgütlerdir. Analizci kültür tipi denge ve değişim odaklıdır. Denge boyutunda mevcut durumlarını koruma ve iyileştirme konularında araştırmalar yapılırken; değişim boyutunda rakip firmaların faaliyetleri kontrol edilerek ve görüşleri alınarak yeni fikir ve stratejiler geliştirirler. Tepki verici kültür tipinde ise yöneticiler çevreden, müşterilerden ve ya rakiplerden gelen olumsuz eleştiriler yaşandığında ve ya şirket iflas etme durumuna geldiğinde yeni düzenleme ve ayarlamalar yaparlar. Risk almayı sevmezler (Eren, 2001).

Modelde dört tip örgüt kültürünün varlığı anlatılmaktadır. Örgütün veya örgüt yöneticilerin değişime bakış açısına göre koruyucu, değişime kapalı ve mevcut durumunu koruma odaklı; geliştirici, yenilik ve değişime açık, büyüme odaklı ve risk almayı seven; analizci, mevcut durumunu korumaya odaklı ama aynı zamanda da değişimi takip edip, çevresinden fikir alan, sağlam adımlar atmak isteyen; tepki verici, sadece olumsuz durumlara ve ya örgütün yok olma derecesine geldiğinde tepki veren örgüt kültürü türlerinden bahsedilmiştir.

Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) tarafından geliştirilen modelde örgüt kültürünü etkileyen iki önemli etmen vardır. Bunlar örgütün iş çevresi ve içinde buldukları sosyal çevre koşullarıdır. Sosyal çevre örgüt kültürü özelliklerini etkilemektedir. Bu modele göre dört farklı örgüt kültürü vardır. Bu örgüt kültürlerinin oluşmasında iki değişkenin etkisi önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi örgütün içinde bulunduğu çevresel risk derecesi, ikincisi ise örgüt uygulamalarının ve stratejilerinin başarılı olup olmadığı konusunda çevreden aldığı geribildirim hızıdır. Bu ölçütlerle belirlenen sert erkek/ maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü aşağıda açıklanmıştır (Altay, 2005; Eren, 2001). Deal ve Kennedy Modeli örgüt kültürünü risk alma düzeyi ve aldıkları geribildirim hızına göre dört gruba ayırmıştır. Örgütlerde mevcut olan örgüt kültürü hem çevresel koşullardan hem de çalışanların birbiri ile olan ilişki ve rekabet durumlarından etkilenmektedir.

Sert Erkek/Maço Kültürü: Sert erkek/maço kültüründe risk düzeyi yüksektir ve geri bildirim hızlı bir şekilde yapılır (Daft, 1991; akt: Altay, 2005). Risk alan ve sonuçta başarılı olan örgüt üyeleri desteklenir. Başarı kişisel başarıdır, grup başarısı değildir (Eren, 2001). Kozmetik, film ve reklam şirketleri ve işletmelerin pazarlama bölümleri buna örnek gösterilebilir. Bu tür örgütler hızlı bir şekilde karar alan ve risk almaktan çekinmeyen çalışanları ile sürpriz gelişmelere ve ya yaşanabilecek olumsuz gelişmelere karşı her an hazırlıklıdır. (Daft, 1991; akt: Altay, 2005). Liderlerin fonksiyonu son derece önemlidir. Liderler rol modellerdir. Çalışanları cesaretlendirmesi ve girişimcilik konusunda onları sürekli teşvik etmesi gerekir (Eren, 2001). Sert erkek/maço kültüründe örgüt lideri yeniliklere, değişime açık ve cesaretlidir. Risk almaktan hoşlanır ve örgüt çalışanlarını risk alması için yüreklendirir. Alınan riskin hem olumlu hem de olumsuz sonucu olabilir. Sonuçta başarılı olmak önemlidir. Geribildirim hızlı olduğu örgüt kültüründe başarı bireyseldir.

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü (Work hard/play hard culture): Çok çalış/sert oyna kültüründe risk düzeyi düşüktür ancak alınan karar ve uygulamaların sonuçları ile ilgili çevreden hızlı bir geribildirim alırlar (Daft, 1991; akt: Altay, 2005; Terzi, 2000). Örgütün devamlılığının sağlanabilmesinin tek şartı takım halinde çok çalışmalarıdır. Örgüt üyelerinin birbiri ile rekabeti, yarışma güdüsü beklenen bir durumdur. Gücü azalan ve rekabet edemeyen örgüt üyeleri örgütten çıkarılır ve yerine yeni bireyler alınarak heyecan ve rekabetin canlı tutulması amaçlanır (Eren, 2001). Moda sektörü, fast food, bilgisayar firmaları ve otomotiv sektörü bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bu tür örgütlerde müşteriler ve onların temel

ihtiyaçlarını karşılamak temel ilkedir. ‘Bir ihtiyaç bul ve onu gider’ şeklinde bakış açısıyla çalışanlar (Terzi, 2000). Aynı zamanda sıkı çalışma ile bütün engellerin aşılabileceğine de inanılmaktadır (Türk, 2007). Risk düzeyinin düşük, geri bildirim ise hızlı olduğu bu örgüt kültüründe, örgüt çalışanları çok çalışır, hem birbirleri ile hem de diğer örgütlerle rekabet içindedirler. Onlar için çok çalışınca başaramayacak iş yoktur, gücü azalan örgüt üyesinin yerine daha çok çalışabilecek yeni ve dinamik biri getirilir.

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Best your company culture): Şirketin üzerine iddiaya gir kültüründe risk düzeyi yüksektir ancak çevreden alınan geribildirim yavaştır. Bu tür örgütlerde geribildirim çok yavaş olması örgüt üzerindeki baskının az olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü örgütçe başlatılan herhangi bir projenin başarılı olup olmadığının belirlenmesi çok zaman almaktadır. Projenin başlatılması, geliştirilmesi, test edilip piyasaya sunulması süreci oldukça uzundur. Bu nedenle hem örgüt liderinin hem de çalışanların son derece sabırlı olması gerekir. Ayrıca çalışmaların başarılı olmasında bilimsel bilgi, teknik alt yapı son derece önemlidir (Daft, 1991; akt: Altay, 2005; Eren, 2001; Terzi, 2000). Havacılık sanayi, uzay sanayi, madencilik örgütleri bunlara örnek olarak gösterilebilir. Risk düzeyi yüksek olmasına karşın geri bildirim yavaş olduğu örgüt kültüründe, başlatılan bir çalışmanın sonuçlanması çok uzun zaman alabilir. Sabırlı bir şekilde çalışan örgüt üyeleri, toplum yaşamını değiştirecek, kolaylaştıracak yeni buluşlar, hizmetler üretmek için çalışırlar.

Süreç Kültürü (Process Culture): Süreç kültüründe risk düzeyi ve alınan kararlarla ilgili çevreden alınan geribildirim düzeyi düşüktür. Kamu kurumları ve bankacılık sektörü buna örnek olarak gösterilebilir (Daft, 1991; akt: Altay, 2005; Terzi, 2000). Süreç kültüründe çalışanların pozisyonuna ve formalitelere çok önem verilir. Sıkı bir hiyerarşik ve bürokratik yapı mevcuttur. Bu kültürlerde örgüt çalışanlarından beklenen hata yapmadan, işleri daha önceden belirlenmiş kural ve yönetmelikler doğrultusunda gerçekleştirmektir. Çalışanların ne yaptığından ziyade işi nasıl yaptığı önemlidir ve çalışan performansını değerlendirmek zordur (Eren, 2001). Eğitim kurumlarında görülen kültürün bir bakıma süreç kültürü olduğu söylenebilir. İşlerin daha önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda ve hatasız yapılması önemlidir. Risk ve geribildirim hızının düşük olduğu örgüt kültüründe baskın bir bürokrasi ve hiyerarşi vardır.

2.5. Okul kültürü

Okul, yerel, bölgesel ve ulusal boyutları olduğu gibi sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutları olan sosyal bir sistemdir. En sade haliyle okul, girdi-işlem-çıkıktı şeklinde süreçlerden oluşan açık bir sistemdir (Şişman, 2002). Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları ve planladıkları amaçlar doğrultusunda yetiştirilmek istenen insan kaynağı, öğretim faaliyetleriyle okullarda yetiştirilir (Açıkalın, 1998). Tarihi çok eskiye dayanan ve toplumsal bir yapı olan okul, tarih boyunca yapı, işlev ve amaçları bakımından pek çok değişikliğe uğramış ve varlığını sürdürmüştür. Uluslaşma ve sanayileşme ile hem sosyal alanda hem de iş yaşamında okula verilen önem artmış ve ona yeni işlevler kazandırmıştır. Günümüzde ise okul öğrenmenin gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002).

