



**OKULLARIN DNA PROFİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Esmehan ÇAVUŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Uşak

Temmuz, 2018

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin

Psikolojik Sözleşmeleri

Arasındaki İlişki

Esmehan ÇAVUŞ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2018

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Bu araştırmanın amacı, okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2016 – 2017 öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ilçesinde görev yapan 1492 öğretmen, araştırmanın örneklemini ise 399 ilkököl, ortaokul ve lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler “Örgüt DNA’sı ölçeği” ve “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi, t-Testi, Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler okulların DNA profillerini, sağlıklı örgüt profillerinden esnek örgüt profili olarak algılamaktadırlar. Cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esnek ve tam zamanlı örgüt profillerinde kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahipken askeri örgüt profilinde kadın öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algılarına baktığımızda, esnek örgüt profilinde anlamlı farklılıklar ilkököl öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin sayısı arttıkça, bu okullarda çalışan öğretmenlerin askeri örgüt algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre okulların DNA profillerine yönelik algıları yönetim ağırlıklı örgüt profilinde farklılaşmaktadır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt algıları, aynı okulda uzun süredir çalışan öğretmenlere nazaran daha düşük düzeydedir. Mesleki kıdem, değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları tam zamanlı örgüt profiline göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algıları kıdem

değişkenine göre farklılaşmaktadır. Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algılarında ise, esnek örgüt profilinde ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine araştırmaya göre öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarına bakıldığında ise, hem işlemsel boyutta ve ilişkisel boyutta algının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, mesleki kıdem, öğretmen sayısı, aynı okulda çalışma süresi değişkenine ve çalışılan okul düzeyi değişkenine göre psikolojik sözleşme işlemsel, ilişkisel, alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine (esnek, askeri, tam zamanlı) esnek örgüt profili ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, okulların DNA profillerinden esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin ilkökul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokullarda tam zamanlı örgüt profili öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liselerde askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul DNA'sı, Örgüt DNA'sı, Psikolojik Sözleşme

ABSTRACT

The relationship between schools' DNA profiles and
Teachers' psychological contracts

ÇAVUŞ, Esmehan

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

August, 2018

Advisor: Assoc. Prof. Aynur BOZKURT BOSTANCI

The aim of this research is to reveal the relationship between schools' DNA profiles and teachers' psychological contracts. Relational screening model was used in the research. The target population of the study consisted of 1492 teachers and for the research, 399 teachers who worked in primary, secondary and high schools in Manisa, Şehzadeler in the 2016-2017 academic year were examined. Simple random sampling was used in this research. The data were collected by using organizational DNA scale and psychological contract scale. In the analyze of the data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. Independent sample t-test, one-way variance analysis, Pearson product-moment correlation coefficient and regression analysis were used.

According to the results of the research, teachers perceive schools' DNA as resilient organization profile. To gender results, male teachers have higher average to female's one in resilient and just in time organizational profiles. However, in the same time, female has higher average than male ones in military precision profile.

There is also significant difference between resilient organization and grade of schools especially in primary school teachers and high school teachers.

As numbers of teachers get increased, the teachers who do their job in their schools have higher perception of over managed organizational DNA. According to working in the same school, teachers' perception of organizational DNA is lower level than teachers who work longer in the same school.

According to professional seniority, teachers' perception of DNA differs only in just in time organizational profiles.

According to results of the study, it has been gotten results that perception of teachers' psychological contracts is low. In the sub categories of psychological contract, perception is midlevel in operational and relational contracts.

There is no significant difference about variable of gender, professional seniority, number of teachers, working in the same school and grade of school.

According to results of study, there is low and positive relationship between perception of teachers on healthy organizational DNA profiles especially in resilient organizational DNA.

According to results of study, resilient, military and passive aggressive organizational profiles have predicted teachers' psychological contracts, meaningfully. Moreover resilient and passive aggressive organizational profiles have predicted relational contract of primary school teachers, meaningfully. In secondary schools, just in time organizational DNA profile have predicted relational contract of teachers, significantly. In high schools, military organization, just in time organization and passive aggressive organizational profiles predict relational contracts of teachers, meaningfully.

Keywords: School DNA, Organizational DNA, Psychological Contract

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

ÖNSÖZ

‘İnanmayan bir insan bir adım atamaz, bir nefes bile alamaz.’ s.58

Turgenyev- Babalar ve Oğullar

Yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü desteğini, bilgisini ve zamanını benden esirgemeyen danışmanım, Aynur Bozkurt BOSTANCI’ya bu konuda çalışma yapabileceğime inandığı için teşekkürü borç bilirim.

Hem bir öğretmen hem de bir akademisyen olarak bana örnek olup, yapıcı eleştirileriyle bana yol gösteren öğretmenim, Sibel DURU’ya her öğrencisine inandığı gibi bana da inandığı için teşekkür ederim.

Her zor anımda benimle birlikte en çok üzülen ve inanmam için bana en güçlü ilhamı veren Annem ve Babam’a bu yolda attığım her adımda beni destekledikleri için, her şeyin üstesinden okuyarak gelen Abime elimi hiç bırakmadığı için teşekkür ederim.

Bu çalışmaya katılan tüm meslektaşlarıma düşüncelerini ve hislerini paylaştıkları için sonsuz teşekkür ederim.

Esmehan Çavuş

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı	: Esmehan ÇAVUŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	: Gördes- 06/03/1991
Lisans Öğretimi	: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi	: 2015 – 2018 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller	: İngilizce (yökdil- 88)
Bilimsel Faaliyetler	: 1. Eurasian Journal of Educational Research Congress (EJER) - Katılımcı -2016. 2. Eurasian Journal of Educational Research Congress (EJER) - Sözlü Bildiri -2017. 3. II.Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi-Sözlü Bildiri
İş Deneyimi	: Gördes Anadolu Lisesi Britishtown(Dil Kasabası) Dil Kursu
İletişim	
E-posta adresi	: cavusesmehan@gmail.com

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	i
ABSTRACT.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	7
1.2.1. Alt Problemler.....	7
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	8
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar.....	10
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. ÖRGÜT DNA'SI KAVRAMI.....	10
2.1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt DNA'sı.....	12
2.1.2. Örgüt DNA'sının Özellikleri.....	13
2.1.2.1. Ulaşılabilirlik.....	13
2.1.2.2. Esneklik.....	13
2.1.3. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı.....	14

2.1.3.1. Yapı.....	17
2.1.3.2. Karar Yetkisi	19
2.1.3.3. Güdüleyiciler.....	18
2.1.3.4. Bilgi.....	20
2.1.4. Yedi rgt DNA' s Profili	21
2.1.4.1. Pasif-Saldırgan rgt.....	21
2.1.4.2. Gelişigüzel (Rastgele) alışan rgt.....	22
2.1.4.3. Fazla Büyümüş rgt	24
2.1.4.4. Yönetim Ağırlıklı rgt	25
2.1.4.5. Tam-Zamanlı rgt	26
2.1.4.6. Askeri rgt.....	27
2.1.4.7. Esnek rgt	29
2.1.5. Örgüt DNA' snn 10 İlkesi	30
2.1.6. Okulların DNA' s	32
2.2. PSKOLOJİK SöZLEşME KAVRAMI.....	35
2.2.1. Gönüllü Seçim	37
2.2.2.Karşılıklı Anlaşmaya İnanç.....	38
2.2.3. Kusurluluk.....	38
2.2.4.Çoklu Sözleşme Yapıcılar.....	39
2.2.5.Sözleşme Başarısız Olduğunda Yönetim Kaybeder.....	39
2.2.6 İş İlişki Modeli Olarak Sözleşme.....	40
2.2.1. İşlemsel Sözleşmeler.....	42
2.2.2. İlişkisel Sözleşmeler.....	44
2.2.3.Psikolojik Sözleşme İhlali.....	45
2.2.3. Örgüt DNA' s ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki	46
2.2.4. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	48
2.2.4.1.Örgüt DNA' s ile İlgili alışmalar	48

2.2.4.2. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	51
3. BÖLÜM: YÖNTEM	53
3.1. Araştırmanın Modeli	53
3.2. Evren	53
3.3. Örneklem	53
3.4. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler	54
3.5. Veri Toplama Araçları.....	55
3.5.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	56
3.5.1.1. Örgüt DNA' sı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57
3.5.1.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	58
3.6. Verilerin Analizi.....	58
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	59
4.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri.....	59
4.2. Okullardaki DNA Profillerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	63
4.3. ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DAVRANIŞININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	80
4.3.1 Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Davranışı Algı Düzeyleri.....	80
4.4. ÖĞRETMENLERİN OKULLARININ ÖRGÜT DNA'SINA YÖNELİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR.....	89
4.4.1 Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi. 89	
4.4.2. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşme Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar	90
4.4.2.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşmeyi Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	92

4.4.3 Çalışılan Okul Düzeyine Göre Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi	92
4.4.3.1. İlkokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeyi Yordaması.....	92
4.4.3.2. Ortaokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeyi Yordaması.....	93
4.4.3.3. Liselerde DNA Profillerinin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordaması	94
5. BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	96
KAYNAKÇA.....	105
EKLER:.....	113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	56
Tablo 2: Örgüt DNA'sı Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları	57
Tablo 3: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4: Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	59
Tablo 5: Öğretmenlerin Örgüt DNA'sına İlişkin Algı Düzeyleri.....	60
Tablo 6: İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA'sına İlişkin Algı Düzeyleri.....	61
Tablo 7: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA'sına İlişkin Algı Düzeyleri.....	61
Tablo 8: Lise Öğretmenlerinin Örgüt DNA'sına İlişkin Algı Düzeyleri	62
Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları	63
Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	64
Tablo 11: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 12: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	67
Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 14: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	67
Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	67
Tablo 16: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	68
Tablo 17: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	69
Tablo 18: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	70

Tablo 19: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	70
Tablo 20: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 21: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	71
Tablo 22: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	72
Tablo 23: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 24: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..	73
Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	74
Tablo 26: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	74
Tablo 27: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	75
Tablo 28: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	76
Tablo 29: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	77
Tablo 30: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	77
Tablo 31: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	78
Tablo 32: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	78

Tablo 33: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	79
Tablo 34: Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Algı Düzeyleri.....	80
Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları	81
Tablo 36: Kıdem Değişkenine Göre İşlemsel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 37: Kıdem Değişkenine Göre İlişkisel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 38: Kıdem Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşmeye Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 39: Öğretmen Sayısı Değişkenine göre İşlemsel, İlişkisel Sözleşme Boyutlarında ve Psikolojik Sözleşmeye Yönelik t-Testi Sonuçları	83
Tablo 40: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	84
Tablo 41: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlişkisel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 42: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşmeye Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 43: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 44: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İlişkisel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 45: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşmeye Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 46: Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu.....	88
Tablo 47: Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	90

Tablo 48: İlkokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 49: Ortaokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 50: Liselerde Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 51: İlkokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 52: Ortaokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 53: Liselerde Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt DNA' sının TemelYapı Taşları	17
Şekil 2: Kum Saati Örgütlenme	19
Şekil 3:Örgüt Dizaynının 8 Elementi	34
Şekil 4: Psikolojik Sözleşme Süreci.....	44



KISALTMALAR

DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DNA	: Deoksiribo Nükleik Asit
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı belirtilmiş ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Günümüz post modern dünyasında bireyler buldukları örgütlere dahil olma aşamasında pek çok sebepten ötürü bağıllık hissederek. Bu kimi zaman maddi bir sebep iken, kimi zaman psikolojik bir süreci işaret etmektedir. Bireylerin buldukları çevre, beklentileri, amaçları onların örgüt ile yapacakları bir psikolojik sözleşmenin aslında dayanak noktasını oluşturur. Her bireyin aynı örgüt için bulunma sebebi farklılaşabilir. Bu çalışmada okul örgütlerinin DNA profilleri ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki bağ irdelenecektir.

Örgüt, belli bir amaç için bir araya gelmiş topluluktur. Örgütün kuruluş amacı sürekli çalışma potansiyeli, farklı zamanlarda bireylerin örgüte dahil olması ve örgütten ayrılmaları bize örgütün canlı bir organizma gibi çalışma sistemi olduğunu gösterir. Örgütler, kuşkusuz çok farklı disiplinlerin ortak konusunu oluşturmaktadır (Aytaç,2004). Örgüt kavramı, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır. Bu nedenle, söz konusu bilim dallarına bağlı olarak değişik biçimlerde örgütsel tanım ve çözümlenmeler yapılabilmektedir (Şişman,1995). Dahil olduğu alan bu kadar çeşitli olduğu için örgüt temalı birçok çalışma yapılmıştır. Her bilim dalı için örgüt farklı bir tanıma karşılık gelse de temelde işleyişi benzerdir. Fakat her örgütü birbirinden ayıran temel farklılıklar vardır. Örgütleri birbirlerinden ayıran yönlerin başında amaçlar gelmektedir. Her örgüt farklı bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulan parçalardan oluşur (Toprakçı,1995). Sosyal bilimlerin çatısı altında bir araya örgütlerde ise birey ve bireylerin amaçları örgütün amacını oluşturur.

Örgütleri tam manasıyla anlamak için bilmemiz gereken diğer bir kavram ise örgüt iklimi kavramıdır. Örgüt iklimi, örgütlerin iç ve dış dinamikleri için üst düzeyde öneme sahiptir. Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütle bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu

özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Karcioğlu,2001). Elbette bu özellikler örgütü oluşturan bireyler ve örgütün amaçları gibi kavramlarla şekillenecektir. Örgüt iklimi, çalışanlara olan güven, iyi bir yönetim ve yüksek tasarıma ve aynı zamanda iş çevreleri için oluşturulan standartları sürdürmenin artmasıyla meydana gelir (Zohar,1980). Bu ise örgüt içinde örgütün varlığını ve devamını destekleyen paydaşların samimi bir iletişim içinde olması ile mümkündür. Bireyler kendilerini örgüte ve örgüt felsefesine ne kadar ait hissederse o derece örgüt işleyişine katılım da etkili olacaktır. Organizmayı ayakta tutan yalnızca damarlarda dolaşan kan olmadığı gibi, örgütü ayakta tutan güçte yalnızca bireylerin o örgütte kağıt üzerinde üye olmaları değildir. Her birey kendine has özellikleriyle o örgüt için var'dır. Örgütteki her bir birey kabul gördüğünü hissettiği müddetçe örgüt iklimine bir nefes verecektir. Canlı organizmalarda bu işleyişi yönlendiren beyin, sosyal organizma olarak metaforize ettiğimiz sosyal örgütlerde lidere karşılık gelmektedir. Nasıl ki felçli bir kolu sağlıklı bir beyin hareket ettiremiyorsa, yalnızca lider de örgüt içindeki işleyiş kollarını yönetmekte yetersiz kalacaktır. Tabi olarak, beyin organizmanın işleyişinde emri veren konumdadır. Organizmadaki her bir hücre bu emre riayet ettiği için insan görebilmekte, yürüyebilmekte, düşünebilmektedir. Sosyal organizmalarda emri veren ve aynı zamanda örgüt içinde üyelerin katılımıyla karar alan ve veren liderdir. Lider üyelere verilen ve alınan kararlarda her bir görüşün örgüt için değerli olduğunu hissettirebilirse örgüt işleyişi bir manada özveri ile eş anlamlı olacaktır. O zaman örgüt ilerleyebilecek, değişime ayak uydurabilecek ve gelişecektir.