Okullara ve eğitim politikalarına yönelik yapılan eleştiriler ve sorunları belirlemek için yapılan araştırmalar doğrultusunda, okulları iyileştirme ve geliştirme adına çalışmalar yapılmakta ve alternatif okul modelleri gündeme getirilmektedir. Hem modernleşmenin sonucu olarak bir kültür üretme ve bunu aktarma görevi hem de öğrencileri yaşama hazırlama görevi bu süreçte okullara verilmektedir (Şişman, 2002). Bu rolleri en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için okulların öğrencileri çağın gereklerine ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yetiştirmesi gerekmektedir.

Eğitim ve okulun işlevleri içinde bulunduğu ülkenin siyasi, ekonomik, sosyal-kültürel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak sürekli bir değişim içine girmiştir. Ülkelerin geleceğe yönelik beklentileri, hedefleri ve bakış açıları değiştikçe okullardan beklentileri de değişmiştir. Bunun için de mevcut eğitim sistemi sürekli olarak gözden geçirilerek, okullara ulaşılması istenilen yeni hedefler belirlenmiştir (Şişman, 2002).

Okullar kültürel topluluklardır bu nedenle onları pozitif ve rasyonel bir çözümlemeyle anlamak ve ya ifade etmek yerine kültürel açıdan çözümlemek gerekir. Okullar aynı zamanda esnek bir yapıya sahiptir. Hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran ve ahlaki bir boyuta sahip olan okulların esnek bir yapıya sahip olması amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Okulların insanlar tarafından kurulan sosyal bir kurum olması ve içindeki bireylerin eşit şartlarda etkileşimleri ortak bir okul kültürü meydana getirmesini sağlamaktadır (Şişman, 2002).

Okulların varoluş amacı toplum kültürünü yeni kuşaklara aktarmak, onları sosyal yönden geliştirmek ve gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmaktır (Terzi, 2000). Eğitim sisteminin ve okulların resmi amaçları; bireysel ve toplumsal amaçlar şeklinde tanımlamak mümkündür. Bireysel amaçlarla ulaşılmak istenen öğrencilerin kendini ve yetenekleri tanıması, akademik ve sosyal alanda kendini geliştirmesidir. Toplumsal açıdan okulun görevi ise ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik alanda kalkınmasını ve gelişmesini sağlayacak insan gücünü yetiştirmektir. Okulun amaç ve işlevleri içinde bulunulan çağın gereklerine, siyasi gücü elinde bulunduran birey ve grupların beklentilerine, teorik ve ideolojik bakış açılarına göre sürekli olarak değişmektedir. Geçmişte eğitimin toplumsal boyutu önemsenmiş ve toplum için insan yetiştirme amacıyla eğitim yapılmış, daha sonra insancıl yaklaşımla birlikte bireyi kendisi için yetiştirme ve geliştirme ön plana alınmıştır. Son yıllarda küreselleşme ile birlikte eğitimin uluslararası yönü önem kazanmış ve eleştirel bilince sahip olan demokratik bireyler yetiştirmek amaçlanmıştır. Ve bu amaçları gerçekleştirme görevi okullara verilmiştir (Şişman, 2002). Etkili bir okul kültürüne sahip olan okullar bu amaçları yerine getirebilir (Terzi, 2000). Kültür okulun en derin ögesidir; yazılı olmayan kurallar, çıkarımlar, semboller, çalışanlarının ve öğrencilerin kullandığı dil, değişimle ilgili beklentiler gibi elementlerden oluşur (Peterson ve Deal, 2011). Okullar ise başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul kendi kültürünü oluşturduğu gibi, toplumsal kültürü de yeni kuşaklara aktarmaktadır (Çelikten, 2003).

Her okulun kendine özgü bir kişiliği ve duygusu vardır. Bu kişilik ve duygular okul kültürünü oluşturmaktadır. Okuldaki resimler, eşyalar, öğrenci-öğretmen ve yöneticilerin iletişimi okul kültürü hakkında bilgiler verir ve değer kalıplarını, inançlarını, geleneklerini yansıtır (Deal ve Peterson, 1991; akt: İpek, 1999). İlk ve ortaöğretim kurumları ise bireylerin kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin temellerinin atıldığı kurumlardır, bu nedenle de bireylerin bütün yaşamını etkilemektedirler. Bu durum okulların güçlü bir yapıya sahip olmasını gerektirir (Arslan ve diğerleri, 2005). Okul kültürünün oluşmasında okul yöneticisinin etkisi çok büyüktür ancak güçlü bir okul kültürünün oluşmasını tek başına sağlayamaz. Çünkü okul kültürü yöneticiler, öğretmenler ve çalışan diğer personellerin katılımı ile oluşturulur. Güçlü okul kültürünün egemen olduğu okullarda karşılaşılan sorunlara yönetici ve öğretmenlerce en uygun olan çözüm yolu seçilir, planlanır ve uygulanır. Bu aşamalarda öğrencilerin başarı ve motivasyonu ise öncelikli olarak düşünülen konudur (Terzi, 2000).

Okul kültürü ile ilgili pek çok tanım ve sınıflamalar yapılmıştır. Şişman (2002) okul kültürünü dört başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar başarı merkezli okul kültürü, bütünleşmeyi sağlayıcı okul kültürü, işlevsel bir örgüt kültürü ve güçlü bir örgüt kültürü şeklindedir.

Başarı merkezli okul kültüründe akademik başarı en önemli unsur olarak görülmektedir. Öğrenci performansı ile ilgili beklenti yüksektir, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenebilmeleri için gerekli planlama ve düzenlemeler yapılır ve iş birliği önemsenir. Okul içinde ve sınıf ortamlarında öğrencilerden beklenen istendik davranışlar açıkça belirtilip, uygulamalarla desteklenir. Öğrencilerden bu davranışları içselleştirmeleri ve buna uygun davranışlar sergilemeleri istenir. Olumsuz davranışların görülme sıklığını azaltacak olan bu çalışmalarla, kültür bir kontrol mekanizması gibi çalışacağından, okulda yönetici ve öğretmenler öğrencilerin akademik başarısı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bütünleşmeyi sağlayıcı okul kültüründe okul, farklı bölgelerden ve kültürlerden gelen, farklı geçmişi ve deneyimleri olan insanların bir arada bulunduğu sosyal bir kurum olarak görülür. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların ilişkileri, oluşturulan okul kültüründe önemli rol oynar. Okulda veya okul dışında yapılan çeşitli toplantılar, törenler ve etkinlikler okul üyelerinin birbiri ile iletişimini arttırarak, kaynaşmalarını sağlayacağı kabul edilir. Birbirine karşı saygılı olunması, bireylerin kendini okulun önemli bir parçası olarak görmesi, okulla bütünleşmeleri olumlu bir okul kültürü oluşturmak için gerekli olan etmenlerdir. Bu durum olası çatışmaları önlediği gibi bireylerin yaptığı işte motivasyonunu arttıracak ve başarı grafiğini yükseltecektir.

Örgüt kültürü işlevsel ve işlevsel olmayan kültür şeklinde sınıflandırılmıştır. İşlevsel örgüt kültürü örgütün temel stratejisini desteklemekte, örgüt üyelerinin bütünleşmesini sağlamakta ve örgütün başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesine yardım etmektedir. İşlevsel örgüt kültürünün özelliklerini Şişman (2002) şöyle açıklamaktadır:

- Müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunar.
- Standartların yüksek kaliteli olmasına özen gösterir.
- Üyelerine saygı duyar ve değer verir.

- Takım çalışmalarını destekler.
- Üyelerinin tümünü karar süreçlerine dâhil eder.
- Yeniliği, değişimi ve yaratıcılığı destekler.
- Başarılı örgüt üyeleri ödüllendirilir.

İşlevsel olmayan örgüt kültüründe ise üyeler arasında parçalanmışlık ve gruplaşma söz konusudur. Dolayısıyla örgütün temel amaç ve stratejisini desteklemeyen özelliklere sahip etkisiz bir kültürdür. Bu kültürün özellikleri şöyledir:

- Müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik hizmetlere önem verilmez.
- Düşük kalite ve standartlar normal karşılanır.
- Takım çalışmaları teşvik edilmez ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmez.
- Yeniliğe, yaratıcılığa açık değildir.
- Hiyerarşik yapı önemlidir ve üstlerden astlara doğru bir iletişim söz konusudur.
- Başarılı örgüt üyeleri hak ettiği şekilde ödüllendirilmez.

Örgüt kültürü örgütteki bütün çalışanların oluşturduğu kültürdür ancak oluşturulan kültürde en önemli rol yöneticilere aittir. Yöneticiler çalışanlara örgütü hem benimsetip sevdiren kişilerdir hem de uzaklaştırıp yabancılaştıran kişilerdir. Yöneticinin tutumu doğrultusunda örgüt kültürü iki farklı boyutta incelenmiştir. Bunlardan birincisi yöneticisinin liderlik özellikleri taşıyan, çağdaş, değişime açık, yenilikleri takip eden ve bunları örgüt yararına kullanabilen, işbirliğine önem veren, örgütte birlik ruhu oluşturmuş, gücünü tamamen kişisel özelliklerinden alan, yetkinin arkasına saklanmayan yöneticilere sahip olan işlevsel kültürdür. Bu kültürde örgüt üyeleri arasında destek ve dayanışma, işbirliği içinde çalışmalar yapılırken, başarılı olan örgüt üyeleri ödüllendirilir. İhtiyaçlara en iyi şekilde cevap verecek, kaliteli hizmet ve ürün geliştirmek esastır. İşlevsel olmayan örgüt kültüründe ise yönetici bürokrasi ve hiyerarşiye çok önem verirken, örgüt içi dayanışmaya, işbirliğine,

üretilen mal ve hizmetin kalitesine, başarılı çalışanı ödüllendirme gibi motivasyon değerlerine gereken önem vermez. Örgütte yenilikleri takip etmek yerine alışılmış, eski usullerle işleri tamamlamak düşüncesiyle çalışılır.