Son yıllarda örgütsel literatüre kazandırılan ve bu çalışmada temel alınan kavram ise örgüt DNA'sıdır. İnsan genomundan hareketle, insanların genetik özelliklerini belirleyen ve insana dair kalıtsal açılımlar yapan DNA; örgütler için uyarlanmış ve tıpkı insan DNA'sı gibi örgütlerin genetik yapıları saptanmaya çalışılmaktadır. Böylece giderek her örgütün tıpkı yaşayan canlı organizmalar gibi DNA yapısına sahip olduğu inancı artmaktadır (Döş & Çetin,2014). Bir sosyal sistem içinde örgütler, sosyal sistemin hücreleri olarak düşünülebilir. Bir organizmayı oluşturan her hücrenin aynı DNA'ya sahip olması gibi sosyal sistemi oluşturan örgütlerin de aynı öze sahip olduğu kabul edilebilir (Gündüz, Beşoluk & Önder,2011). Booz Allen Hamilton şirketinin yayınladığı (2004) 'The Four Bases Of Organizational Dna' adlı makalede örgüt DNA'sı ve örgütün yapı taşları şu şekilde özetlenmiştir: 'Bireysel tutumlar zamanla organizmanın başarısını belirlediği için

örgütün işlevselliğini olumsuz yönde etkileyen sorunları çözenin ilk aşaması örgütün bireyin davranışlarını ve çalışanın performansını nasıl etkilediğini anlamaktır. Bu yüzden biz bir şirketin kendine özgü özelliklerini düzenlemek için DNA metaforunu kullanmayı tercih ettik. Çift sarmallı DNA molekülü dizilişi tek bir organizmayı meydana getirmek için gerekli kesin bilgileri ayrıntılı biçimde açıklayan dört nükleotitli baz çifti arasında bağlar yardımıyla tutması gibi, biz de DNA' yı bir organizmanın tek olan özelliklerini sayısız şekilde birleştiren dört temel yapıya sahip yaşayan bir organizma olarak tanımladık, demiştir. Aynı makalede bu örgütün dört temel yapısı yapı, karar vericiler, teşvikçiler ve bilgi olarak ifade edilmektedir. Örgütün DNA'sı bu temel yapıya göre belirlenmektedir. Belirlenen bu temel bileşenler aşağıdaki sorularla ortaya konulmaktadır.

Yapı: Örgütsel hiyerarşi neye benzer? Bu işlemler nasıl birbirine bağlanır? Hiyerarşide ne kadar katman vardır ve astlar her bir katmanın ne kadarına sahiplerdir?

Karar Vericiler: Kim neye karar veriyor? Ne kadar insan karar verme sürecine dahil oluyor? Hangi noktada bir kişinin karar verme yetkisi bitiyor, diğerinin başlıyor?

Teşvikçiler: Bireyler hangi hedefler, teşvikler ve kariyer seçeneklerine sahiptir? Bireyler maddi ve maddi olmayan açıdan nasıl hangi başarısından dolayı ödüllendirilir? Bireyleri cesaretlendiren içsel mi dışsal mı güdeleyicilerdir?

Bilgi: Performansı ölçmede ne tür ölçme araçları kullanılır? Eylemler nasıl koordine edilir ve bilgi nasıl aktarılır? Beklentiler ve gelişme nasıl bağlantılıdır? Kim neyi biliyor? Kimin hangi bilgiye ihtiyacı var? Bilgi ona sahip olan insanlardan ona ihtiyacı olan insanlara nasıl aktarılır?

Bu dört temele dayandırılan örgüt yapısını aynı şirket bünyesinde çalışan araştırmacılar 'OrgDNA profiller' anketine katılan örgüt üyelerinin verdiği cevaplara bağlı olarak üçü sağlıklı, dördü sağlıklısız yedi örgüt tipi olarak belirlemişlerdir. Sağlıklı örgüt profilleri esnek örgüt, askeri örgüt ve tam-zamanlı örgüt iken; sağlıklısız örgüt profilleri pasif-saldırgan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, fazla büyümüş örgüt ve gelişigüzel çalışan örgüttür. DNA yapılarına göre sağlıklı ve sağlıklısız örgüt tipleri ise aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Neilson, Pasternack & Mendes, 2004; Döş &Çetin, 2014):

Sağlıklı Örgüt Tipleri

- 1) Esnek Örgüt: Çevresinde yaşanan değişimlere ayak uydurabilen, olacak değişimleri öngörebilen ve buna uygun olarak örgütü düzenleyebilen sağlıklı örgüt tipleri içinde en sağlıklı kabul edilen örgüt tipidir.
- 2) Askeri Örgüt: Ast-üst ilişkilerinin hakim olduğu, her katmandaki bireylerin üzerine düşen görevleri bildiği ve uyguladığı, yöneticilerinin ise güç yetkisini başarıya ulaşmak için iş görenler üzerinde kullandığı sağlıklı örgüt tipidir.
- 3) Tam Zamanlı Örgüt: Elimizden gelenin en iyisini yaparız anlayışıyla çalışan, değişimleri son anda fark etmesine rağmen ona ayak uydurabilmek için gerekli takım ruhuna sahip sağlıklı örgüt tipidir.

Sağlıksız Örgüt Tipleri:

- 1) Pasif Saldırgan Örgüt: Örgütteki bireylerin değişime ayak uydurmak için hem fikir olduğu fakat bu fikirlerin fiile dönüştürülemediği, dışarıdan her şeyin yolunda gibi görüldüğü ama işleyişinin içi kaynayan bir yapı cümlesiyle özetlendiği sağlıksız bir örgüt tipidir.
- 2) Yönetim Ağırlıklı Örgüt: Her kademesinde yönetimin söz sahibi olmasından dolayı fırsatları geç fark eden, işlemlerin bürokrasiye takıldığı için hantal olarak adlandırılan sağlıksız bir tipidir.
- 3) Fazla Büyümüş Örgüt: Olağan bir örgütten çok daha büyük ve karmaşık olduğu için yenilikleri zamanında fark edemeyen sağlıksız bir örgüt tipidir.
- 4) Gelişigüzel(rastgele) Çalışan Örgüt: Örgütteki bireylerin örgütün başarısı için ideal özelliklere sahip olmalarına rağmen bu özellikleri aynı yöne kanalize edemeyen dağınık bir sağlıksız örgüt tipidir.

Bu araştırmada okul örgütlerinin DNA'sı ve araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile ilişki durumu incelenecektir. Bu sebeple psikolojik sözleşme kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Psikolojik sözleşme kavramını ilk yıllardaki gelişimine önemli bir katkıda bulunan Argyris, psikolojik sözleşme kavramını psikolojik iş sözleşmesi olarak ele almıştır(Argyris,1962). Schein (1978), psikolojik sözleşmeyi personel ve örgüt

arasında yazılı olmayan bir takım beklentiler olarak, Pemberton(1995) ise örgüt ve bireyin istihdam ilişkisine olan algıları olarak tanımlamışlardır(Akt.Guest,2004). Psikolojik sözleşme, işgörenin işverenle arasında karşılıklı yükümlülükler olduğuna olan inancıdır(Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşir. Karşı tarafa bir katkıda bulunmuş ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük oluşturulmuştur (Rousseau, 1990: 390, Akt.Yılmaz,2012). Levinson (1962) , psikolojik sözleşmeyi tarafların kendilerinin farkında olmadıkları ama yinede diğerleriyle ilişkilerini yönettikleri bir takım ortak beklentiler olarak tanımlamışlardır (Akt.Cullinane&Dundon, 2006). Bu çerçeveden bakıldığında psikolojik sözleşmenin öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algı olduğu görülmektedir(Freese & Shalk,2008).

Psikolojik sözleşme yazılı bir sözleşme olmadığı için belki de örgütteki çoğu birey böyle bir sözleşme yaptığının farkında değildir. Birey çalıştığı kurumu değiştirdiğinde dahil olduğu yeni kurumun felsefesine göre hislerini, amaçlarını ve ayrıca bakış açısını değiştirebilir. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında her iki tarafında beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin doğal olarak görülmesi ve bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir(Aytaç,1997).

Bireylerin farklı sebeplerle örgüt ile yaptıkları psikolojik sözleşme örgütün yapısı ile de yakından alakalıdır. Örgütleri yaşayan birer organizma olarak kabul edersek, her bir örgütün kendine has bir takım karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özelliklerin onu diğer örgütlerden ayırdığını söyleyebiliriz(Çetin & Döş,2014). Örgüt, kendi içinde dinamikleri olan ve izleyenlerini bu dinamikler etrafında tutmaya çalışan yapıdır(Çetin & Döş, 2014). Örgütü oluşturan etmenlerin başında insan olduğu için, insana dair pek çok kavram örgüte uyarlanmış ve nihayet örgüt yaşayan bir varlık olarak karşımıza çıkmıştır. Her örgütün önceden belirlenmiş bir hizmet anlayışı, felsefesi, iş yapma tarzı, kısacası bir kültür alt yapısı vardır. Çünkü her örgüt işlevselliği için belli kültürel kalıplar oluşturur (Aytaç, 2004).

Psikolojik sözleşmenin bir yandan işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, öte yandan

çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine bilgisini yeteneklerini ve sorumluluklarını gerçekleştirme olanaklarının verilir verilmediğine dair iyi ilişkilerin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktır (Rousseau,1995). Psikolojik sözleşme kavramı bu psikolojik beklentileri iki tür sözleşmeye dayandırmıştır. En basit şekliyle, kişinin örgüte olan manevi sözleşmesi ki bu bir nevi minnet duymaktır ve maddi sözleşmesi ki bu da parasal ve mali yönleri oluşturur. Psikolojik sözleşme literatüründe ise daha kapsamlı bir tanımlamayla, dört farklı sözleşme türüyle Rousseau, sözleşmeleri şu şekilde tasnif etmiştir: maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı İşlemsel Sözleşmeler, ikinci boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan İlişkisel Sözleşmeler, üçüncü boyut işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan dengeli Sözleşmeler, dördüncü boyut ise geçişsel sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau, 1998). Anderson ve Thomas İngiliz ordusuna askere alınma ile ilgili yaptıkları psikolojik sözleşme araştırmasında, psikolojik sözleşmeyi iki tür olarak göstermişlerdir. Bunlar, yapılan işe gitme eyleminin daha çok finansal olduğu işlemsel ve verilen görevi bağlılık ve özveri ile yapıldığının açıklandığı ilişkisel sözleşmelerdir(Thomas&Andersan, 1998)

Psikolojik sözleşme kavramı içerisinde son yıllarda toplumda özellikle de sosyal örgütlerde adını sıkça duyduğumuz psikolojik sözleşme ihlaline de değinmemizde yarar vardır. Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın ilişkide olduğu diğer bir tarafın vaatlerini yerine getirmekte başarısız olduğu algısıdır. Bir söz ve güvenin ihlalini içeren psikolojik sözleşme hayal kırıklığının da ötesine geçer, ihanete uğramış hissi verir(Robbinson & Rousseau, 1994).

Eğitim örgütleri toplumun büyük ve hatta en önemli paydasını oluşturmaktadır. Eğitime dair bütün bilimsel ve sosyolojik çalışmalar temelde eğitimin kalitesini arttırmanın yanında çoğunlukla eğitim süreçlerinde görülen hata ve aksaklıkların eğitimi ne denli etkilediğini araştırmaktadır. En zor olanı ise diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de günden güne farklılaşan değişimlere ayak uydurmakta geç kaldığı ve bu yüzden de bu gün sorun olan bir problemin yarın belki de daha farklı bir problem olacağından kaynaklanan sorunların

tahmin edilememesidir. Ülkemizde aynı bölgede bulunan okullar arasında dahi eğitim uygulamalarının hayata geçirilmesinde farklılıklar yaşanması doğu ile batı, kuzey ile güneyi arasında ne denli farklılıklar olduğunun açıkça göstergesidir. Aslında bu farklılıklar belki de olması gerekendir. Bu amaç altında her kademedeki okulun kendine ait alt amaçları şekillenir. Ülke genelinde geçerli tek tip okul mümkün olmayacağı için okul örgütleri genel amaç etrafında kendilerine yan amaçlar edinmişlerdir. Bunu tetikleyen kimi zaman okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen iken kimi zaman öğrenci gibi beşeri kavramlardır. Okulun bulunduğu kültürel çevre ve coğrafya da elbette okulun örgüt yapısını şekillendiren diğer etmenlerdir. Okul örgütlerinin sağlıklı örgütler olarak devam edebilmeleri için yeniliklere ve teknolojik gelişmelere açık olmaları gerekmektedir. Herkesin fikrine değer verildiği ve kararların demokratik şekilde alındığı sağlıklı okul örgütlerinde öğretmenlerin kendilerini her anlamda değerli hissedecekleri için psikolojik sözleşmeleri de olumlu yönde etkilenecektir. Öte yandan, tepe bir yönetim kadrosu tarafından, fikirlerin çoğu zaman yalnızca belli bir grubun çıkarları düşünülerek uygulanmaya konulduğu sağlıksız okul örgütlerinde öğretmenlerin okula karşı aidiyetleri zamanla azalacak ve fikirlerinin değersiz olduğuna inanmaya başlayacaklardır.

Okul örgütlerinin yapılarını ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin araştırılması bize bir anlamda okul örgütünün DNA profillerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleriyle bağlarını bize sunacak ve dolayısıyla bu değişkenler incelenerek okul başarısında ve eğitimde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.1. Alt Problemler

- 1) Öğretmenlerin okullarının örgüt DNA' sına ilişkin algıları nedir?
Öğretmenlerin örgüt DNA' sına ilişkin algıları; cinsiyetlerine, mesleki

kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine, okul düzeyine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

- 2) Öğretmenlerin kendi psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin algıları nedir? Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine, okul düzeyine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- 4) Okulların DNA profilleri öğretmenlerin psikolojik sözleşme durumlarını yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Manisa İli-Şehzadeler İlçesinde görev yapan öğretmenlerin okullarının DNA Profili ile öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Dağınık halde duran bilgileri anlamanın en iyi yolu onları gruplandırmak, sınıflandırmak, birbiriyle örtüşen noktalarıyla onları bir araya getirmektir. Bir canlıyı tam manasıyla anlayabilmek için ise onu yaşadığı çevre ve ilişkide bulunduğu tüm taraflarla ve ayrıca onun girdi ve çıktılarının bilinmesiyle mümkündür. Fakat bir canlıyı anlayabilmek çoğu zaman bu kadar kolay olmamaktadır. Bu noktada onun DNA yapısını anlamak, girdi ve çıktılarının ve ayrıca tüm davranışlarının temelinde nasıl ve ne amaçla yapıldığını bize açıkça sunacaktır. Bu metafordan yola çıkarak sosyal bilimciler girdisi insan olan sosyal örgütlerinde kendilerine ait DNA yapılarının olabileceğini (Döş & Çetin, 2014) ve bireylerinin bu yapılar göre zaman içinde davranışlarında ve buna ek olarak örgütün işleyişinde değişiklikler olabileceğini vurgulamışlardır. Örgütlerin kimliğini onun liderlik, yönetim, kararlar, örgüt yapısı, grup çalışması ve iletişim gibi fonksiyonlarını anlamada etkili bir role sahip olan örgüt DNA'sı metaforu, örgüt üzerinde baskın koşulların önemli boyutlarını açıklığa

kavuşturur (Soroush, Mohammadpouri, Poorfarahmand & Esfahani, 2014). DNA'nın her bir elementi örgütün değişim sürecine katkı sağlar(<http://www.sintec.com>, 14 Aralık 2018'te erişildi). O halde bu araştırma için okul örgütünün ve okul örgütü için DNA yapısının araştırılması bu örgütlerin değişim süreçlerine yapılacak katkılar için verimli olacaktır.

Birey çoğu zaman duygularının etkisinde kararlar alır ve aldığı bu kararlar üyesi olduğu örgütün işleyişinden kaynaklanabilir. Okul örgütlerinde öğretmenler okul felsefesi, okul kültürü, okulun fiziksel ortamı ve gibi pek çok sebepten okula karşı olumlu veya olumsuz hisler beslerler. Bu çalışmada öğretmenlerin bu hissiyatlarının okulun DNA profillerine göre nasıl şekil aldığı irdelenmeye çalışılacaktır.

Başarılı bir öğretmen parlak bir gelecek demektir. Öğretmen ne de olsa bir bireydir. Hem içsel hem de çevreden birçok etmen onun karar verme süreçlerini etkileyebilir. Ayrıca öğretmenin öğretmen olmaya karar verme süreci de onun başarısını etkileyebilir. Sosyal yapıların işleyişi bireylerin davranış ve tutumlarını etkilediği ve bu yapıların işleyişinden bireylerin etkilendiği hipotezinden yola çıkarak eğitim örgütlerinin DNA'sı eğitim sürecinde öğretmenin başarısında etkin rol oynayacaktır, varsayımında bulunabiliriz. Bu nokta tamda araştırmanın diğer bir değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramını karşılamaktadır. İşgören ve örgüt arasında yapıldığı varsayılan, yazılı olmayan bu sözleşme tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden beklediklerinin uygunluğu ve gerçekleşmesi oranında motive edici bir fonksiyondur(Kaldırımcı,1987). Elbette öğretmen olmaya karar vermiş birey için de okula gitme amacı, ulaşmak istediği hedef onun nasıl bir psikolojik sözleşme yapacağına da ön ayak olacaktır. Bu yüzden eğitim örgütlerinin DNA'sı ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri araştırılmalıdır. Hangi DNA türünde ne tarz bir psikolojik sözleşme imzalanacağına yönelik çıkarınlar yapılabilirse eğitim örgütleri bu bağlamda eğitimin kalitesini daha çok arttıracak şekilde tasarlanabilir ve bunun sonucunda en verimli ve etkili öğretim ortamı sağlanmış olacaktır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2016 -2017 eğitim öğretim yılı Manisa ili Şehzadeler ilçesinde bulunan kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt DNA' sı: Örgütün vizyonu, misyonu, stratejisi, kurumsal değerleri, insan kaynakları, topluma duyarlılığı gibi alt açılımları olan ve yeni gelen her iş görene aktarılan kültürel değerleridir, şeklinde tanımlanabilmektedir (Bostancı, Akçadağ, Kahraman& Tosun, 2016). Örgüt DNA'sı ilkökul, ortaokul ve lise düzeyindeki okulların yapısal anlamda sahip olduğu genetik özelliklerinin toplamıdır.

Esnek Örgüt Profili: İnsanların başarıdan beslendiği, diğerlerini gözlemleyerek öğrendiği, desteğin hatta danışmanlığının(akıl hocalığı) dahi sağlandığı, ayrıca kişisel stresle nasıl başa çıkılacağına temel eğitiminin de sağlandığı sağlıklı örgüt profildir(George ve Everly,2011).Esnek örgüt öğretmenin fazladan çalışmayı bile isteyerek kabul edeceği kadar okuluna aidiyet hissettiği demokratik örgüt profildir.

Askeri Örgüt Profili: Bu örgüt profilinde, aslından askeri örgüt, eğer bir görevi 'military precision' ile yaparsan onu çok iyi koordine ederek ve tam olarak yapılması gerektiği şekilde yaparsın ifadesinden hareketle askeri örgüt profil yapısına sahip okullarda tüm eğitim öğretim işleri çok iyi bir koordinasyonla ve tam olarak yapılması gerektiği şeklinde açıklanmaktadır. Askeri örgüt profiline sahip okullarda görev yapan öğretmenler hemen her konuda ne yapılması gerektiğinin farkındadırlar. Aynı zamanda bu örgüt profiline sahip okullarda düzen ve intizamın yarattığı olumlu etki öğretmenler için yol gösterici olmaktadır.

Tam Zamanlı Örgüt Profili: rekabet üstünlüğü veren ayırt edici bir kültüre sahiptir. Çevresinde büyük değişiklikler olduğunda o bunlara başarılı bir şekilde uyum sağlar(<http://www.orgdna.com>).

Pasif Saldırgan Örgüt Profili: Bu örgüt profilinde çalışanların öğrenmeye, paylaşmaya, başarmaya olan sağlıklı tepkileri teşvik edilmediğinden diğer zararlı ve uyarlanabilir davranışlar gittikçe bu boşluğu doldurur(Neilson, Pasternack & Nuys, 2005).

Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profili: Genellikle bürokratik ve yüksek düzeyde politik olan bu örgüt profili kendi kendini motive eden ve sonuç odaklı bireyler için bir hayal kırıklığıdır. Yönetim ağırlıklı örgüt profilinde çok fazla boşuna çaba ve durağan bir bilgi yığını vardır.

Fazla büyümüş Örgüt Profili: Az sayıda üst düzey yönetici tarafından etkili bir şekilde kontrol edilemeyecek kadar karmaşık ve geniş olan bu örgüt profili, karar alma otoritesinde demokratik değildir. Sonuç olarak, örgütün sahip olduğu potansiyelin çoğu kullanılmadan kalır.

Gelişigüzel(Rastgele) Çalışan Örgüt Profili: bu örgüt profili, zeki motivasyonlu ve yetenekli insanlardan oluşur, fakat bu bireyler nadiren aynı zamanda aynı yöne çekilirler(<http://www.orgdna.com>).

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşmeler çalışanların ve işverenlerin karşılıklı yükümlülüklerini gözettikleri inanç sistemleridir(Rousseau & Schalk,2000).

İşlemsel Sözleşmeler: İşlemsel sözleşmeler, kısa vadeli tamamen ekonomik veya maddeci düşünceye dayanan ve tarafların kısıtlı katılımına izin veren bir sözleşme tipidir(Topçu,2015).

İlişkisel Sözleşmeler: İlişkisel sözleşme vaatleri işçi ve işveren arasında uzun süreli ilişkiye dayalı olarak sürdürülmesine odaklı açık uçlu ekonomik olmayan anlaşmalar olarak nitelenmektedir(Rousseau,1990).

Sözleşme İhlali: Çalışanların davranışları karşısında beklentilerinin karşılanmadığı ve verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda oluşan işte performans azalması, işten ayrılma gibi sonuçlar doğuran kavramdır(Çetinkaya & Özkara,2015).

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT DNA'SI KAVRAMI

Örgüt, belirli bir amaca yönelik birbiriyle ilişkili fiillerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin, önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanma biçiminde ifade edilmektedir(Bozkurt, Ergün & Sezen, 2008). Aytaç, örgütleri, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlamaktadır(Aytaç,2004). Örgüt kavramının önemine atfen, Leblebici(2003), örgütlerin insanoğlunun en büyük keşfi olduğunu, onlar olmadan ateş, tekerlek ve diğer önemli keşiflerin yaşamsal ihtiyaçların karşılanmasından fazlasına hizmet edemeyeceğini savunmuştur. Tabii ki örgüt kavramının ilk çağlarda karşıladığı anlam zamanla, özellikle de teknolojik gelişmelerle birlikte çok daha farklı bir noktaya gelmiştir. Örgütün belli amaçlar için bir araya gelme gibi özellikleri temelde gelişerek örgüt kavramını yerini tutmuştur. Hatch örgüt teorisi için, çalıştığım örgütlerdeki karışık durumları yeniden analiz etmemde ve onlarla ilgili yaratıcı, etkili araçlar keşfetmem ve bulmam konusunda bana çok yardımcı olmuştur, varsayımında bulunmuştur(Hatch,2003). Örgüt kuramları alanında çalışan araştırmacılar, örgütlerin davranışlarını örgüt, örgütler arası ve örgüt-üstü analiz düzeylerinde araştırmalar yaparak; hayatımızın her alanında yer alan örgütleri anlamamıza yardımcı olmaktadır(Yalçınkaya & Türker,2014).

Aytaç (2004) farklı bir bakış açısıyla örgütlerde mecburen var olmamız konusunu şu şekilde irdelemektedir. Örgütler vasıtasıyla, belki hizmet akışı düzene girmekte ancak, hayatımız daha mekanik, öngörülebilir, hesaplanabilir dolayısıyla denetlenebilir hale gelmektedir. Hayatımızın asıl üyesi biz olduğumuz için aslında denetlenende birey olmaktadır. Örgütün üye olmayanlardan ayrılan üyelerinin olması bir varsayımdır ve bu varsayım örgüt ve çevresi arasında bir fark olduğunda ortaya çıkmaktadır(Rafaeli,1996). Buradan hareketle örgütlerin formal ve informal olarak gruplandırıldıklarını belirtebiliriz. İnfomal örgütler, ortak çıkar, ortak inançlar, sosyal değerler,hisler, gelenekler gibi kavramlara dayanırken çoğu formal örgüt sorumluluk,otorite,hesap verilebilirliğe dayanmaktadır (Shtup & Karni,2010). İnsanların yalnızca bir amaç için ve yalnızca belli bir zaman aralığında buldukları

informal örgütlerdeki bireylerin davranışları denetime tabi olmadığı için çeşitli ve düzensiz olmaktadır. Öte yandan, zamanlarının çoğunu birden fazla amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin oluşan formal örgütlerde ise bireylerin davranışları tahmin edilebilir, yönlendirilebilir olduğu için denetime sahiptirler. Bir şirketin, örgütsel biçimi onun stratejisini, yapısını ve yönetim süreçlerini etkili bir bütün haline sokan genel mantığı ifade etmektedir(Varol,2001). Bu tanımlardan ve açıklamalardan ortaya çıkan iki ana unsur; belirgin amaçlar ve belirgin yapı (örgütsel davranışı belirleyen kurallar ve hiyerarşik yapılanma) olmaktadır(Leblebici,2008). Bir topluluğa örgüt diyebilmemiz için belli amaçlarının olması bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerinin olması gerekmektedir.

Örgüt DNA'sı ise son yıllarda örgütsel literatüre girmiştir. İnsan genomundan hareketle, insanların genetik özelliklerini belirleyen ve insana dair kalıtsal açılımlar yapan DNA; örgütler için uyarlanmış ve tıpkı insan DNA'sı gibi örgütlerin genetik yapıları saptanmaya çalışılmaktadır. Böylece giderek her örgütün tıpkı yaşayan canlı organizmalar gibi DNA yapısına sahip olduğuna inancı artmaktadır(Çetin & Döş, 2014). Bir canlının DNA'sı onun kalıtsal bilgilerini taşır, bu kalıtsal bilgileri sonraki nesillere aktarır ve hücrelerinin hayatsal faaliyetlerini yönetir ve kontrol eder(Belhumeur,2017). Örgüt DNA'sı paradigması, her örgüt herhangi bir canlı organizma gibi yalnızca o canlıya ait genetik özelliklere sahiptir, ve bu özellikler yapısında ana ve doğal elementler (DNA) olarak gösterilir(Soroush vd.,2013).

Örgüt DNA'sı örgüt kimliği ve performansını belirleyen formal ve informal özelliklerin birleşimidir(www.scribd.com). Ranjan da örgüt DNA'sına aynı açıdan bakarak, onun için örgütün hangi model üzerine kurulu olduğunu tanımlar ve bu kavram, kararlar, teşvikler, bilgi ve yapı gibi formal elementler ile normlar, sorumluluklar, kişisel gruplar gibi informal öğelerin birleşimidir, demiştir(Ranjan,2015). Gareth Morgan (1997), örgüt DNA'sını çalışanların örgütün misyon ve gücünü anlayıp benimsemesini sağlayan ve örgütü bir arada tutan vizyon, değerler ve amaca yönelme hissi olarak tanımlamıştır(Akt.Çetin&Döş,2014). Junginger (2015) ise örgüt DNA'sını örgütün tasarımı olarak nitelendirmektedir. Düşünce ve değişim ise bir örgütün DNA'sında tam manasıyla, zekayla örülü karar verme yetenekleri ve örgütün yapısında derinlemesine ve büyük ölçüde var olan ortak amaçlara genel anlamda yoğunlaşma anlamına gelmektedir(Neilson,

Pasternack& Mendes,2003). Kransdorf da (2006) çalışan veya örgütlerin deneyim sonucu öğrendiklerini daha sonra çalışan ya da örgütün kendi amaçları, hedefleri, hırsları ve beklentilerinin kendisi için ne anlama geldiğini tayin ettiklerini belirtmektedir. Daha sonra yeni durumlarda uygulanacak diğer kavram ve anlayışlarda daha iyi kararı verebildiklerini ifade etmektedirler(Kransdorf,2006).