Deal'a (1988) göre güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri şöyledir:

- Örgüt içinde yapılan işlerde fikir birliği sağlanır.
- Yöneticiler temel değerleri simgeleyen bir kahraman olarak algılanır.
- Örgüt içi uygulamalar, törenler, seremoniler örgütçe paylaşılan inanç ve değerleri yansıtır.
- Örgüt çalışanları temel değerleri yansıtan kahramanlar olarak görülür.
- İnançlar, gelenekler ile yenilikler arasında uyum ve denge sağlanır.
- Kültürel törenlere ve toplantılara katılım yüksektir.

Güçlü bir örgüt kültüründe örgüte bağlılık, örgütle bütünleşme ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmek esastır. Bunu sağlamak amacıyla yapılan tören ve kutlamalara katılım oranı yüksektir. Örgüt yöneticileri birer kahraman olarak görülürken; örgüt çalışanları da örgütün başarılı olmasını sağlayan önemli ve değerli bireylerdir. Geçmişin değerlerine saygılıyken aynı zamanda yenilikleri de takip eden; takım ruhuna önem veren ve alınacak kararlara tüm çalışanların katılımını sağlayan bir örgüt kültürü hakimdir.

Sosyal bir örgüt olan okullardaki okul kültürü hem öğrenci başarısını arttıran hem de çalışanlara daha huzurlu bir ortamda çalışma imkanı vererek onların motivasyonlarını ve verimini arttıran önemli bir unsurdur. Okuldaki bütün bireylerin birbiri ile ve çevre ile olan ilişkilerini etkileyen okul kültürü Terzi'ye (2005) göre dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü şeklindedir.

Destek kültüründe örgütün, çalışanlarının mutluluğunu dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı özellikler taşıması için örgütsel destek önemlidir (Eisenberger ve diğerleri, 1986; akt: Nayır, 2011). Bu tür kültürlerde insan ilişkileri önemli olup, örgüt üyeleri hem kendi gelişimleri hem de örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için karşılıklı güvene

dayalı bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadırlar. Çalışanlar hem kendi hem de örgüt menfaatlerini düşünerek çalışmakta ve birbirine destek olmaktadır. Ayrıca karşılıklı açık iletişim, bilgi ağının paylaşımı, somut destek ve yüksek başarı beklentisi esastır (Gümüştuyu, 2005; Terzi, 2005). Bürokratik kültür ise tüm kamu sektörlerinde hâkim olan kültürdür ve bu kültürde tüm personelin değerlere, sembollere, davranış kalıplarına ve kurallara uyması gerekmektedir. Sorumluluk, yetki, görev dağılımları net olarak belirlenmiş olan bu tür örgütlerde kurallara uygun davranmak, işleri daha önceden belirlenen şekliyle yapmak çok önemlidir. (Güçlü, 2003; Gümüştuyu, 2005). Rasyonel ve yasal yapılanmanın söz konusu olduğu bu tür kültürler bireysel ilişkilerden arındırılmıştır (Terzi, 2005). Başarı kültüründe kurallara uymaktan çok başarıya, amaçlara ulaşmaya ve işlerin görülmesine önem veren küçük danışmanlık şirketleri gibi örgütlerde görülür (Pheysey, 1993, akt: İpek, 1999).

Bireysel sorumluluk önemli olup, başarılı olan grup üyesi desteklenmektedir (Terzi, 2005). Görev kültüründe ise bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön planda olup, bu tür kültürler iş merkezlidir ve örgütte yapılan her şey amaçlara yöneliktir (Terzi, 2005).

Okul kültürünün en önemli boyutlarından biri destek kültürüdür. Destek kültürü ile okul çalışanlarının birbirine karşı iyi niyetli ve yapıcı ilişkiler kurması, iş ve işlemlerde ihtiyacı olan kişiye destek verilmesi, çalışma ortamında bireylerin kendini iyi ve mutlu hissedebilmesi için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bürokratik kültür boyutunda ise hiyerarşi, resmiyet ve kurallar büyük önem taşır. Örgütteki her çalışanın uyması gereken kurallar ve yapması gereken işler belirlenmiştir. İnfomal ilişkiler asgari seviyededir ve önemli olan işleri doğru şekilde, kurallara uygun olarak tamamlamaktır. Bürokratik kültürün aksine başarı kültüründe resmiyet ve kurallar, hiyerarşi gibi etkenlere daha az önem verilir. Bu kültür türünde bireysel çalışmalar ve bireysel sorumluluk önemlidir, örgüt üyeleri başarı ve hedef odaklı çalışır ve başarılı olan örgüt üyesi desteklenir, ödüllendirilir. Görev kültüründe örgütün ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda yapılan çalışmalarla amaçlara ulaşmak önceliklidir. Okul kültürünün oluşmasında yöneticilerin payı büyüktür çünkü başarılı ve etkili bir lider okul kültürünün oluşmasında olumlu katlılar sağlar (Özdemir, 2006). Örgütü daha ileri seviyeye çıkarabilir ve böylelikle örgütün devamlılığını sağlayabilir.

2.6. Yönetim ve Yönetici

Örgütler belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuştur. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılarının sağlam olması gerekir. Örgüt yapılarının sağlam olabilmesi örgütteki rol ve görevlerin tanımlanmış olması ile gerçekleşir (Argon & Eren, 2004). Böyle

bir tanımlamanın olabilmesi örgütte yönetim ögesinin önemini ortaya koymaktadır. Başaran (1991) yönetimi, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için örgüt çalışanlarını organize ederek, uyumlu ve düzenli bir şekilde harekete geçirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Yönetim, örgütü amaçlara ulaştırabilmek için bütün kaynakları en rasyonel şekilde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002). Yönetim insan gücü, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları en verimli şekilde kullanmayı öğreten bilgi dalıdır. İyi bir yönetimin amacı kaynakları israf etmeden, mevcut imkânları en iyi şekilde kullanıp, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamak olmalıdır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2012). Yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için sorun çözme, planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarına ilke, kavram, yöntem ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanması ile ilgili süreçlerin tümüdür (Erdoğan,2002).

Bu tanımlardan yola çıkarak yönetim; bir bilim, sanat ve süreç olarak kabul edilebilir. Dünyamızda kaynaklar sınırlı, insan ve toplum ihtiyaçları ise fazladır. Mevcut madde ve insan kaynaklarını en doğru şekilde kullanıp örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmek için yönetim mekanizmasının planlı, etkili, işbirliği içinde ve uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Örgütlerde bunu sağlayacak kişiler öncelikle örgüt yöneticileridir. Yönetici ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve yöneticiye bir çok misyon yüklenmiştir. Yöneticiyi, görev şeklini, yetki ve sorumluluklarını belirtmek amacıyla yapılan bazı tanımlar şöyledir:

Yönetici önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen örgüt üyelerini hedeflere ulaştırmak için örgütte iş bölümü ve işbirliğini sağlaması gereken (Karatepe, 2005) ve örgütü etkili ve verimli bir şekilde yönetmekten sorumlu olan kişidir (Erdoğan 2008; Kaya, 2005). Yöneticinin sorumluluğunu yerine getirirken hem insan hem de maddi kaynakları ve zaman faktörünü (Erdoğan, 2002) etkili bir şekilde kullanmalıdır.

Bu tanımlardan hareketle yöneticinin öncelikle planlı olması gerektiği söylenebilir. Yöneticinin planlı çalışmalarla örgütü hedeflerine ulaştırması kolaylaşmaktadır. Yapılan planlama ile çalışanlarını daha etkin bir şekilde yönlendirebilecek ve örgüt kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanarak, örgütün başarılı olmasını sağlayacaktır. Yöneticinin örgütünü etkin bir şekilde yönetebilmesi ve başarılı olabilmesi için de bazı kişisel ve mesleki özellikler taşıması gerekmektedir.