Başka bir çalışmada ise örgüt DNA'sı, örgütün kişiliğini tanımlayan ve onun yürütme stratejisinde güçlü veya zayıf olduğuna karar veren örgütsel ve kültürel tasarım faktörlerinin önemini vurgulamak için bir metaphor olarak kullanılmıştır(Estupinan & Neilson,2014). Naderi (2009) ise örgüt DNA'sı örgütlerin kimliğini, onların liderliğini ve kararlar, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişim gibi yönetim fonksiyonlarını saptamada etkin role sahip olduğunu dile getirmektedir(Akt.Nafei,2014). Örgüt DNA'sının, örgütler, örgütsel fikirler ve örgüt yöneticileri ile liderlik tarzları, değerlendirme ve onlarla ilgili diğer önemli alanlar hakkında bir tür düşünceyi temsil etmektedir. Grup çalışması, karar verme, insan kaynakları, farklı yaklaşımlar gibi konuları, örgütsel kavram ya da yapıları tarif etmek ve açıklamak için bunların çoğunun yerine örgüt DNA'sı kullanılabilir(tr.scribd.com).

Örgüt DNA'sı, resmi raporlama yapısı, karar otoritesi, bilgi akışları, ve hedef/süreç akışlarından oluşan yapı ögesi, liderlik özellikleri, istihdam politikaları, yetkinlikler, promosyon politikaları/ kariyer yolundan oluşan personel ögesi, planlama, bütçeleme ve kontrol sistemleri, iş performansı değerlendirme kriterleri, teşvik/tazminat sistemlerinden oluşan sistem ögesi ve değer verilen davranışlar hakkında düşünceler, bütünleşik iş varsayımları ve karar önyargılarından oluşan kültür öğelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Govindarajan & Trimble,2005). Örgüt DNA'sı, yalnızca bireylerin ve örgütlerin kararlarını yönetmekte o aynı zamanda ilişkileri ve beklentileri de düzenlemektedir(Döş,2013). Bu açıdan bakıldığında örgüt DNA'sı kavramının örgüt kültürü ile benzer ve tamamlayıcı bazı özellikler taşıdığı görülmektedir. Örgüt DNA'sını daha iyi kavrayabilmek için örgüt kültürü kavramını açıklamakta ve onun kapsamında bahsetmekte yarar vardır.

2.1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt DNA'sı

UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi'nde yer alan kültür tanımına göre "en geniş anlamıyla kültür, bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu"dur. Yine aynı bildirimde, kültürün rolünden bahsedilirken, onun rolü o kadar üstündür ki; o toplumun her dokusuna nüfuz eder ve aslında yaşamın kendisi olarak ifade bulur(UNESCO, 1982). İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır(İşcan & Timuroğlu,2007). Örgütsel kültür, örgütlerin işlevselliğini sürdürmesi yolunda oluşturulmuş ve örgüt üyelerince paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğeler bütünü olarak görülebilmektedir(Aytaç,2004). Yine örgütsel kültür farklı kişilikteki bireyleri birbiriyle uyum içerisinde bir grup oluşturmalarını sağlamakta ve bütünleyici, bağlayıcı, birleştirici özellikleri ortaya koymaktadır(Ölçüm,1996).

Örgüt kültürü, örgüt DNA'sı değildir çünkü Honold & Silverman(2002)' ye göre, örgüt DNA'sı bir analizi, düşüncüyü, detaylandırmayı ve modelleri ayrıca yönetim fonksiyonlarını, liderliği ve örgütlerin diğer özelliklerini ifade etmektedir. Bu örgütlerin biçimleri ve modelleri yerine, örgütleri betimlemede farklı ya da en azından bağımsız değişkenler gibi insan gücünün gelişimini, karar verme ve takım çalışmaları gibi konuları göz önünde tutarak çok çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır(Akt.Nafei,2014). DNA, organların ve hücrelerin nasıl oluştuğunu ve onların insan vücudunda nasıl çalıştıklarını yöneten bir koddur. Örgüt DNA'sında ise, bu kodlar, örgütsel ve bireysel kodlar aracılığıyla tekrarlandıkça, ilişkiler oluşturma ve beklentileri karşılayan kod olma özelliğini almaktadır(Holoday,2005). Örgüt DNA'sı aracılığıyla oluşturulan bu bağlar örgütün kendine has kültürünün oluşmasında etkilidir. Örgütün profili değiştikçe örgüt kültürü de buna bağlı olarak çeşitlilik oluşturacaktır. Dolayısıyla örgüt DNA'sı kavramı Örgüt kültürünü oluşturan diğer bütün parçalardan biridir, diyebiliriz. Örgüt DNA'sının örgüt içindeki

yerini tam olarak tayin edebilmek için Örgüt DNA'sı ile ilgili diğer kavramlara yer verilecektir.

2.1.2.Örgüt DNA'sının Özellikleri

Temeller nasıl ki bir bina için vazgeçilmezse, organizma içinde DNA öyledir. Bina da temellere dokunulmadığı sürece istenilen değişiklik yapılabilir. Oturma odasıyla mutfak birleştirilebilir, karanlık bir oda için bir pencere daha açılabilir, odaların rengi her dönem farklı yapılabilir. Temele dokunulduğunda ise zaman bina kaybedilir. Canlının sahip olduğu özellikler çevresinin zorunlu kılmasından dolayı zaman içinde değişiklik göstermektedir. Kış aylarında ineklerin tüyleri soğuğa dayanıklı olmak için daha kabarık ve sık olur fakat bu onun inek olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Bunu bir gereklilik, ortama uyum sağlamak ve soğuktan en az şekilde etkilenerek kışı atlatmak için yapmaktadırlar. Örgütlerde felsefesini yansıtan bir ya da birkaç temel üzerine kuruludur.

Çandır (2005)'e göre DNA'nın iki temel özelliği bulunmaktadır; bu özellikler kurum DNA'sı için de oldukça önemlidir. Bu özelliklerden birincisi *ulaşılabilirlik* olup, DNA'nın tüm bireylerin erişimine ve kullanımına açık olmasını ifade etmektedir. DNA, her bir parçaya yayılmış şekilde, her bir işlem ve yapının nasıl oluşturulacağına dair bilgiyi içermektedir. Moleküler seviyede, vücudun her bir parçasının, bir diğer parçanın nasıl çalıştığına dair bilgiye erişimi bulunmaktadır. DNA'nın bir diğer niteliği ise *esnekliktir*. Bu özellik, bazı durumlarda nükleotidlerin düzeninde küçük yapısal değişikliklerin olduğuna işaret etmektedir. Bu değişikliklerin, çevreye uyum sağlamak için gerçekleşeceği düşünülmekte ve bu *esneklik*, bir gereklilik / zorunluluk olarak nitelendirilmektedir (Akt.,Surgevil & Budak,2010).

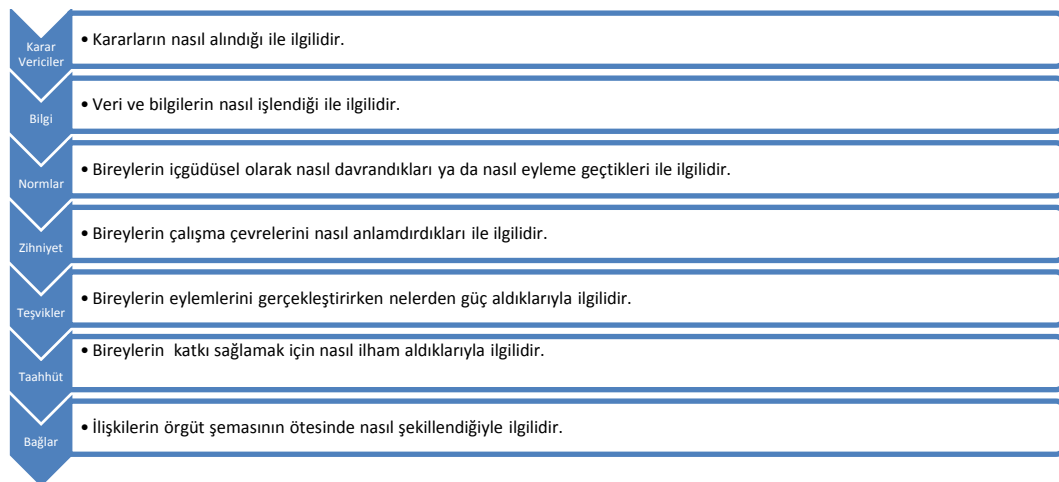
Eğitim örgütlerinin temelleri ise genellik ve eşitlik ilkeleri ile ferdin ve toplumun ihtiyaçlarının temel alındığı, bireylerin ilgi ve istidatları kabilinde çeşitli programlara yöneltildiği, her bireyin eğitim görmesinin vazgeçilmez bir vatandaşlık hakkı olduğu, her birey için fırsat ve imkanların eşit olması gerektiği, eğitimin sürekli devam etmesi, eğitim programları hazırlanırken Atatürk ilke ve inkılaplarının temel alınması gerektiği, fikri ve vidanı hür bireylerden oluşan bir toplum için demokrasi eğitiminin gerekliliği, laikliğin esas alındığı, eğitim programlarının, uygulanan yöntemleri, kullanılan araç ve gereçlerin bilimsellik ile yoğrulması gerektiği, yapılan tüm uygulamaların bir plan içinde gerçekleştirilmesi ve eğitimin

karma olması gerektiği, aile ile işbirliği içinde olunarak eğitimin her yerde olması gerektiği temellerine dayandırılır. Bu temellerin birinden ödün vermek demek eğitim sistemimizi yerinden sarsmak demektir. Eğitim örgütleri bu ilkelere sahip bir DNA profili çizer. Bu örgütlerin DNA'sı, örneğin bilimsellik ilkesi için, çağın ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla belli değişikliklerin önünü açabilir.

2.1.3.Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı

Bireysel davranışlar zamanla örgütün davranışlarını belirlediği için işlem bozukluğunu gidermenin ilk adımı örgütün özelliklerinin bireyin davranışını ve performansını nasıl etkilediğini anlamaktır. Örgütün kendine özgü özelliklerini kodlamak için DNA metaphoru kullanılmaktadır. Örgüt DNA'sı, sayısız şekilde bir araya gelerek örgütün eşsiz özellikleri olarak tanımlanan dört temel yapı taşına sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlar, temelde örgütteki ast üst ilişkisi nasıldır sorusuna yanıt arayan yapı, örgüt içerisinde kimin neye karar verdiğini ve bu sürece nasıl dahil olduğunu sorgulayan karar yetkisi, bireylerin örgüt içerisinde ne tür içsel ve dışsal güdüleyicilere sahip olduklarını araştıran güdüleyiciler ve performansın hangi ölçütler temel alınarak ölçüldüğünü bulmaya çalışan bilgidir. (Neilson, Pasternack & Mendes, 2003).Booz Allen Hamilton'a göre DNA'nın yapı taşları Karar ve Normlar, Güdüleyiciler ve Taahhütler, Bilgi ve Zihniyet, Yapı ve Ağlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

Yüzü aşkın örgütten 234 bin katılımcının verdiği cevaplarla geliştirilen görüşler örgütler için kullanılabilir.



Şekil.1.Örgüt DNA'sının Temel Yapı Taşları

<https://www.strategyand.pwc.com/reports/orgdna-profiler-graphic>

Yukarıdaki şekle göre aşağıda bu yapı taşları açıklanmaya çalışılmıştır.

Karar ve Normlar (Karar Yetkisi)

Booz Allen Hamilton şirketinde yapılan ankette Karar ve Normlar başlığı altında yer alan anket maddelerinde;

- Önemli stratejik ve işlemsel kararlar hızlı bir şekilde eyleme geçirilip geçirilmediği,
- Örgüt kültürü en iyi nasıl ifade edildiği; emredici ve kontrol edici olarak mı yoksa kandırma ve ikna üzerine mi kurulu olduğu,
- Herkesin sorumlu olduğu eylem ve kararlarda iyi fikre sahip olup olmadığı,
- Çalışanlar, elde ettiği çabalara yoğunlaşmakta disiplin altına alınmadığı,
- Yeni fırsatlara baktığımızda piyasanın çekiciliğine mi yoksa şirketin strateji ve kabiliyetlerine uygun olup olmadığına mı bakarız,
- Kararlar nadiren iş olup bittikten sonra mı sorgulanır,
- Örgütün ayırt edici bir kültüre sahip olması rekabetçi bir avantaj sağlayıp sağlamadığı, konu başlıklarıyla örgütün karar yetkisi yapı taşı irdelenmeye çalışılmıştır.

Neilson vd. (2003), çalışmasında ise karar yetkisi türünü belirlemek için,

Kim neye karar veriyor?

Karar sürecine ne kadar insan katılıyor?

Bireyin karar yetkisi nerde bitip nerde başlar, sorularına yanıt aramışlardır.

Karar yetkisi kimin hangi kararlarda otoriteye sahip olduğunu belirtir. Net karar yetkisi, daha düşük maliyet ve daha hızlı uygulamaya dönüşen daha alt katmanlar ve daha geniş süreleri mümkün kılmaktadır. Belirsiz karar yetkileri ise zaman kaybından çok daha fazlası olmakta, onlar yetersiz performansın hatta hiç uygulayamamanın bile en önemli sebebi haline gelmektedir. Karar yetkisi birçok sebepten ötürü kesin belirli görülmemesiyle birlikte bu sebeplerin çoğu da kasıtlı olmamaktadır. İkinci derece kararlar somut ve bilinebilir olmaktadır. Uzun dönem yönetimi dikkate alan önemli ve ileriye dönük kararlar belirsiz, dağınık, üstesinden gelinmesi zor görünmektedir. Karar yetkisini belli olmayan örgütlerde belirgin yapmak, en yaygın iş mevkileri ve her mevki içinde yönetime kural koymayı gerektirmektedir. Gerçekte örgüt hangi durumlarda kimin neye hangi koşullar altında karar vereceğini belirten bir yasa oluşturur(Neilson vd.,2003).

Okul örgütlerinde karar yetkisi genel itibariyle Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) göre düzenlenmektedir. Okul ile ilgili genel işleyişten MEB sorumludur.