Açıklan (1995) 'a göre iki tip yönetici vardır: Birincisi klasik yöneticidir. Klasik yöneticiler emirler veren, emirlerine itaat bekleyen ve otoriter olanlardır. Otoriter olduğu sürece başarılı olabilen klasik yöneticiler bozulan dengelerin eskisi gibi kurulması için çalışmaktadır. Diğeri ise modern yöneticilerdir. Modern yöneticiler insan ilişkilerini önemseyen, esnek, yeniliklere açık, katılıma önem veren kişilerdir. Modern yöneticiler otoriter değildir. Etkili ve verimli çalışmalarıyla örgüt çalışanlarının saygısını kazanan, bozulan denge durumlarında ise yeni durumlara göre farklı bir noktada denge arayışına giren kişilerdir (Akt. Erdoğan, 2008). Günümüz koşullarında klasik yönetici anlayışı değerini kaybetmektedir. Çünkü insanlar düşüncelerini açıkça söyleme, değişim ve yeniliklerle iç içe olma eğilimindedir. Despot ve baskıcı yönetim anlayışının yerini modern yönetim anlayışı aldığına hem kişiler arası ilişki ve iletişim güçlenecek hem de oluşturulan örgüt kültüründe, çalışanların verimi artacaktır. Böylelikle belirlenen hedeflere giden yolda daha az sorun, çatışma yaşanacaktır. Tabi ki bunun sağlanmasında yönetici özellikleri belirleyici rol oynamaktadır.

2.6.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bir örgütteki bireylerin çalışmalarının koordinasyonunu sağlayarak örgütün işlerinin yaptırılması yöneticinin görevidir. Yöneticinin başarılı olabilmesi çalışanlarının çalışmalarına bağlı olduğundan, motivasyon, öğrenme, algılama, iletişim gibi kişisel davranışlar, yöneticinin sosyal davranışları ve çevresel faktörler örgütlerde başarının temelini oluşturacağı gibi yöneticinin de sahip olması gereken özelliklerdir. (Kaya, 2005).

Bursalıoğlu (1994) yönetici özelliklerini fizyolojik, psikolojik ve teknik olmak üzere üç boyutta açıklamıştır. Fizyolojik boyut yöneticinin değerler sistemini, psikolojik boyut kişisel özelliklerini, teknik boyut ise bilgi, beceri ve sahip olduğu donanımı göstermektedir. Üç özellik yaklaşımına göre yöneticilerin sahip olması gereken özellikler entelektüel özellikler, karakter özellikleri ve sosyal özellikler şeklindedir. Entelektüel özellikler, yöneticinin genel kültür, analiz-sentez-değerlendirme yapabilme, karşılaştırma yapabilme, yeniliklere açık, mantıklı olma, odaklanabilme gibi özellikleri içerirken; karakter özellikleri tutarlı, çevre ile uyumlu, dikkatli, girişken, tertipli, yöntemli, ciddi, sistemli çalışma ve çabukluk gibi özellikleri içerir. Sosyal özelliklerle ise yöneticinin dış görünüşü, hitabet gücü, grupla etkili iletişim kurabilme, disiplinli olma ve koordineli çalışma gibi özelliklerini ifade eden boyuttur (Bursalıoğlu, 1994).

Yöneticinin başarılı olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler hem yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürmesini sağlayacak hem de örgüt çalışanlarının sevgi ve sempatisini kazanmasına yardımcı olacaktır. Çevreye ve değişime açık bir yönetici bilgi ve becerileri ile iyi bir örnek teşkil edebileceği gibi, aldığı kararların mantık çerçevesinde olması olası çatışma durumlarının önüne geçecektir. Karakter özellikleri bakımından işini ciddiye alan, planlı ve düzenli bir şekilde çalışmalarını sürdüren, cesaretli, sorumluluk sahibi ve uyumlu bir yönetici çalışanlarının güveni kazanacak ve çalışmalarında başarılı sonuçlar elde edebilecektir. Sosyal özellikler boyutunda ise hem dış görünüşü hem de örgüt üyeleri ve çevredeki kurum ve kuruluşlarla kurduğu etkili iletişim ve paylaşımlarla çalışanların ve çevrenin desteğini alarak örgütü hedeflerine ulaştırabilecektir.

Erdoğan'ın belirttiği gibi, yöneticinin başında bulunduğu örgütün özellikleri, iş ve işlemleri, geçmişi ve hedefleri hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olması; iletişim ve çatışma çözme becerilerinin gelişmiş olması; yeterli bilgi ve deneyime sahip olması; bütün çalışanlara eşit mesafede ve adaletli davranması yöneticinin başarısını etkileyecek faktörlerdir.

Açıkalin (1998) okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri; kapsamlı bir insan bilgisine sahip olmak, iletişim becerisi gelişmiş, liderlik özellikleri belirgin, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, yabancı dil bilen, felsefe, matematik ve tarih eğitimi almış, iletişim teknolojilerinde başarılı ve bilgiyi yönetebilen, beden ve ruh sağlığı yerinde olan, eğitimin önemine inanmış olmak şeklinde belirtmiştir. Bu özelliklerde Açıkalin'ın yöneticinin daha çok bilgi birikimine önem verdiği görülmektedir. Alan bilgisi yanında yabancı dil, tarih, matematik gibi birçok alanda da bilgili, iletişim alanında kendini yetiştirmiş, liderlik vasıfları taşıyan kişileri etkili ve yetenekli bir yönetici olarak görmektedir.

Okul yöneticilerinin de diğer örgüt yöneticileri gibi bir takım özellikleri içinde barındırması gerekir. Liderlik davranışları ile ilgili yapılan araştırmalarda (Dale,1996; Johnson ve Synder,1990) okul yöneticilerinin sergilemesi gereken davranışları; okulun hedefleri belirlemek ve hedeflere ulaşabilmek için bir takım görevleri yerine getirmek, öğretim liderliği rollerine sahip olmak, okul çalışanlarının performansını belirlemek ve geliştirilmesini sağlamak, öğretmenlere güvenmek ve inanmak, okul ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili yüksek beklentiler oluşturmak ve bu beklentileri çalışanlarla paylaşmak,

mesleki bilgi sahibi olmak, ikna etme becerisine sahip olmak, öğretmenleri karar sürecine dâhil etmek, eleştirel ve analitik düşünce becerilerine sahip olmak, motive edici olmak, zamanı etkin kullanmak, yeniliklere açık olmak, değişimi başlatmak, planlama, örgütleme ve değerlendirme becerilerine sahip olmak, üst yönetimin, toplumun ve okul yönetim kurulunun desteğini almak, okulun asıl amacının öğrenmeyi sağlamak olduğunu bildiğinden öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca eğitim-öğretim faaliyetleri ile geçirmelerini sağlamak şeklinde belirtmiştir. (akt. Şişman, 2002).



3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Uşak il sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu orta okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliği ile okul kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki değişkenin birlikte değişimini ve bu değişimin derecesini belirleyen model olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2012) .

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Uşak merkezde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilk ve orta okullarında görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 237 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımları (n = 237)

Değişken		N	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	146	61.6%
	Erkek	91	38.4%
Alan	Sınıf Öğretmeni	131	55.3%
	Branş Öğretmeni	106	44.7%
Kıdem	1-5 Yıl Arası	17	7.2%
	6+10 Yıl Arası	35	14.8%
	11-15 Yıl Arası	65	27.4%
	16-20 Yıl Arası	44	18.6%
	21 Yıl ve Üzeri	76	32.1%
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	100	42.2%
	6+10 Yıl Arası	94	39.7%
	11-15 Yıl Arası	29	12.2%
	16-20 Yıl Arası	9	3.8%
	21 Yıl ve Üzeri	5	2.1%

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcılarının çoğunluğunun kadın olduğu, alan bakımından sınıf öğretmenlerinin biraz daha fazla yer aldığı, kıdem bakımından ise 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin daha çok yer aldığı ve aynı okulda çalışma süreleri bakımından ise büyük bir çoğunluğunun 1-5 yıl olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak okul kültürünü belirlemeye yönelik Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Okul Kültürü Ölçeği 29 maddeden oluşup, maddeler geniş zaman kipli ve 23. madde dışında olumlu önermeler şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek 4 boyutlu ve 5’li likert tipindedir. Ölçeği değerlendiren kişilerin verilen önermelerin her birinde belirtilen görüşe katılma dereceleri Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindedir. Okul kültürü ölçeğinin alt boyutları, destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürüdür. Destek kültürü 8 maddeden; başarı kültürü 6 maddeden; bürokratik kültür 9 maddeden; görev kültürü ise 6 maddeden oluşmaktadır.

Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre okullarda değişimi yönetme yeterliliğini ölçmek için, Helvacı (2004) tarafından geliştirilen ve 4 boyuttan oluşan değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinin “değişimi uygulama yeterlikleri” boyutuyla ilgili 24 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları aşağıda verilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi çalışması için AMOS yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen uyum indekslerinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. DFA uyum indeksleri

İncelenen Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$\chi^2/sd < 3$	$\chi^2/sd < 5$
RMSEA	$0.05 \geq RMSEA \geq 0$	$0.08 \geq RMSEA \geq 0.05$
GFI	$1 \geq GFI \geq 0.95$	$0.95 \geq GFI \geq 0.90$
CFI	$1 \geq CFI \geq 0.97$	$0.097 \geq CFI \geq 0.95$

NFI	$1 \geq NFI \geq 0.95$	$0.95 \geq NFI \geq 0.90$
IFI	$1 \geq IFI \geq 0.95$	$0.95 \geq IFI \geq 0.90$
RMR	$0.05 \geq RMR \geq 0$	$0.08 \geq RMR \geq 0.05$

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri Ölçeği DFA sonuçları

İncelenen Uyum İndeksleri	DFA'da Elde Edilen İndeksleri
p	<0.01
χ^2/sd	2.474**
RMSEA	0.079*
GFI	0.901*
CFI	0.959*
NFI	0.918*
IFI	0.950**
RMR	0.025**

** İyi Uyum

* Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 2'deki aralıklara göre Tablo 3 incelendiğinde uyum indekslerinden χ^2/sd , IFI ve RMR iyi uyum, geri kalanlar ise kabul edilebilir uyum gösterdiğinden Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterliliği Ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	Tahmin	
M1	OYDUYÖ	,816
M2	OYDUYÖ	,843
M3	OYDUYÖ	,867
M4	OYDUYÖ	,878
M5	OYDUYÖ	,859
M6	OYDUYÖ	,834
M7	OYDUYÖ	,672
M8	OYDUYÖ	,831
M9	OYDUYÖ	,893
M10	OYDUYÖ	,854

M11	OYDUYÖ	,820
M12	OYDUYÖ	,876
M13	OYDUYÖ	,845
M14	OYDUYÖ	,838
M15	OYDUYÖ	,827
M16	OYDUYÖ	,762
M17	OYDUYÖ	,827
M18	OYDUYÖ	,796
M19	OYDUYÖ	,604
M20	OYDUYÖ	,600
M21	OYDUYÖ	,827
M22	OYDUYÖ	,661

OYDUYÖ= Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri

Tablo 4’de DFA sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları vardır bu değerler incelendiğinde oldukça yüksek oldukları görülmektedir, bu da uygulanan ölçeğin geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

Tablo 5. Okul Kültürü Ölçeği DFA sonuçları

İncelenen Uyum İndeksleri	DFA’da Elde Edilen İndeksleri
p	<0.01
x ² /sd	2.398**
RMSEA	0.077*
GFI	0.908*
CFI	0.951*
NFI	0.904*
IFI	0.902*
RMR	0.052*

** İyi Uyum

* Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 5’deki aralıklara göre tablo 3 incelendiğinde uyum indekslerinden x²/sd iyi uyum, geri kalanlar ise kabul edilebilir uyum gösterdiğinden Okul Kültürü Ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 6. Okul Kültürü DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	Tahmin	
K7	Destek Kültürü	,792
K10	Destek Kültürü	,758
K11	Destek Kültürü	,801
K16	Destek Kültürü	,748
K18	Destek Kültürü	,747
K24	Destek Kültürü	,842
K26	Destek Kültürü	,748
K27	Destek Kültürü	,815
K28	Başarı Kültürü	,812
K25	Başarı Kültürü	,754
K22	Başarı Kültürü	,683
K21	Başarı Kültürü	,546
K17	Başarı Kültürü	,755
K9	Başarı Kültürü	,758
K8	Bürokratik Kültür	,439
K12	Bürokratik Kültür	,518
K13	Bürokratik Kültür	,830
K14	Bürokratik Kültür	,697
K15	Bürokratik Kültür	,751
K19	Bürokratik Kültür	,628
K20	Bürokratik Kültür	,508
K23	Bürokratik Kültür	,510
K29	Bürokratik Kültür	,438
K6	Görev Kültürü	,727
K5	Görev Kültürü	,808
K4	Görev Kültürü	,866
K3	Görev Kültürü	,739
K2	Görev Kültürü	,812

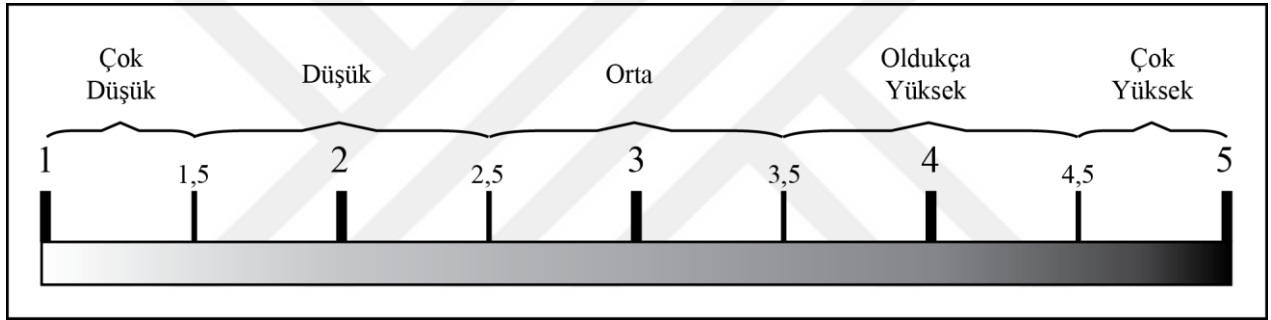
K1	Görev Kültürü	,785
----	---------------	------

Tablo 6’da DFA sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları vardır bu değerler incelendiğinde oldukça yüksek oldukları görülmektedir, bu da uygulanan ölçeğin geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

3.4. Geçerlilik, Güvenilirlik

Araştırmanın verileri SPSS 18.0 analiz paket programları ile analiz edilecektir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach’s Alfa değerleri ile hesaplanmıştır.

Uygulanan ölçeklere dair betimsel istatistiklerin paylaşıldığı tablolarda düzey belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklendirme aralıkları aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Ölçeklerin derecelendirme aralıkları.

4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliği ile okul kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemeyi ortaya bulgulara yer verilmiştir.

4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerine ilişkin bulgular tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerine ilişkin betimsel istatistikler (N=237)

No	Ölçek Maddesi	Ort	Std. Sp.	Düzye
M1	Okul yöneticimiz değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olur.	3.95	.80	Oldukça Yüksek
M2	Okul yöneticimiz değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletir.	3.95	.80	Oldukça Yüksek
M3	Okul yöneticimiz değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurar.	3.91	.79	Oldukça Yüksek
M4	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlar.	3.88	.79	Oldukça Yüksek
M5	Okul yöneticimiz değişimi uygularken .okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterir.	3.93	.85	Oldukça Yüksek
M6	Okul yöneticimiz değişimi uygularken okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışır.	3.86	.83	Oldukça Yüksek
M7	Okul yöneticimiz değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanır.	3.50	.92	Oldukça Yüksek
M8	Okul yöneticimiz okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterir.	3.82	.85	Oldukça Yüksek
M9	Okul yöneticimiz değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışır.	3.86	.85	Oldukça Yüksek
M10	Okul yöneticimiz değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurur.	3.80	.84	Oldukça Yüksek
M11	Okul yöneticimiz değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyar.	3.82	.79	Oldukça Yüksek
M12	Okul yöneticimiz okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlar.	3.84	.78	Oldukça Yüksek
M13	Okul yöneticimiz değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapar.	3.86	.83	Oldukça Yüksek
M14	Okul yöneticimiz değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirir.	3.80	.78	Oldukça Yüksek

M15	Okul yöneticimiz değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışır.	3.94	.76	Oldukça Yüksek
M16	Okul yöneticimiz değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmaz.	3.78	.83	Oldukça Yüksek
M17	Okul yöneticimiz değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderir.	3.78	.75	Oldukça Yüksek
M18	Okul yöneticimiz değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olur.	3.84	.75	Oldukça Yüksek
M19	Okul yöneticimiz değişimi uygularken risk almaktan çekinmez.	3.60	1.02	Oldukça Yüksek
M20	Okul yöneticimiz değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesareti kırılmaz.	3.70	1.01	Oldukça Yüksek
M21	Okul yöneticimiz değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret eder.	3.85	.79	Oldukça Yüksek
M22	Okul yöneticimiz değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun . okul yapısına iyice yerleşmesini sağlar.	3.69	.94	Oldukça Yüksek
Genel Ortalama		3.82	.68	Oldukça Yüksek

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu görüşler arasında, okul yöneticilerinin değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanması görüşü öğretmenlerin diğer görüşlere göre daha az katılım göstermesi dikkat çekicidir.