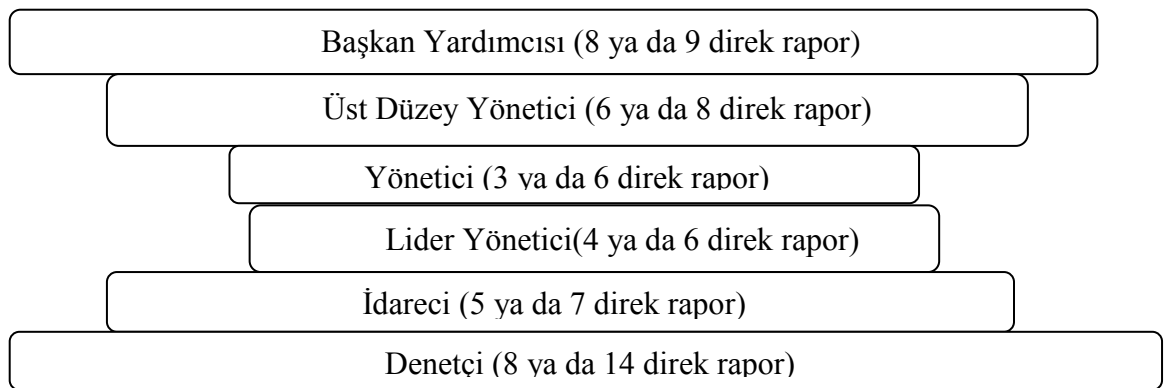
Fakat okul içinde verilmesi gereken daha özel kararlarda okul yöneticileri tek başlarına oldubittiyle karar almamalıdır. Herhangi bir olası durumda tüm öğretmenlerin hatta gerekirse hizmetli ve diğer görevlilerin dahi fikrine başvurmak hem okul içinde birlik duygusunu besleyecek hem de yöneticiye yüklenen salt otoriteyi yok edecektir. Ama çoğu zaman kararların hızla işleyişe girmesini sağlamak için tek başına okul yöneticisinin karar almasını gerektiren durumlar olabilmektedir. Böyle durumlarda yöneticinin vereceği kararın, okulu için ne derece ve ne yönde etkileyeceğini bilmesi ve bu doğrultuda karar vermesi beklenir.

2.1.3.1. Yapı

Örgütün yapı ögesi, şu sorulara yanıt aramaktadır:

- Örgütte hiyerarşi nasıldır?
- Çizgiler ve kutular örgüt şemasında nasıl birbirine bağlanır?
- Hiyerarşide ne kadar katman vardır?
- Her bir katman ne kadar direk rapora sahiptir?

Prensipite, örgütler stratejilerini desteklemek için yapısal seçimler yapmaktadırlar. Uygulamada ise örgütün örgütsel yapısı ve stratejik meyili örtüşmemektedir. Bu değişim, genellikle etkili iletişim gücü ve şirketin statüsünün üzerine eklenerek aslına bakılırsa iş birimlerinin stratejik planı üzerine maruz bırakılmaktadırlar. Uygulama stratejisine ket vuran genel yapısal problem, çok fazla bireyin her tabakada çok az direk rapora sahip olması ile çok fazla yönetim kademesinin varlığıdır.



Şekil.2 Kumsaati örgütlenme

Kaynak: Neilson, G. L., Pasternack, B. A.& Mendes, D.(2003). *The four bases of organizational DNA*. Retrieved July 11, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>

Grafikte resmedildiği gibi bu yapı bir kum saatine benzetilmiştir. (şekil.2) Ortadaki daha dar uzunluklar sıklıkla belirsiz karar yetkisinden ve şirketin güdüleyicilerinin karışımından kaynaklanır. Genellikle bu şekilde şekillenmiş bir yapı sorunun göstergesidir(Neilson vd.,2003).

Booz Allen Hamilton şirketinde yapılan ankette Yapı ve Ağlar başlığı altında yer alan anket maddelerinde;

- Çalışılan örgütte, işi bitirmek için oluşturulan izinsiz süreçlerin yaygın bir oluşum olup olmadığı,
- Çalışılan örgütün yapısı tam katman sayısına mı sahiptir yoksa çok fazla katman ve çok fazla karmaşıklığa mı sahiptir,
- Örgütteki bireylerin örgütsel ağlar etrafında etkili bir şekilde toplanıp toplanmadıkları,
- Örgütteki çoğu kişinin örtüşen rollere sahip olup olmadığı,
- Şirketin müşterilere ve piyasaya önem veren konuları ele alan içsel sorun ve süreçlere yoğunlaşmış olup olmadığı, gibi sorularla örgütün yapı ve ağları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

(<https://www.strategyand.pwc.com>, 2017)

Eğitim örgütlerinin örgüt yapısı ise belirlenmiş olup hemen her okul için aynıdır. Öğretmen, müdür yardımcısı ve okul müdürünün yeri görev tanımında belirtilmiştir. Okul örgütleri bu yapılar arasında pozitif yönde iletişimi sağladığı ölçüde örgütün yapısı proaktif kalmayı başaracaktır.

2.1.3.2. Karar Yetkisi

Bir örgütte karar yetkisi ile ilgili bilgi sahibi olabilmek için aşağıdaki sorulara cevap bulabilmek gerekir.

- Kim neye karar verir?
- Bir karar alma sürecine kaç kişi katılır?
- Bir kişinin karar-alma yetkisi nerede biter ve bir diğerinin ki nerede başlar?

Örgütlerde, kimin hangi kararları almada yetkili olduğunun belirleyicisi karar yetkisidir. Bu yetkileri, organizasyon şeması üzerinde netleştirmek, sorumlulukların hangi kademe kimde olduğunun anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmiş karar yetkileri daha geniş mesafelerde daha az sayıda katman oluşmasını eylemlerin daha hızlı meydana gelmesini sağlamaktadır. Örgütlerde karar

yetkilerinin belirlenmemesi, boşa kaybedilen zaman demektir. Bu durum, örgütün performansının standardın altında kalmasına ya da hiç performans gösterememesine sebep olacaktır.

Karar yetkilerini dağıtma süreci, genellikle bir krize veya politik güçteki bir değişime tepki olarak gerçekleşir. Yeni pozisyonlara terfi eden yöneticilerin büyük kararlar alma alışkanlıkları olmadığından, böyle durumlarda alınan kararlar boşlukta kalabilir. Farklı yönetim grupları tarafından bu boşluğu doldurmak için aynı kararlar birkaç kez alınabilir veya büyük karar alma tecrübelerindeki eksikliklerden dolayı alınan kararlar defalarca gözden geçirilmelidir. Ancak karar yetkileri, sistematik ve rasyonel olarak dağıtıldığında yukarıda bahsedilen sorunlarla karşılaşma olasılığı azaltılabilmektedir. Yöneticiler, net bir politikaya sahip olmayan örgütlerde karar yetkilerini açık bir hale getirmek için her bir pozisyonun kurallarını belirlemelidirler. Örgütün yönetim kademelerinin hangi konularda nasıl karar vereceğini belirleyen bir anayasa oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu anayasada da yönetim gruplarının karar yetkileri açık bir şekilde belirtilmiş olmalıdır (Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Bancar, 2016; Çandır, 2005).

Okul örgütlerinde yönetim kademesi eğer sorumlulukları paylaştırmada başarılı olursa yönetsel etkinliğin başarısı da dolaylı olarak artacağı söylenebilir. Kararların kim tarafından alınacağını bilinememesi ortaya çıkan fırsatların değerlendirilememesine sebep olabilmektedir.

2.1.3.3. Güdüleyiciler

Booz Allen Hamilton şirketinde yapılan ankette Güdüleyiciler ve Taahhütler başlığı altında yer alan ankette;

- Eğer bir iş arkadaşı bir taahhütte bulunursa ona güvenip güvenemeyeceğimiz,
- Bireylerin özel bir birimdeki performansına göre mi yoksa şirketin performansına göre mi ödüllendirildiği,
- Yenilik getiren insanların çalıştıkları yerde ödüllendirilip ödüllendirilmediği,
- Bu örgütteki insanların daha çok değer yargılarıyla mı yoksa teşvik ve ödülleriyle mi motive edilip edilmediği,
- Çalışılan yerdeki üst düzey kişilerin konuştukları ile yaptıklarının örtüşüp örtüşmediği,
- Performans sözünü tutma yeteneği kariyer gelişimini ve maaşı güçlü bir şekilde etkileyip etkilemediği,

maddeleriyle taahhütler ve teşvikler hakkında şirketin nabzı tutulmaya çalışılmıştır.

Neilson ve arkadaşları (2003) ise bu konuda şu soruları sormuşlardır:

Çalışanlar ne tür amaçlara, teşviklere ve kariyer imkânlarına sahiptir?

Çalışanlar mali ve mali olmayan yönden nasıl ve ne için ödüllendirilirler?

Bireyler içsel mi yoksa dışsal güdüleyicilerle mi motive edilir?

Çalışanlar genellikle kasten ters tepki verecek davranışlarda bulunmaktan kaçınılmaktadırlar. Şirketin stratejisini sona erdirmek için çalışmamakta, daha ziyade, onlar ne gördüklerini, ne anladıklarını, nasıl ödüllendirildikleri temelinde oldukça rasyonel bir şekilde yanıtlamaktadırlar. Strateji ve vizyonu takip eden bir teşvik eğer örgütün güdüleyicileri ve bilgi akışı onu çalışanların anlaması ve onlardan beklenenleri yapmaları için zorlaştırırsa bu teşvik şirkete sadece çok fazla hava katmaktadır. Piyasa temelli teşvik sistemlerini ve çoklu kar zarar durumlarını uygulamak için hazır olan örgütler bu güçlü yeni araçların daha az komuta ve kontrol bakış açısıyla etkili bir şekilde yönetmek için onlara yardım edeceğinin farkına varmaktadırlar. Bütün şirketler yeni sistemler için hazır olamayabilir; bu güçlü bir liderlik, ısrar, onları tanıtmak için sabır ve çalışanların bu yeni sistemleri kullanmadaki direncinin üstesinden gelmeyi zorunlu kılmaktadır(Neilson vd.,2003) . Etkili, gelişmelere açık, adaletli bir okul yöneticisi öğretmenleri yeniliğe, teknolojik gelişmelere karşı motive etmeli, onların bu yöndeki çabalarını desteklemelidir. Ayrıca bunu her öğretmen için eşit şekilde ayarlamalıdır. Aksi takdirde; bazı öğretmenlerin desteklenip bazılarının görmezden gelinmesi durumunda, oluşan negatif atmosfer yönetime olan inancı yok edecektir. Eğitim her basamağını bireylerin oluşturduğu bir alandır. Bu yüzden duygular görmezden gelinemez. Okul yöneticisinin öğretmenleri çok iyi tanınması demek onların hangi araçlarla motive olacaklarını da bilmesi anlamına gelir.

2.1.3.4. Bilgi

Yine Booz Allen Hamilton şirketinde yapılan ankette Bilgi ve Zihniyet başlığı altında yer alan ankette;

- Bilginin, örgütsel sınırlar içinde bağımsız bir şekilde işlenip işlenmediği,

- Şirketin örgüt çevresinde büyük değişiklikler meydana geldiğinde bunlara başarılı bir şekilde ayak uydurup uyduramadığı,
- Rekabet ortamında önemli bir bilgi kötü haber içerse bile, ana merkeze hızlı bir şekilde ulaşıp ulaşmadığı
- Şirketin piyasaya nadiren çelişkili mesajlar gönderip göndermediği,
- Üst yöneticilerin tutarlı mesajlar iletip iletmedikleri,
- Liderlerin burada daha çok yakın amaçlara mı yoksa daha uzun dönemli amaçlara mı yoğunlaştıkları,
- Saha veya hat çalışanları genellikle onların günlük seçimlerinin sonucunu anlayabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye sahip olup olmadıkları,
- Şirketin iş performansını değerlendirmek için ölçülerinin olup olmadığı,
- Örgütün daha çok insan odaklı mı, yoksa görev odaklı mı olduğu,

anket maddeleriyle örgütün bilgi ve zihniyet alt yapısı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Neilson ve arkadaşları ise yayınladıkları makalede ise örgütün bilgi altyapısını belirlemem için sorulara cevap aranmışlardır:

Çalışanların performanslarını ölçmek için ne tür ölçüler kullanılır?

Aktiviteler nasıl koodordine edilir, bilgi nasıl transfer edilir?

Beklentiler ve gelişme arasındaki iletişim nasıl sağlanır?

Kim neyi biliyor?

Kim neyi bilmeye ihtiyaç duyuyor?

Bilgi ona sahip olandan ona ihtiyaç duyana nasıl aktarılır?

Karar yetkisini kesinleştirmek insanları kararları uygulamak için motive etmek ve ölçmek için şirketin en önemli yeteneği hassas bir konu olan, bilgidir. Yüksek kalite bilgidен emin olmak mümkündür, bir örgütü kontrol etmek için ihtiyaç duyduğu cari her zaman modern bir örgütün en zor amaçları ve yüksek performansla en az değer veren katılımcılardan biri ile rekabet üstünlüğü arasındadır(Neilson vd.,2003).

Tepe bir idare merkezine sahip okul örgütlerinde, okul yöneticisi ve öğretmenler arasında eğitimin işleyişini, yönetilmesini ve eğitim uygulamalarını kapsayan her konuda esnek bir bilgi akışı olması gerekir. Öğretmen uygulayacağı ve okul müdürünün izninin gerektiği her hangi bir öğretim metodunda tereddüt etmeden fikrini ona açabilmelidir. Öte yandan okul yöneticisi tüm okulu ilgilendiren bir hususta dedikodulara yer vermeden tek bir düşüncenin

konuşulması için öğretmenleri toplayıp bilgilendirmeli, bu esnada öğretmenler bu konuyla ilgili yapılacaklara dair fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler. Daha sonraki süreçte ise konu öğrencileri de ilgilendiren bir noktadaysa gerekli bilgilendirmelerin nasıl yapılacağı konusunda da hem fikir olma kararına varırlar. Tüm bu süreçlerin sağlıklı işlenmesi bilgi işlem sürecinin sağlıklı bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

2.1.4. Yedi Örgüt DNA' sı Profili

Yukarıda bahsedilen dört DNA yapısının birbiriyle nasıl birleştiğini gösteren üç sağlıklı, dört sağlıksız örgüt tipi vardır(Hamilton,2005).

2.1.4.1. Pasif-Saldırgan Örgüt (Passive-Aggressive Organization)

'Herkes hemfikir ama değişen hiçbir şey yok.'

Hoş, herkesin birbiriyle anlaştığı, çatışmadan uzak; ama içi kaynayan, güler yüzlü örgüt tipidir.

Çatışmadan uzak görünmek için o kadar uyumludur ki, güler yüzün altında kaynayan bir yapı vardır. Alan çalışmalarında güçlendirilmiş temel direnci kurum girişimlerini hep boşa çıkarır. Otorite, bilgi ve anlamlı bir değişikliği üstlenmek için gerekli teşviklerin eksikliğinden, saha çalışanları yöneticiler tarafından baskılananları' hep bu da geçer diyerek göz ardı etmeye meyillidirler. Duyarsız örgütle karşı karşıya kalan yönetici 'deveye hendek atlatmak kadar zor' anlamsızlığıyla yakınıır.