4.2. ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerine ait bulgular tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Destek Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237)

No	Ölçek Maddesi	Ort	Std. Sp.	Düzye
K7	İnsanlar birbirini sever.	3.84	.81	Oldukça Yüksek
K10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	3.79	.83	Oldukça Yüksek
K11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşırlar.	3.78	.94	Oldukça Yüksek
K16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir	3.66	.95	Oldukça Yüksek

K18	İnsanlara değer verilir.	3.82	.86	Oldukça Yüksek
K24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır	3.71	.83	Oldukça Yüksek
K26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3.63	.88	Oldukça Yüksek
K27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	3.76	.81	Oldukça Yüksek
Destek Kültürü		3.75	.69	Oldukça Yüksek

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda destek kültürünün oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Başarı Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237)

No	Ölçek Maddesi	Ort	Std. Sp.	Düzye
K9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	3.84	.87	Oldukça Yüksek
K17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	3.78	.79	Oldukça Yüksek
K21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	3.57	.98	Oldukça Yüksek
K22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	3.90	.88	Oldukça Yüksek
K25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3.61	.87	Oldukça Yüksek
K28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	3.82	.79	Oldukça Yüksek
Başarı Kültürü		3.75	.67	Oldukça Yüksek

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda başarı kültürünün oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Bürokratik Kültür’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237)

No	Ölçek Maddesi	Ort	Std. Sp.	Düzye
K8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	2.53	1.30	Orta
K12	Hiyerarşiye önem verilir.	3.35	.99	Orta
K13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	3.03	.98	Orta
K14	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır	3.41	.92	Orta
K15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	3.19	.92	Orta
K19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	2.80	1.10	Orta
K20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	3.27	.83	Orta
K23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez	3.62	.93	Oldukça Yüksek
K29	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3.06	.99	Orta
Bürokratik Kültür		3.14	.65	Orta

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda bürokratik kültürün oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu görüşler arasında, öğretmenlerin “kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir” görüşüne daha az “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” görüşüne ise daha çok katılım gösterdikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 11. Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Görev Kültürü’ alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=237)

No	Ölçek Maddesi	Ort	Std. Sp.	Düzye
K1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	3.98	.75	Oldukça Yüksek
K2	Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	3.97	.85	Oldukça Yüksek
K3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	3.79	.80	Oldukça Yüksek
K4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	4.01	.76	Oldukça Yüksek

K5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4.04	.80	Oldukça Yüksek
K6	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	3.99	.84	Oldukça Yüksek
Görev Kültürü		3.96	.66	Oldukça Yüksek

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda görev kültürünün oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.3. ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye ait bulgular tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Destek Kültürü’ alt boyutu arasındaki ilişki

		Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Destek Kültürü
Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Pearson Correlation	1	.801**
	Sig. (2-yönlü)		.000
	N	237	237
Destek Kültürü	Pearson Correlation	.801**	1
	Sig. (2-yönlü)	.000	
	N	237	237

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Tablo 12 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile destek kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile destek kültürü düzeyleri arasında %80.10’luk çok güçlü ve pozitif yönlü yani doğrusal bir ilişki mevcuttur. Okulda değişimi

uygulama yeterliliği ve destek kültürü düzeylerinin birisi artarken diğeri de artmakta birisi azalırken diğeri de azalmaktadır.

Tablo 13. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Başarı Kültürü’ alt boyutu arasındaki ilişki

		Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Başarı Kültürü
Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Pearson Correlation	1	.791**
	Sig. (2-yönlü)		.000
	N	237	237
Başarı Kültürü	Pearson Correlation	.791**	1
	Sig. (2-yönlü)	.000	
	N	237	237

** Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Tablo 13 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile başarı kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile başarı kültürü düzeyleri arasında %79.10'luk güçlü ve pozitif yönlü yani doğrusal bir ilişki mevcuttur. Okulda değişimi uygulama yeterliliği ve başarı kültürü düzeylerinin birisi artarken diğeri de artmakta birisi azalırken diğeri de azalmaktadır.

Tablo 14. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin ‘Bürokratik Kültür’ alt boyutu arasındaki ilişki

		Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Bürokratik Kültür
Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Pearson Correlation	1	.287**
	Sig. (2-yönlü)		.000
	N	237	237
Bürokratik Kültür	Pearson Correlation	.287**	1
	Sig. (2-yönlü)	.000	

N

237

237

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Tablo 14 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile bürokratik kültür düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Perason Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile bürokratik kültür düzeyleri arasında %28.70'lik zayıf bir ilişki mevcuttur.

Tablo 15. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Ölçeğinin 'Görev Kültürü' alt boyutu arasındaki ilişki

		Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri	Görev Kültürü
Okulda Değişimi Uygulama	Pearson Correlation	1	.783**
Yeterlilikleri	Sig. (2-yönlü)		.000
	N	237	237
Görev Kültürü	Pearson Correlation	.783**	1
	Sig. (2-yönlü)	.000	
	N	237	237

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Tablo 15 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile görev kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Perason Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile görev kültürü düzeyleri arasında %78.30'luk güçlü ve pozitif yönlü yani doğrusal bir ilişki mevcuttur. Okulda değişimi uygulama yeterliliği ve görev kültürü düzeylerinin birisi artarken diğeri de artmakta birisi azalırken diğeri de azalmaktadır.

4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE GÖRE ANLAMLI BİR FARKLILIK GÖSTERİP GÖSTERMEDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

Okul Kültürü	N	Ort	SS
Destek Kültürü	88	3.6756	.79719
Başarı Kültürü	52	4.0673	.58373
Bürokratik Kültür	8	3.4886	.79689
Görev Kültürü	89	3.8381	.53062

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların okul kültürü ölçeğine verdiği cevaplar dört alt boyut için ayrı ayrı ele alınarak ortalamalar çıkarılmıştır. Her bir katılımcı için destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü alt boyutları için ortalama bir puan hesaplanmıştır. Her bir katılımcı en büyük ortalamayı elde ettiği okul kültürü türü ile işaretlenmiştir. Bu işlem sonucunda ‘Okul Kültürü’ isimli yeni bir değişken yaratılarak 88 katılımcı Destek Kültürü, 52 katılımcı Başarı Kültürü, 8 Katılımcı Bürokratik Kültür, 89 katılımcı da Görev Kültürü olarak ayrılmıştır. Daha sonra faktör olarak Okul Kültürü değişkeni, bağımlı değişken olarak ta okul yöneticilerinin değişimi uygulama düzeyleri alınarak tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz de elde edilen betimsel istatistikler tablo 16’da paylaşılmıştır. Bu veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri en yüksek ortalamaya Başarı Kültürü’nde (ort=4.0673) ulaşırken bunu sırasıyla Görev Kültürü (ort=3.8381), Destek Kültürü (Ort=3.6756) ve Bürokratik Kültür (ort=3.4886) izlemektedir.

Tablo 17. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre varyans analizi sonuçları

Değişken	Varyans	sd	Kareler Ort.	F	p
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	3	1.973	4.512	.004**

Gruplar İçi	233	.437
-------------	-----	------

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 17'e göre; okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri okul kültürüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=4.512, p < .01$].

Tablo 18. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

(I) Okul Kültürü	(J) Okul Kültürü	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	<i>p</i>
Destek Kültürü	Başarı Kültürü	-.39169	.11567	.005*
	Bürokratik Kültür	.18698	.24420	.870
	Görev Kültürü	-.16248	.09941	.361
Başarı Kültürü	Destek Kültürü	.39169	.11567	.005*
	Bürokratik Kültür	.57867	.25114	.100
	Görev Kültürü	.22921	.11543	.196
Bürokratik Kültür	Destek Kültürü	-.18698	.24420	.870
	Başarı Kültürü	-.57867	.25114	.100
	Görev Kültürü	-.34946	.24408	.481
Görev Kültürü	Destek Kültürü	.16248	.09941	.361
	Başarı Kültürü	-.22921	.11543	.196
	Bürokratik Kültür	.34946	.24408	.481

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 18'de görüldüğü üzere, tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 18 incelendiğinde farklılığın Destek Kültürü ile Başarı Kültürü arasında $p < .01$ düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak ulaşılan tartışma, sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilmiş olan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu görüşler arasında, okul yöneticilerinin değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanması görüşü öğretmenlerin diğer görüşlere göre daha az katılım göstermesi dikkat çekicidir. Aydoğan (2007) yaptığı bir çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin okullarını benimseyerek değişime hazır oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kurt (2016) çalışmasında da, öğretmenlerin okul müdürlerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin görüşleri ‘katılıyorum’ düzeyindedir. Bu araştırmaları dolaylı da olsa destekleyen Zorlu (2017)’nun ve Urhanoğlu’nun (2017) çalışmalarında yöneticilerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetme (okulu değişime hazırlama, uygulama ve değerlendirme) bağlamında yeterlik düzeylerinin çok düzeyde olduklarını belirtmişlerdir.

Bu araştırma sonucuna aykırı araştırma sonuçları da mevcuttur. Yine Zorlu (2017)’nun ve Urhanoğlu’nun (2017) çalışmalarında öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin değişimi yönetme (okulu değişime hazırlama, uygulama ve değerlendirme) bağlamında yeterlik düzeylerinin orta düzeyde olduklarını belirtmişlerdir. Yine Helvacı ve Kıcıroğlu’nun (2010) yaptıkları bir çalışmada ilköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk kapsamında, okul yöneticilerinin, değişime hazır bulunuşluğunun “orta” düzey olduklarını göstermektedir. Şahin’in (2018) araştırmasında da, öğretmenlere göre okulun fiziki yapısının örgütsel değişime hazır olduğu ancak yöneticilerin, örgütsel değişime yeterli düzeyde hazır olmadıkları belirlenmiştir. Yine başka araştırma bulgularına göre de yöneticilerin orta düzeyde değişimi yönetme yeterliğine sahip oldukları saptanmıştır (Ak, 2006; Baş, 2018).