Pasif-saldırgan örgütteki bireyler çalışma arkadaşlarından gelen övgülere nadiren güvenirlir. Beklenildiği üzere yöneticilerin söyledikleriyle yaptıklarıyla karşılık bulmaz ve onlar genellikle tutarlı mesajlar da vermezler.

Pasif-saldırgan örgütler vasat için çabalamaya meyillidirler. Vasatlık yalnızca oldukça kabul edilmiş bir durum değil o aynı zamanda pasif-saldırgan örgütün artık özelliği olmuştur. Karar yetkisi en fazla belirsizdir, bir kere verildiğinde, kararlar genellikle ikinci tahmin olur. Sürü psikolojisi önlenmesi güç bir hal almıştır ve önemsenmeyen yenilik, aidiyet ve bilgi ona en çok ihtiyaç duyan kişiler için ulaşılamaz bir duruma gelmiştir. Pasif-saldırgan örgütte çalışanlar Roma yavaş yavaş yanarken aylak aylak dolaşan bireyler olarak tanımlanabilir (BoozAllen Hamilton, 2013).

Çoğu pasif-saldırgan örgüt tamamen sabit bir dirençle yola koyulmaz. Problemler örgüt büyüdükçe birbiri üstüne binmiş bir dizi iyi niyetle ama kötü uygulamalar yoluyla gittikçe artar. Genel olarak sağlıksız örgütler zirvede ya yeterince kontrolün olmamasından ya da aşırı olmasından mağdurlardır(Neilson,vd,2005).

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere, okullar için en tehlikeli örgüt tipidir. Öğretmen okulundaki diğer bireylere güveniyormuş gibi gözüküp onların eylemlerini yüceltecek sözler sarf ederken bir yandan onların kuyusunu kazma planındadır. Birbirine karşı oldukça güvensiz öğretmenler ve yöneticilerle donatılmış bu okul dışarıdan gelen yeniliklere başını kaldırıp bakamayacakları açıktır.

2.1.4.2. Gelişigüzel (Rastgele) Çalışan Örgüt (Fits-and-Starts Organization):

'İzin verin binlerce çiçek açayım'

Bu örgüt girişimciliğe meyilli zeki, entelektüel ve insiyatifli insanların aklını çelmekte, fakat bu kişiler nadiren aynı zamanda aynı yöne durmaktadırlar. Bunu yaptıklarında ancak parlak stratejik hareketlenmeler olabilmektedir. Yine de tutarlı bir temelde bu başarıları yinelemek için gerekli olan koordinasyon ve disiplinde başarısızdırlar. Akıllı ve girişimci- girişimci yeteneğe sahip zeki bireyleri cezp etmekte; fikir alınabilecek ve onu uygulayabilecek bir çevreden hiç ödün vermemektedir. Fakat bu örgütler tepeden genel yargıların katı temelinden aşağıya sağlam bir yön eksikliği olduğu için bu teşebbüsler ya uyuşmazlar ve çürürler ya da gitgide azalırlar. Sonuç kontrolden çıkmak üzere olan aşırı büyümüş bir örgüttür.

Bireyler örgütsel ağlar etrafında etkili bir işbirliği yapamazlar. Üst düzey bireylerin söyledikleri ile yaptıkları uyuşmaz ve onlar tarafından tutarlı mesajlar da iletilmez. Gelişigüzel örgütteki liderler daha çok uzun dönemli amaçlardan ziyade hemen gerçekleşecek hedeflere yoğunlaşırlar.

Gelişigüzel örgüt son derece plansızdır. Onun piyasadaki tepkileri ve temel ilkeleri arasındaki esas çelişkilerden dolayı iletileri tutarsızdır. Mesela karar yetkisi oldukça merkeziyetçi ise şirket için en iyi kararları vermek için gerekli olan bilgi sadece yöneticiler için mümkündür – şayet o da yapıyorsa. Tecrübesizlik veya birtakım eksiklikler yüzünden sadece içgüdüleriyle idare eden her seviyedeki karar vericiler ve tam olarak da örgüt stratejik takvimini uygulamakta başarısız olur(BoozAllen Hamilton, 2013).

Gelişigüzel örgüt yapıtaşları yanlış yerleştirildiği için sağlıksız bir örgüt tipidir. Örgüt karar yetkisi açısından oldukça merkezsizdir ama ilgili bilgiler

yöneticilerde toplanır. Sonuçta bölgesel yöneticiler tüm şirketi etkileyecek kararları içgüdülerine göre yönetirler. Kararlardan bazıları kaçınılmaz şekilde yanlış yapıldığını kanıtladığında bu karar vericilerin art niyetinden değil onların tamamen bilgisiz olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt eğer DNA'sındaki dört temel yapı taşını bünyesinde yanlış şekillendirir ve yanlış yerleştirirse tam potansiyeline ulaşamaz. Gelişigüzel örgütünde ise amaç bilgiyi merkezsizleştirmek ya da örgütsel sistemi ortak bir şekilde güçlendirmek için karar yetkisini merkezi yapmaktır(Knott & Neilson,2006).

Gelişigüzel örgüt tipine sahip okullarda yöneticiler bilgilerinden ve liderlik yeteneklerinden dolayı değil, tamamen başkasının orda olmasını istediği için seçilmiş yöneticiler olabilirler. Herhangi bir yöneticilik vasfına tam manasıyla sahip olmayan yönetici bilgiyi gerektiği şekilde işleyemez ve onu kanalize edemez. Kararları içgüdüleriyle alır, bu kararlar bazen beklenen şekilde sonuçlansa bile çoğunlukla okul için olumsuz sonuçlanır. Karar, bilgi, güdüleyiler ve yapı öğeleri sağlam bir zeminde temellendirilemediği için bir süre sonra başarısızlıklar daha sık yaşanmaya başlar. John F.Kenedey'nin de dediği gibi, 'Demokrasilerde bir seçmenin cehaleti bütün halkın güvenliği için tehlikelidir.'

2.1.4.3. Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization):

'Eski güzel günler yeni cesur dünyayı karşılar'

Küçük bir takım tarafından kontrol edilemeyecek kadar geniş ve karmaşıktır ama karar verme sürecini demokratikleştirmek zorundadır. Fazla büyümüş örgüt mecazi anlamda dikiş yerlerinden patlar. Orijinal örgüt modelinin ötesinde büyümüştür. Küçük bir yönetim kurulu tarafından etkin şekilde idare edilemeyecek kadar fazla geniş ve karmaşıktır. Sonuç olarak çoğu örgüt potansiyeli yararlanılmadan kalır. Güç tepede toplandığı için fazla büyümüş örgüt piyasadaki değişimlere yavaş bir şekilde tepki verme eğilimindedir ve çoğunlukla kendi yolundan çıkamaz. Eğer bu örgütün ortadaysanız pozitif yönde değişim için fırsatları iyi bir şekilde görebilirsiniz ama bu fikirleri göndere çekmek oldukça zordur. Karar yetkisinin tepeden aşağıya olması iyice yerleşmiştir ve ayrıca eski fikirlerin yok olması da çok zordur.

Fazla büyümüş örgütteki bireyler ödül ve teşviklere karşı daha çok onur ve değerlerle motive olular. Çalışma çevreleri süreç ve içsel konular tipik olarak piyasa

ve müşteriler üzerine yoğunlaştığında sıradan bir olaydır. Tepe liderler genel olarak tutarlı mesajlar iletirler ama fazla büyümüş örgüt genellikle unvan ve role dayanır.

Örgüt daha küçük ve daha az karmaşık olduğunda bu model çok iyi işler, ama şimdi örgütün büyüklüğü ve kariyer gelişimin en iyi ve en parlak hali onda şok etkisi yapıyor. İronik olarak bu sağlıksız örgüt tipi erken başarıların doğal bir sonucudur, oldukça büyük şirketlerin düştüğü kolay bir tuzaktır. Onun belirtilerine dikkat edilmelidir böylece hangi cezp edici durumlardan kaçınmanız gerektiğini bilirsiniz(BoozAllen Hamilton, 2013).

Sağlıklı bir eğitim süreci, onu en iyi şekilde planlamak, her bireyin beklentilerini en üst seviyede karşılamaya çalışmalıdır. Fazla büyümüş okullarda bunu başarabilmek oldukça güçtür çünkü küçük bir tepe yönetiminin olması birey sayısının fazla olmasından kaynaklanan çoğu beklentiye cevap veremeyecektir. Bu tarz nüfusu fazla olan okul örgütlerinde yapılması gereken yönetici kadrosunu arttırmak ki bu kolay olan seçimdir, diğer bir çözüm ise okul sayısını arttırıp öğrencileri başka okullara yönlendirmektir ki bu da hem daha kalıcı hem de sağlıklı çözümler sağlayacaktır. Okulun nüfusunun az olmasının diğer bir avantajı da üstten gelen bir bilgi hızlı bir şekilde her kademedede anlam bulabilir.

2.1.4.4. Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization):

'Biz örgütteniz ve yardım etmek için burdayız'

Çok fazla yönetim katmanının oluşu genellikle bürokratik ve oldukça politik bir atmosferde analiz felci yaratır. Örgüt hareket ettiğinde genellikle daha sonraki fırsatları rakiplerinden daha az aktif olarak ya da daha sonra takip ederek yavaşça ve tepkili bir şekilde hareket eder. Ormandan ziyade ağaçlarla vaktini geçiren yöneticiler zamanlarını ufuktaki yeni fırsatları ya da tehditleri gözden geçirmek yerine önemsiz işleri kontrol etmekle harcarlar. Genellikle bürokratik ve oldukça politik olan bu örgüt son derece enerjik ve sonuç odaklı olan bireyleri hayal kırıklığına uğratar.

Yönetim ağırlıklı örgütün etkisi genellikle unvan ve göreve bağlıdır ve örgütsel ilişkilerde işbirliği olağan bir durum değildir. Yöneticilerin söyledikleriyle yaptıkları uyumsuz ayrıca nadiren tutarlı mesajlar iletirler. Yönetim ağırlıklı örgütte bireyler örgütün onur ve değerlerinden ziyade teşvik ve ödüllerle motive olurlar.

Eğer yönetim ağırlıklı bir örgütte yönetim dışında bir kadroda çalışıyorsanız, hemen kesinlikle müşteri ihtiyaçlarını sizden daha az bilen kurumdan birisi tarafından iptal edilmiş kararlarınız olmuştur. Belki de müşteriler size reklamda gördükleri yeni bir ürününüz hakkında geldiklerinde, bunu ilk kez ondan duymuş olabilirsiniz. Eğer bu örgütte bir çalışansanız, vaktinizi asla tutulmayacak soruları tahmin ederek ve çöp kovasına gidecek analizleri kullanarak gereğinden fazla harcarsınız. Bu örgütte çok fazla boşa harcanmış çaba ve hiç gelişmeyen sabit ilgi vardır. İyi mevkilere gelmek için yapılan ritüel terfilerde sıradanlık liyakate baskın çıkar(BoozAllen Hamilton, 2013).

Yönetim ağırlıklı örgüt tipine sahip okullarda yöneticiler bütünü görmektense küçük ve çoğu zaman önemsiz ayrıntılara aşırı zaman ayırabilirler. Ayrıca bir kararın uygulamaya geçmesi için karar sahibinin özellikle yönetim kadrosu içinde olması gerekebilir. Öğretmenlerin fikirleri çoğu zaman göz ardı edilir. Bu da bu örgüt tipine sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin fikirlerine değer verilmemekten dolayı önemsiz hissetmelerine yol açar. Gerçekleştirmeyi beklediğimiz eylemlerde sizin ünvanınız o işi yapma yetinizin önünde olduğundan bu örgüt tipine sahip okullarda kaliteli işler oldukça az olanlarda rastlantı eseridir.

Sağlıklı olduğu kabul edilen örgüt DNA'sı profilleri ise şu şekilde açıklanabilmektedir.

2.1.4.5. Tam-Zamanlı Örgüt(Just-in-Time Organization):

'Zar zor başarıyoruz'

Tam zamanında üretim, doğru maddeleri doğru nitelik ve nicelikte doğru zaman ve yerde üretilmesine dayanan bir Japon yönetim felsefesidir. Bu felsefe ile yapılan üretim kalite, üretkenlik ve etkililiği arttırıp, iletişimi geliştirip harcama ve masrafların önüne geçince dünya çapında birçok örgüt için popüler bir araştırma konusu olmuştur(Cheng & Podolsky,1996).

Tam zamanlı örgüt her ne kadar değişime hazırlanmada her zaman proaktif olmasa da, bu örgüt gerekli hallerde büyük resmi kaybetmeden çabucak yön değiştirebilir. Bu örgüt yetenekli ve motivasyonlu kişileri kendine çeker. Onlar genellikle eğlencelidirler ve coşkulu bir atmosfer ve öğrenmek için harika ortamları vardır. Ofisi dolduran ve yaratıcı patlamalara çoğunlukla da gerçek yeniliklere ilham veren maceracı bir tavra sahiptir. Ama tutarlı, disiplinli yapı ve süreçlerin

eksiliğinden ötürü örgüt bu fırsatlar üzerinden tamamen kurumsallaşamaz ve bu fırsatları çoğaltamaz. Onlar rekabetçi avantajın sağlayacağı güvenilir bir kaynaktan ziyade yalnızca tek sefere mahsus kalırlar.

Tam zamanlı örgütler kendisine rekabetçi bir ruh katan ayırt edici bir kültüre sahiptir. Çevresinde büyük değişiklikler olduğunda başarılı bir şekilde bunlara uyum sağlayabilir. Tam zamanlı örgütler de bulunan bireyler tipik olarak örgütlerin değerlerinden ve gururdan motive olur.

Donanımlı bireyleri bünyesinde tutmakta ve finansal olarak uygulamaları yönetmekte başarılı olmasına rağmen, tam zamanlı örgüt henüz zayıf performansını alt etmekte başarılı olabilmiş değildir. Bu tip çoktan ziyade az bir miktarla fırsatları kaçırmaya meyillidir, açık net başarılarından ziyade sıra dışı(kıyıda köşede kalmış) başarılarını kutlar. Hayal kırıklıklarına rağmen yinede çalışmak için güdümlenici ve mücadeleci bir yer olabilir. Yalnızca daha fazla sabit ve sürdürülebilir bir yönetim modeline ihtiyacı vardır(BoozAllen Hamilton, 2013).

Tam zamanlı örgüt tipine sahip okul örgütlerinde öğretmenler, okul un başarısından ve gururlanmaktan motive olurlar. Onlar motive olduklarında yapamayacakları hiçbir şey yoktur ve diğer okullardaki öğretmenler de bu okulda görev yapma isteği duyarlar. Bu örgüt tipinde görev yapan öğretmenler bir gün önce Türkiye geneli Halk Oyunları yarışmasında dereceye giren okullarını sahiplenip, buldukları okul için, daha fazla çalışmalıyım, şeklinde güdülenirlerken bir gün sonra her şeyi unutup sıradan bir günmüş gibi devam ederler. Cazip bir kurum olmasına rağmen, çabuk parlayıp çabuk sönmesi, parlamanın uzun süre stabil tutulamaması bu örgütlerin dezavantajıdır. Bu okul örgütünde görev yapan yöneticinin yapması gereken, öğretmenlerini sık sık motive etmeli, birbirleriyle işbirliği yapma konusunda onları güdülemeli ve en önemlisi de okulun dış değişimlere ayak uydurması için bu değişimleri takip etmeli ve gerekli yönlendirmelerde bulunmalıdır.

2.1.4.6. Askeri Örgüt(Military Precision Organization):

'Düzen içinde çalış'

Genellikle küçük, kıdemli bir grup tarafından yönetilen askeri örgüt, daha çok uygulama ve liyakat çalışma modeli yoluyla amacına ulaşır. Genellikle küçük, kıdemli bir yönetim kademesi tarafından yönetilen bu örgüt tipi, iyi yağlanmış bir makine gibi harıl harıl çalışır. Bu örgüt tipindeki herkes rolünü bilir ve onu özenle

yerine getirir. Askeri örgüt hiyerarşiktir ve çok iyi kontrol edilen bir yönetim modeli altında çalışır. Bu örgüt dahice stratejiler kurup bunları çok sık tekrar eden aralıklarla uygulayabilir, çünkü örgüte alıştırmayı yaptırır ve kılavuzdaki her bir tasarımı gözden geçirirler. Askeri örgüt, büyük hacimli işlem uygulamalarında ölçüsünü ustaca geliştiren çok etkili bir örgüttür.

Askeri örgütte bir çalışan bir taahhütte bulunduğu insanlara ona güvenir. Yönetim kademesindeki bireyler söyledikleriyle yaptıkları bir kişilerdir ve tutarlı mesajlar verirler. Askeri örgütler genellikle daha çok görev yönelimlidirler ve örgütsel etki çoğunlukla unvana ve role dayanır. O alanda belli bir özerklik sağlarken askeri örgütün süregelen en büyük problemi şu anki liderliğinin görev süresinin de ötesinde büyüme için hazırlanmasıdır. Yetenekli bireyler onları tüm potansiyellerini açığa çıkarmak için sadece alıştırmayı yaptırılmaya değil çalıştırılmaya ihtiyaç duyarlar, örgütün yönetim kademeleri arasında engelsiz geçişin olabilmesi için koşullar olmalıdır. Ayrıca geribildirim döngüsü üst düzey komutanların gerçek zamanda cephe hattında ne olduğunu anlamalarını sağlamak için kurumsallaştırılmaya gereksinim duyar. Askeri örgütler genellikle önemli ve beklenmedik değişimlere ayak uyduramadıkları için dış piyasadaki ani değişimlere karşı hassas olabilirler. <https://www.strategyand.pwc.com> (2017)

Askeri örgütler çok düzgün çalışırlar. Bu örgüt genellikle küçük bir yönetici grup tarafından yönetilir. İstikrarlı piyasada örgüt istikrarlı bir şekilde iyiyi ortaya koyar. Yaratıcılık çok önemli olmadığı için yeniliklere adapte olmakta zorlanır. Ayrıca gelecek nesil liderlerin yetişmesi bu örgütte zordur.

Askeri örgütlerin ayırt edici özellikleri:

- Net bir emir komuta zinciri vardır. Kararları yöneticiler verir ve onları sıkı bir şekilde uygularlar.
- Verimsiz, kötü bir iş büyük hacimli benzer işlerin etkili bir şekilde işlendiği yerde işletilir.
- İstikrarlı iş performansı iyi bilinen ürünler ve servisler etrafında oluşturulur.

Askeri örgütler temelde sağlıklı örgütlerdir ama biraz kör noktaları vardır. Katı değişmez kurallar içermesi ve yüksek iş hacmidir (Neilson & Pasternack, 2014).

Eğitim örgütleri hiyerarşik olması bakımından askeri örgüt tipi özelliklerini taşımaktadır. Öğretmen Milli Eğitim Bakanlığına bir dilekçe yazması gerekirse bunu önce okul yöneticisinin görmesi gerekir. Okul yöneticisi bulunduğu ilçenin eğitim

müdürlüğüne, onlarda il milli eğitime ve il milli eğitim de sonrasında bakanlığa ulaştırır. Eğitim örgütlerinin bu hiyerarşik yapısı karar alma ve bunu zamanında uygulamayı güçleştirir. Ayrıca bu örgüt tipine sahip okullarda işlerin aksamaması ve düzgün bir şekilde yapılması yönetim kadrosunun etkinliğine bağlıdır. Yöneticiler değiştiğinde veya etkinliklerini yitirdiklerinde bu emir komuta sisteminde de kopukluklar başlayacaktır. Öte yandan bu örgüt tipinde görev yapan öğretmenler görevlerini istedikleri için değil de emredildiği ya da emir kastedildiği için yaparlar. Bu da yönetim kademesi ve öğretmenler arasında görünürde bir saygı mekanizması olduğunu gösterir. Fakat aslında çoğu öğretmen istenilen ekstra görevleri istekleri dışında yalnızca yönetici kadrosunun dikte etmesiyle yapmakta bu da uzun süreli sağlıklı iletişimi zora sokmaktadır.

2.1.4.7. Esnek Örgüt (Resilient Organization)

‘Yapabildiğinin en iyisini yap’

Esneklik, örgütün iç ve dış değişimi açısından yapı ve fonksiyonlarını sürdürme ve gerektiğinde onu incelikle çözebilme yeteneği olarak tanımlanır(Allenby & Fink, 2005). Örgütsel esneklik, takımdaki yeteneği kullanabilmek, daha bilinçli olmalarını sağlamak ve daha güvenilir kararlar almalarını sağlamak için gerekli olan özelliktir. Fonksiyonların dış kurumlardan ofis içi kurumlara taşınması planlandığında bu ofisteki personel bunlara hazır olmak zorundadır ve ayrıca güvenilir bir uygulama sürdürülebilir ya da geliştirilebilir bir şekilde onları üstlenebilir. Örgütsel esneklik terimi personelin birbirini destekleyerek ve birbirlerine güvence vermelerini sağlayacak şekilde örgütü gruplama anlamına gelir ve o bir kararı sorgulamak için nitelikli personele yeterli bilgiyi vermek örgütsel esnekliği sağlamlaştırır(Ose & Steiro,2002). Ayrıca, esnek kuruluşlar dağılmaları problemden daha çok fırsat olarak görebilirler(Sheffi,2006). Dış piyasadaki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmakta yeterince esnek olan bu örgüt tipi, azimle yoğunlaşmakta ve uyumlu iş stratejisinin arkasına hizalanmaktadır. Örgütün kendini düzelten ve ileriye dönük bu yönü düzenli olarak değişiklikler bekler ve onları proaktif olarak ele alır. Uygulamaya geçildiğinde- tüm şirketlerin yaptığı gibi- esnek örgüt hemen, kapsamlı ve yapıcı tepkisiyle kendini ayırır. Esnek örgüt motivasyonlu oyuncularını kendine çeker ve onlara hem ilham veren iş ortamı hem de karmaşık problemleri çözmek için gerekli yetki ve kaynakları sunar. Esnek örgüt başarabileceği alanlar hakkındaki odaklanmakla disiplinli ayırt edici bir kültüre sahiptir. Üst düzey bireyler söyledikleri

ile yaptıkları birdir ve tutarlı mesajlar verirler. İşbirliği ve bağlılık, saygı, itibar, ilgi temeline dayanan etkisiyle yüksek düzeyde esnek örgütü oluşturur. En sağlıklı örgüt tipi esnek örgüt tipidir. Firmanın iyi bir çalışma temposu vardır, rehavete izin vermez. İstikrarlı bir şekilde, esnek örgütler kendi basınlarına inanmaktan daha fazlasını bilirler. Onlar genellikle ilerideki rekabetçi mücadeleler ve piyasa yenilikleri için ufuktan gözlerini almazlar(<https://www.strategyand.pwc.com> 2017).

Açık bir toplum oluşturmak, toplumda değişimi eğitim yoluyla sağlamak vb. söylemler *katı yapılı* özellik taşıyan okul tipleri ile karşıt söylemlerdir. Buna karşın sessiz ve itaatkar yapılı bir toplumsal düzen içerisinde *esnek yapılı* felsefeleri işe koşacak okul yapıları ise güçlüklerle karşılaşacaktır. Bu nedenlerle okul ve okul programlarının felsefi temellerinin anlaşılması, program geliştirme, okul yapısı ve yönetimi, veli ve öğrencilerin okul tercihi üzerine önemli geribildirim sağlayabilir(Taşdemir,2015). Esnek yapıya sahip okul örgütlerinde örgütün DNA yapısını oluşturan; karar, güdüleyiciler, bilgi ve yapı öğeleri görevlerini yüksek oranda hedeflenen düzeyde yerine getirmektedirler.

2.1.5. Örgüt DNA'sının 10 İlkesi

Örgüt DNA'sını, örgütün kişiliğini belirleyen ve onun uygulama stratejisinde güçlü ve zayıf olup olmadığına karar veren örgütsel ve kültürel tasarım faktörlerinin önemini vurgulamak için bir metafor olarak kullanılmaktadır.

Değişen iş ortamları ve personel kargaşası arasından bireye yetki vermek ve herhangi bir örgütsel potansiyeli ortaya çıkarmak için 10 ilke kullanışlı olarak belirlenmiştir (<https://www.strategy-business.com,2018>). Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

a) Örgütün yalnızca birkaç kişilik tipi vardır

Her örgüt tekmiş gibi görülebilir ama onların işletme genelini kapsayan davranışlarında yalnızca yedi örgütsel özellik yer almaktadır. Bunlar, pasif-saldırgan, yönetim ağırlıklı, fazla büyümüş, gelişigüzel, tam zamanlı, askeri, esnek örgütlerdir. (Estupinan ve Neilson,2014).

Bir okulun atmosferini değiştiren yönetici ve öğretmenlerin tutumları ve ilişkileridir. Bu her okul örgütü için değişebilir ama temelde sahip olduğu birkaç örgüt tipi olabilir. Şöyle ki, bir okul yönetim ağırlıklı örgüt tipinde bir okul türüyse bunu yönetim kademesindeki bireylerin değişmesiyle zamanla da olsa yerini esnek bir

örgüte bırakabilir. Yani bir okul mutlak pasif saldırgan olacaktır ya da esnek olacak diye bir kaide yoktur.

b) Örgütler kişilik mozaikleridir.

Çoğu örgüt iki, üç ya da farklı karakter kapsamına dahil daha fazla benlik birimlerine sahip kişilik karşımı içerir. Bu özellikle daha büyük yatırımları olan şirketler için doğrudur. Örneğin yirmi yıllık teknoloji güç merkezi esnek bir örgüt olabilir. Ama onun henüz elde ettiği akıllıca girişim yeteneği ile nitelendirilmiş ama ortak disiplin eksikliği olan sağlıklı teknoloji kısmı, gelişigüzel tip ile eşleşmektedir(<https://www.strategy-business.com,2018>).

Eğitim örgütleri nüfusu çok az olan aynı bölgesel yerde bulunan iki okulda bile çok uçurum farklılıklar gösterebilmektedir. Hatta öyle ki aynı okulda görev yapan öğretmenlerin yönetime ve okulun işleyişine bakışında bile oldukça farklı görüşler duyulmaktadır. Okul yöneticisinin etkin bir lider olarak her şeyden haberdar olması gerekir ki okul içinde oluşan karmaşık yapıyı mozaığe dönüştürebilsin. Bunun için yöneticinin farklılıkları nasıl yöneteceğini bilmesi gerekir.

c) Zayıf uygulama yaygındır.

Örgütlerin kişilik tipleriyle örgütün stratejiyi nasıl uyguladığı arasında her zaman güçlü bir bağ vardır. İki binden fazla kişinin yanıtladığı son veri setini analiz ettiğimizde, yüzde kırk sekizlik çok büyük bir oranda zayıf uygulamada kendini gösteren bir tipe uyduğunun farkına vardık. Yüzde on birlik bir oran ise bu profillerin en can sıkıcı olanı ile eşleşir: bireylerin sonuçlara sözde bağlılık duyduğu ama tutarlı olarak gerekli çabayı da göstermedikleri pasif- saldırgan örgüt profilidir.

Okul örgütleri yöneticileri ve öğretmenleri değiştiğinde onların kararların etkilenen bir örgüt yapısına sahip olur. Yalnızca okul yöneticisinin değişmesi dahi esnek bir örgütü pasif saldırgan bir örgüte dönüştürebilir.

d) Güçlü uygulama kendi kendini devam ettirmez.

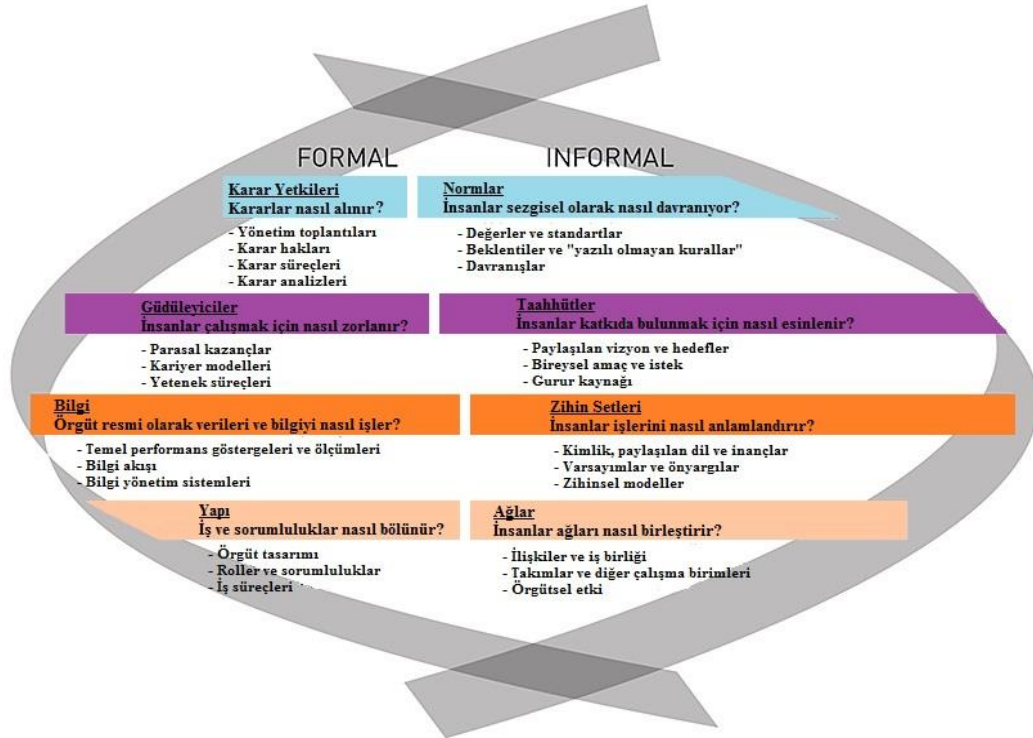
Güçlü uygulama özelliğine sahip örgütler örgüt profiline sahip olanlar bile oyunun zirvesinde kalmak için sürekli çalışmak zorundalardır. Örneğin onların yöneticileri piyasaya en yakın olanlardan inatla müşterilerden gelen eleştirileri desteklemek ve

eyleme dökmek için ve ön hatlarda çalışanlardan ve küçük konular büyük probleme dönüşmeden önce onları belirlemek için geri bildirim isterler.