Yukarıdaki bulgular çerçevesinde bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerinin oldukça yüksek çıkması bu araştırma çerçevesinde alınan örneklemdeki okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusunda oldukça yeterli olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda oldukça yüksek düzeyde başarı, destekçi ve görev kültürüne; orta düzeyde de bürokratik okul kültürüne sahip olduğu

belirlenmiştir. Kurt (2016)'un araştırmasında, öğretmenlerin okullardaki okul kültürüne ilişkin görüşleri toplamda 'katılıyorum' düzeyindedir. Okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden en yüksek ortalama 'katılıyorum' düzeyi ile 'görev kültürü' boyutunda; en düşük ortalama 'kararsızım' düzeyi ile 'bürokratik kültür' boyutundadır. Diğer alt boyutlar olan 'başarı kültürü' ve 'destek kültürü' boyutlarında öğretmen görüşleri 'katılıyorum' düzeyindedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü alt boyutları arasındaki ilişki bakımından; okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü düzeyleri arasında çok güçlü ve pozitif yönlü yani doğrusal bir ilişki olduğu bunun yanısıra, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile bürokratik kültür düzeyleri arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer bulgular, Kurt (2016)'un araştırmasında da görülmektedir. Yönetici inovasyon yeterliliği ölçeğinin toplamı ile okul kültürü ölçeğinin 'görev kültürü' alt boyutu ve 'okul kültürü ölçeğinin toplamı' orta düzeyde; 'destek kültürü' ve 'başarı kültürü' alt boyutları ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin okul kültürüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bu farkın ise Destek Kültürü ile Başarı Kültürü arasında olduğu belirlenmiştir.

5.2. Sonuçlar ve Öneriler

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu görüşler arasında, okul yöneticilerinin değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanması görüşü öğretmenlerin diğer görüşlere göre daha az katılım göstermesi dikkat çekicidir. Alan yazındaki araştırmalar da gözönüne alındığında okul yöneticilerinin genelde yeterli düzeyde değişimi uygulama yeterliğine sahip olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda oldukça yüksek düzeyde başarı, destekçi ve görev kültürüne; orta düzeyde de bürokratik okul kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Alan yazındaki diğer araştırma bulguları incelendiğinde de benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu bağlamda okullarda genelde görev, destek ve başarı kültürüne yeterli düzeyde sahip oldukları, bürokratik kültürüne ise az düzeyde sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü alt boyutları arasındaki ilişki bakımından; okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü düzeyleri arasında çok güçlü ve pozitif yönlü yani doğrusal bir ilişki olduğu bunun yanısıra, okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile bürokratik kültür düzeyleri arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri en yüksek ortalama Başarı Kültürü'nde ulaşırken bunu sırasıyla Görev Kültürü, Destek Kültürü ve Bürokratik Kültür izlediği görülmüştür.

Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerin değişim uygulama yeterliliğine yönelik görüşlerinin oldukça yüksek düzeyinde olması olumlu bir sonuç olmakla birlikte, okul yöneticilerinin değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanması görüşü öğretmenlerin diğer görüşlere göre daha az katılım göstermesi dikkat çekicidir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin değişime karşı isteksiz olan öğretmenlere ve diğer okul personeline teşvik edici ödüller kullanmaları yönünde bilinçlendirmeleri sağlanabilir.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda bürokratik kültür özellikleri orta düzeyde de olsa görülmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin çoğunun klasik yönetim anlayışını sürdürmesi, çağdaş yönetim anlayışına geçememesi; hiyerarşiye çok önem vermesi ve resmi ilişkilere dayalı iletişim yolunu tercih ederek daha samimi ilişkilerin kurulmasını tercih etmemesi, kurallara aşırı bağımlı olması, öğretmenlerin zamanını ve enerjisini evrak hazırlamak içi harcatması yani kırtasiyecilik mantığından kurtulamaması olabilir. Bu ve benzeri nedenlerin araştırılarak, bürokratik kültür boyutunun daha düşük seviyeye çıkarılması için çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmacılar için geliştirilmiş olan öneriler ise şu şekildedir;

- Araştırmadan elde edilen bu sonuçların genellenebilirliğini arttırmak adına benzer çalışmalar daha büyük örneklem grupları üzerinde yürütülmelidir.

- Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliklerine yönelik eksikliklerini ortaya çıkarmak ve ihtiyaçlarını belirlemek adına çalışmalar yapılmalıdır.
- Benzer bir çalışma okul yöneticilerine uygulanarak kendi ağızlarından varolan durumları ortaya konulabilir ve öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasındaki farklar incelenebilir.

6. BÖLÜM: KAYNAKÇA

Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Adams, D, Combleth, C. (1992). Planning Educational Change.Pitsburg:

Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.

Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim (2 b.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akıncı, Z. B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.

Akpınar, Ö. (2015). Liderin iletişim becerilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Almedia, M. J. (2005). *A middle school case study on principal behaviors effecting change in school culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Johnson & Wales University.

Altay, H. (2005) Örgüt Kültürü. M. Tikici (ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (ss.205-219) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Altıntop, M. Y. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkileri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel Bir Çalışma), *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 99-123.

- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89. 137
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), 449-472.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), 449-472.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü (Sincan örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ateş, M. R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. Doğan Kitapçılık.
- Aydınlı, M, T. (2008). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 33-51.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. Erzurum İl Örneği. Erzurum. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki*. Erzurum İl Örneği. Erzurum. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayık, A., & Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Bağdatlı, F. (2015) *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Üniversite ve bölüm ekle.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem A yayıncılık
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Geliştirilmiş 2. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baş, G. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen değişim sinizmi arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İ. E. (1982), Örgütsel Davranış, I. Baskı, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayın Evi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beidokhti, A. A., Fathi, K., & Moradi, S. (2016). The Structural Relations of Parameters of School-Based Management Based on Decentralization, Responsibility, 138
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini, *Yüzyüncü Yıl Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 153-173.
- Bhengu, T. T., & Mthembu, T. T. (2014). Effective leadership, school culture and school effectiveness: A case study of two 'sister'schools in Umlazi Township. *Journal of Social Sciences*, 38(1), 43-52.
- Bursalıoğlu, Z. (1972). *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri*. Ankara : Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim* (2 b.). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimi Ve Tarihçesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 5, 17.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2015). Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.

- Celep, C. (1992,). İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(8), 301-316.
- Cummigs.T, Worley C.(1993).Organization Development and Change.Minnepolis: West Publishing Company.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: Adım Yayıncılık.
- Çelenk, S. (2003, 2). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. *İlköğretim Online E-Dergi*, 28-35.
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü Ve Yönetimi. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü Ve Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık. 139
- Çelikten, M. (2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4).
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Çok Boyutlu İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Day, C., Hadfield, M., & Harris, A. (1999). Leading schools in times of change.
- Demir, K. (2000). *Örgütlerde İletişim Yönetimi*. C. Elma, & K. Demir içinde, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (s. 135-159). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirkol, A. Y., & Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012 (25), 259-272.
- Demirtaş, H. (2012). Primary Schools' Openness to Change. *Elementary Education Online*, 11(1), 18-34, 2012.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon*. M. Tikici (ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (ss.127-169) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Dibbon, D. C. (2007). The Nature of Change and Innovation in Five Innovative Schools. *The Public Sector Innovation Journal, Volume 12(1)*, 2007, article 3, 1-30.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme:(Teori, uygulama ve teknikler)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme:(Teori, uygulama ve teknikler)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Ebadollah, A. (2011). Organizational culture and productivity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 772-776.
- Ekmekyapar, M. (2013). *Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi 140
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber. <http://docplayer.biz.tr/632948-Inovasyon-kalkinma-ve-rekabetin-anahtari-sirin-elci.html>. (Erişim tarihi 26.05.2016)
- Elçi, Ş. (2008). İnovasyon: Neden ve Nasıl. *Strateji Bülteni*, (7), 2.
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., & Karaata, S. (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri: Türkiye için bir model önerisi. *TUSİAD Yayınları*.
- Elçi,Ş. (2007). İnovasyon nedir? Ne değildir?
- Eraslan, F. (2014). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri*.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları

- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Etzioni, A. (1969). *Modern Örgütler*. (O. İ. Üyeleri, Çev.) Ankara: Güzel İstanbul Matbaası.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri, Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 141
- Gilad-Hai, S., & Somech, A. (2016). 'The day after': The organizational consequences of innovation implementation in experimental schools. *Journal of Educational Administration*, 54(1), 19-40.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişiminin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-226.
- Göl, E., Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Grubb, W. N., & Flessa, J. J. (2006). "A job too big for one": Multiple principals and other nontraditional approaches to school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 518-550.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüştuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü*. Ankara: TODAİE Masa Üstü Yayıncılık Bürosu.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürçay, C. (1994), "Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü", DEÜ İİBF Dergisi, C.9, S. II, 211-224.
- Güvenç, B. (1989), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Helvacı, M. A., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*. (21, 1-31).
- İnaloğlu, S., & Erigüç, G. (2000). Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 1-
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(3), 411-442.
- İra, N. (2004). *Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*. Xııı. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9.

- Johnson, W., Snyder, K., Anderson, R. ve Johnson, A. (1996). *School Work Culture And Productivity*, The Journal of Experimental Education, 64 (2): 139-156.
- Joibari, A. (2011). The Study of High Schools Managers' Problems in Tehran City. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 903-909.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde Gruplar. M. Tikici (ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (ss.173-203) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi* 2, s.245-257
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Y. B. Halil Can, Çev.) Ankara: Doğan Basım Evi.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik yönetim*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1989), "Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler", *AÜ İİBF Dergisi*, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, 349-367.
- Odabaşı, Y. (1986), *Tüketici Davranışı*, AÜ Açık Öğretim Fak. Yay. No:104, Eskişehir.
- Ozan, M. B., & Karabatak, S. (2012). Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2013, 5(1), 258-273.
- Özcan, B (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (1995), "Organizasyon Kültürü", *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1998), *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Participation, Organizational Culture, and Organizational Commitment. *Review of European Studies*, 8(2), 159-170.
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*. *Maliye Dergisi*, (159) 21-35.
- Şahin, M. (2018). Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl: 22 Sayı: 3
- Şimşek, M.Ş. (1998); *Yönetim ve Organizasyon*, Mikro Dizgi, Konya.

- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabancalı, E. (2000). Örgütsel Değişme. C. Elma ve K. Demir (eds.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar (ss 314-340) İçinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(43), 423-442.
- Tınar, M. Y. 1990. Kurumsal kültür: Örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1-2): 78-90.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (1): 185-202.
- Türk Dil Kurumu, TDK. (2005). Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Ankara: 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Unutkan, G. A., (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Urhanoglu, İ. (2017). Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44(1), 195-222.
- Zorlu, E. (2017). Okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Afyonkarahisar ili örneği). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER
EK 1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİKLERİ İLE
OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞİKİYİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Öğretmenim,

Bu anket, okul yöneticilerinin “Değişimi uygulama yeterlikleri ile okul kültürü” arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada “Değişimi Uygulama Yeterliği” değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur. Anketin amaçlarına ulaşması için anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

Danışman: Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Gülşah DEMİR

Uşak Ün. Sosyal Bil. Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

I.BÖLÜM

1.Cinsiyet: Kadın Erkek

2.Görev: Öğretmen Yönetici

3.Alan: Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

4.Öğrenim Durumu:

Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5.Kıdem:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

6. Bulduğunuz okulda görev süreniz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Açıklama: Aşağıda, okul yöneticilerinin “Değişimi uygulama” yeterlikleri ile “okul kültürü” arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bir ölçek yer almaktadır. Sizden, okul yöneticilerinin, değişimi uygulama yeterliklerine ne derecede sahip olduğuna ilişkin görüşlerinizi ve okul kültürüne ilişkin maddelerin karşısındaki parantezlerin içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen maddelerin tümünü işaretleyiniz.

No	OKULDA DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Okul yöneticimiz değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olur.					
2	Okul yöneticimiz değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletir.					
3	Okul yöneticimiz değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurar.					
4	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlar					
5	Okul yöneticimiz değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterir.					
6	Okul yöneticimiz değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışır.					
7	Okul yöneticimiz değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanır.					
8	Okul yöneticimiz okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterir.					
9	Okul yöneticimiz değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışır.					
10	Okul yöneticimiz değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurur.					
11	Okul yöneticimiz değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyar.					
12	Okul yöneticimiz okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlar.					
13	Okul yöneticimiz değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapar.					

14	Okul yöneticimiz değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirir.					
15	Okul yöneticimiz değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışır.					
16	Okul yöneticimiz değişimin gereğinden hızlı bir biçimde geekleşmesi için zorlamalarda bulunmaz.					
17	Okul yöneticimiz değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderir.					
18	Okul yöneticimiz değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olur.					
19	Okul yöneticimiz değişimi uygularken risk almaktan çekinmez.					
20	Okul yöneticimiz değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesareti kırılmaz.					
21	Okul yöneticimiz değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret eder.					
22	Okul yöneticimiz değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlar					
	OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEğİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek
23	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.					
24	Diğer okullardan daha “ iyi” olmak için çalışmak esastır.					
25	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
26	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
27	Teknolojik gelişmeler takip edilir.					
28	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					
29	İnsanlar birbirini sever.					
30	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
31	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.					

32	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
33	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
34	Hiyerarşiye önem verilir.					
35	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
36	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
37	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
38	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir					
39	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
40	İnsanlara değer verilir.					
41	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
42	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
43	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
44	En büyük ödül bir işi başarmaktır.					
45	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
46	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.					
47	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
48	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
49	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
50	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.					
51	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.					

EK 2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ANKETİN UYGULANDIĞI OKULLAR

Uşak Merkez İlkokul Listesi

Alanyurt İlkokulu	Kalfa İlkokulu
Altıntaş İlkokulu	Kapaklar İlkokulu
Atatürk İlkokulu	Karacahisar İlkokulu
Aybey İlkokulu	Karakuyu İlkokulu
Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit İlkokulu	Kaşbelen İlkokulu
Ciğerdede İlkokulu	Malkoçoğlu İlkokulu
Cumhuriyet İlkokulu	Mehmet Sadık Boz İlkokulu
Çamyuva İlkokulu	Mehmetcik İlkokulu
Çevreköy İlkokulu	Muharremşah İlkokulu
Derbent İlkokulu	Muzaffer Mert İlkokulu
Dikilitaş İlkokulu	Nihat Dülgeroğlu İlkokulu
Eğlence İlkokulu	Öğretmen Mahmut Özgöbek İlkokulu
Emine Niyazi Deveci İlkokulu	Şefkat İlkokulu
Ergenekon İlkokulu	Timur Ertürk İlkokulu
Eşe ve Halil Erdoğan İlkokulu	Turhan Akçay İlkokulu
Fatih İlkokulu	Uğur Serdaroğlu İlkokulu
Ganime Özadam İlkokulu	Vala Gedik Özel Eğitim İlkokulu
Gazi Mustafa Kemal İlkokulu	Vali Ali Fuat Güven İlkokulu
Hasan Hilmi İlkokulu	Yapağılar İlkokulu
Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlkokulu	Yaşar Akar İlkokulu
İlyaslı İlkokulu	

Uşak Merkez Ortaokul Listesi

23 Nisan Ortaokulu	Karacahisar Ortaokulu
Ahmet Ali Aşçı Ortaokulu	Karakuyu Ortaokulu
Alanyurt Ortaokulu	Kaşbelen Ortaokulu
Alper Günbayram Ortaokulu	Malkoçoğlu Ortaokulu
Atatürk Ortaokulu	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
Bedriye ve Kadir Uysal Ortaokulu	Mehmet Sesli Ortaokulu
Besim Atalay Ortaokulu	Muharremşah Ortaokulu
Bozkuş Ortaokulu	Müjde Ortaokulu
Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit Ortaokulu	Nihat Dülgeroğlu Ortaokulu
Derbent Ortaokulu	Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu
Ergenekon Ortaokulu	Özdemirler Ortaokulu
Eşe ve Halil Erdoğan Ortaokulu	Susuzören Ortaokulu
Fatih Ortaokulu	Şefkat Ortaokulu
Fevzi Çakmak Yatılı Bölge Ortaokulu	Şekerevleri İmam Hatip Ortaokulu
Güre Ortaokulu	Uşak İmam Hatip Ortaokulu
Halit Ziya Uşaklıgil Ortaokulu	Vala Gedik Özel Eğitim Ortaokulu
Hasan Hilmi Ortaokulu	Vali Ali Fuat Güven Ortaokulu
İlyaslı Ortaokulu	Yapağılar Ortaokulu
Karaağaç Ortaokulu	Yenişehir Ortaokulu

EK 3. ARAŞTIRMA İZİNİ

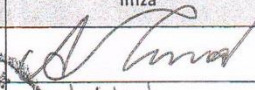
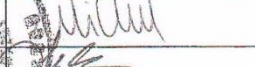

EK-2

ANKET VE ARAŞTIRMA İZİN KOMİSYONU ARAŞTIRMA ÖN İNCELEME FORMU

Adı Soyadı	: Gülşah DEMİR
Kurumu/Üniversitesi	: Uşak Üniversitesi
İletişim Bilgisi	:
Konu	: Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki
Başvuru Tarihi	: 25.12.2018
Veri toplama araçları	: var

MEB 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
27/01/2019

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