Hep güçlü, her zaman güçlü olmak oldukça zordur. Okulun çok başarılı geçmiş yılları da olabilir, öğrencisinden öğretmenine kadar kimsenin okula gelmek istemediği zor anlar da olabilir. Önemli olan hangi eğitim- öğretim yılında ise o yıla odaklanmaktır. Okulların bir yönü şu anı tutmalı diğer yanı geçmiş ve geleceği dengede tutarak şu anı güçlendirmelidir.

e) Performans birbirine bağlı faktörlere dayanır.

Örgütün DNA'sı dört temel yapıtaşından: karar yetkisi ve kurallar, teşvik ve taahhütler, bilgi ve zihniyet, yapı ve ağlardan oluşur. Yapıtaşlarının birleşme şekli şirketinizin uygulamaya karşı tavrını belirler. Sonrasında önemli olan uygulamalarını geliştirmek isteyen örgütler için yapıtaşlarını tek olarak ele almaktansa onları bir bütün olarak ele almaktır.



Şekil 3: Örgüt Tasarımının 8 Elementi

Divakaran, A., Neilson, G. L. & Pandrangi, J. (2013). How to Design a Winning Company <https://www.strategy-business.com/article/00194?gko=69783> 14.01.2018

Okul örgütlerini anlamak için yalnızca yapılarına ya da yalnızca karar yetkisine bakmak yeterli olmayacaktır. Onları anlamak için DNA'nın dört temel yapı taşına da bakmak gerekmektedir. Yalnızca karar yetkisine bakmak, yapıyı, güdüleyici unsurları ve bilgiyi göz ardı etmek demektir ki bu da okul örgütleri hakkında kısır bir önseziye ulaşmamıza sebep olacaktır.

f) Örgüt şeması çözüm değildir.

Birçok örgüt yöneticisi, örgütlerinin yapısını değiştirerek, problemlerini çözecek genel bir tuzağa düşerler. Önemli yönetim kademelerini kaldırabilirler, bu şekilde geçici bir süre maliyeti azaltabilirler ama çok zaman geçmeden bu katmanlar yavaşça içeri girer, kısa dönemli verimler yok olur. Biz yapıları köşe taşı olarak değil kapak taşı olarak görürüz. Diğer formal maddeleri: karar yetkisi, teşvikler, bilgi akışlarını değiştirmek ve daha sonra yeniden canlanan örgütü destekleme için ihtiyaç duyulan yapısal değişiklikleri belirlemek daha yerinde olacaktır.

Türk Milli Eğitiminin örgüt şeması birçok birimden oluşur. Bir vücudun organları gibi tepe noktasında vücuttan sorumlu beyin, Milli Eğitim Bakanı ve ona yardımcı birçok alt yöneticiler bulunur. Bu eğitim yazarlarından kimilerine göre hantal bir yapıyı oluşturduğuna inanılsa da benim fikrime göre her birim görevini en iyi ve en hızlı şekilde yapıp, ulaştırması gerekenleri ulaştırılmaları gereken okullara zamanında ulaştırdığı müddetçe bu yapı hantal olmaktan çıkar. Böyle bir yapının içinden bazı yönetim kademelerini çıkarmak demek onların yapmakta oldukları iş yükünü diğer birimlere bırakmak olacağından, bu da çözüm değil daha fazla soruna sebep olacaktır.

g) Soyut konular

Bu örgütsel DNA maddeleri somut oldukları için cezp edicidir. Onlar kolayca tanımlanabilir ve ölçülebilir. Fakat bu hikâyenin sadece yarısıdır. Örgütler bunu genellikle yeniden tahsis edilen karar yetkisi, örgüt şeması üzerinde yeniden çalışmak, yeni teşvikler belirlemek ya da bilgi paylaşım sistemleri kurmak gibi çok önemli değişiklikler yaptıktan sonra fark ederler fakat bekledikleri sonuçları göremezler. Bu yüzdendir ki, bilgilendirici ve soyut maddeleri göz ardı ederler. Bunlar normları (insanların ne düşündükleri davrandıklarının göstergesidir),

taahhütler (verilen sözler insanları motive eder), zihniyet (tavır ve davranışlarla son derece ilgilidir), ağları (dış ardaki formal yapı ile çalışanlar arasındaki bağ) içerir. Onlar insanların düşünme hissetme, iletişim kurma ve davranma şeklini bir arada toplar. Bu faktörlere etkisini öğrenene kadar performansı inşa etmek için harcayacağınız çabalarınız karşılığını bulmayacaktır.

En önemli ve vazgeçilmez ögesi insan olan eğitim örgütlerinde normları, taahhütleri, tavır ve davranışları ve ilişkileri göz ardı edemeyiz. Bunların her biri eğitim ortamının atmosferini değiştirir. İyi bir atmosfer iyi bir okulun garantörüdür.

h) Karar yetkisi ve bilgi akışı kurtarır.

Karar yetkisi ve bilgi özellikleri örgütsel etkililiği sürdürmekte yapı ve teşviklerin iki katı kadar etkilidir. Güçlü uygulama şirketlerinden düzinelercesini analiz ettik ve bilginin uygulama ile (yüzde 54 oranında) en sağlam bağa sahip öge ve karar yetkisinin de yüzde elli oranında etkili olduğunu keşfettik. Bu daha fazla örgütün, kendilerini farklılaştırabilmek adına dijital bilgi teknolojilerinin kullanımını neden önemli yaptığının nedeni olabilir. Bu yenilikler ayrıca düşük teknolojiler olabilir. Bir örgüt kendi performansını, hiyerarşide altta ve üstte olan bireylerin düzenli olarak birbirleriyle konuşmalarını ve bilginin onlar arasında etkili bir şekilde akışını sağlamak için düzenli toplantılar ayarlayarak güçlendirir. Bir okulda nihai karar yetkisi okul yöneticisinde olmakla birlikte kararı öğretmenlerin de fikirlerini alarak vermelidir. Böylece öğretmenler arasında konuyla ilgili bilgi akışı sağlam bir kaynaktan sağlanmış olur.

i) Informal faktörler ne üzerine çalıştığına bağlı olarak değişir.

Norm ve taahhüt gibi manevi değerleri geliştirmek için en iyi yaklaşım onları değişim için bir güç olarak kullanmaktır. Bu yüzden örgütünüzün kültürünü değiştirme yerine onu geliştirmesine yardım etmesi için manevi güçlerinizi kullanın. Farz edin ki şirketiniz müşteri hizmetlerine karşı önemli bir taahhüde sahip olmasına rağmen müşteri kaybediyor. Çok az güce ve pozitif davranışlara odaklanarak bu taahhüdü uzatabilir ve müşteri kar dağıtmama oranını arttırabilirsiniz.

Okul içinde pozitif atmosferi sağlamak adına okul yöneticisi öğretmenler ve öğrenciler için değerli olan ve onların aidiyetini arttıracak olan durumları iyi takip

etmelidir. Arkadaşlarını kaybeden öğrencilerin yanlarında olduğunu onlara hissettirmeli, öğretmenleriyle hislerini paylaşabilmeli ve yapılması gerekenler üzerine konuşabilmelidir. Okul yalnızca dört duvar ve bir tavandan oluşan betonarme bir yapı değildir.

j) Yüksek performans izole edilemez.

Bölmeler ve iş bilimleri nadiren yalnız çalışır. Değişimlerin devamı için onların tam olarak şirket veya departmanın tamamında uygulandığında gerçekleşmesi daha muhtemeldir. Üretim satışlarda neyi satma niyetinde olduğunu bilmeye ve satışlara gelince onlarda piyasanın ne belirleyeceğini bilmeye gereksinim duyar. Farklı grup ve fonksiyonlar arasında bağ ne kadar güçlü ise onlar o kadar güçlü olurlar.

Okulun hangi biriminde başarılıysa, bu yalnız o birime atfedilip bu durum izole edilemez. Okul her kademesiyle ve birimiyle birbirine bağlı bir yapıdır. Bir birimdeki bir olumsuzluk diğer bütün birimleri olumsuz yönde etkiler. Başarıda olumlu yönde katkı sağlar. Okul yöneticisinin yapması gereken tüm başarı ve başarısızlıkları okul olarak kucaklayıp, olumsuz bir durumda onunla savaşmayı, olumlu bir durum karşısında ise motive olup daha çok çalışmayı kendisine ilke edinmelidir. Öğretmen ve öğrencilerine de bunu salık vermelidir.

Okul eğitim öğretim faaliyetlerinin planlı bir biçimde gerçekleştirildiği bir ülke için olmazsa olmaz kurumudur. Türk eğitim sistemi temel ilkeler çerçevesinde planlanır, tasarlanır ve uygulanması için gerekli çalışmaları gerçekleştirir. Eğitim planlayıcıları okul sisteminin girdiler kısmında yer alan materyalleri en etkili şekilde kullanarak eğitime gereksinim duyan her bireyi ürün kısmında nitelikli, kendi kendine yetebilen ve topluma yararlı bireyler olabilmelerini sağlamak adına plan ve programlar tasarlarlar. Eğitim alanında günümüze kadar binlerce akademik çalışma yapılmış olmasına rağmen ‘muasır medeniyetler seviyesine’ ulaşamamıştır. Eğitimin her bir karesi dikkate alınarak çalışmalar genişletilmekte, farklı yönleri ele alınarak eğitim faaliyetleri yeniden gözden geçirilmektedir. Eğitim adına yapılan bu araştırmalardan biriside Okulların Örgüt DNA’sını Öğretmelerin Psikolojik Sözleşmeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bizim bu çalışmamızdır. Okullar girdisi, işlem süreçleri, çıktısı olan sosyal örgütlerdir. Her örgütün kendine has karakteristik özellikleri bulunur temeline dayanan okul örgütlerin DNA’sının araştırılması aslında eğitim çalışmalarında önemli bir paydasını oluşturacaktır.

2.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

İşgörenlerin bir örgütte faaliyette bulunmaları ve örgüt adına çaba göstermelerinin temel nedeni, maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektir. İşgörenler, gösterdikleri çabaların karşılığını alamaz ve bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. İşgörenlerini kaybetmek istemeyen bir örgütün de onları kendisine bağlayıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir(Doğan &Demiral,2009). Bu davranışların dayandığı temeller çeşitli olsa da bireyin bu örgütsel davranışları onun psikolojik sözleşmesinde ele alınmıştır.

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" adlı kitabında yer almıştır. Argyris kitabında örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşim halinde oldukları ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Ancak Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan bir kavram olarak ortaya koymuştur. Levinson ise Argyris'in çalışmalarının tersine, psikolojik sözleşmenin sadece olumsuz koşullarda kullanılmayacağını belirtmiş ve psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır(Nam,2014). Psikolojik sözleşmeler çalışan ve işveren arasında karşılıklı sınırlılıklardır. Çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin oluşumunda önemli nokta psikolojik sözleşmede her bir tarafın diğeri üzerinde ne kadar söz hakkına sahip olduğunun başlangıcıdır (Rousseau,1990).

Literatürde pek çok psikolojik sözleşme tanımı bulunmakla birlikte; ortak noktada algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi terimlere yoğunlaşıldığı görülmektedir(Topçu & Basım,2012). Topçu'ya göre psikolojik sözleşmeler; algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi soyut terimlerle ifade edilmeye çalışılmış, ancak somut bir tanıma kavuşturulamamıştır. Ayrıca endüstri ve sektör farklılıkları tanımlamayı zorlaştırdığı gibi işveren-işgören bakış açısı bu zorluk derecesini artırmıştır(Topçu,2015). Fakat yine de bu konu da bazı genellemelere varılabilmektedir. Psikolojik kontrat; çalışan ve işveren arasında karşılıklı olan zorunluluklarla ilgili algı ve inançların bütünüdür ve istihdam ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Bu karşılıklı zorunluluklar, hem işverenin

çalışana karşı, hem de çalışanın işverene karşı yükümlülüklerini kapsamaktadır. Söz konusu kontratlar; iş akdinin ya da yapılan yazılı sözleşmelerin aksine, açık değil örtük olmaktadır. İstihdam ilişkilerindeki değişimlerin kişiler üzerindeki etkilerini analitik çerçeveden ele alan psikolojik kontrat kavramı, sıklıkla çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamada kullanılmaktadır (İyigün & Çetin, 2012). Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu & Türker, 2010). Sözleşmenin bir ayağını örgütün çalışanından bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken; diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Yılmaz, 2012). Psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Özgen & Özgen, 2010). Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamındaki örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015).

Okul örgütlerinde her bir öğretmenin kendine has psikolojik sözleşmesi vardır. Çünkü onun bu sözleşmesini etkileyen çok fazla etmen vardır. Bu öğeler dışsal; çevresel, ailevi, vb. olabileceği gibi okulda gerçekleştirilen uygulamalar, bu uygulamalara karar verme aşaması ve sonuçlarını değerlendirmede nasıl bir yol izlendiği gibi okuldan kaynaklı öğelerden olabilir. Etkin bir okul yöneticisi her bir öğretmenin farklı bir kişiliği olduğu, bu farklılıkları aynı hale getirmenin ne kadar yanlış bir karar olduğunun da farkındadır. Yapması gereken, etkinlik ve kararlarda eşit davranması, her bir öğretmene söz hakkı vermesi, farklılıkları yönetebilmelidir. Peki bu neyi etkiler, ne yönde etkiler? Bir öğretmenin okula ne için, nasıl bir hisle geldiğini bilmesi demek öğretmeni her zaman daha motive edecektir. Nasıl daha iyi bir öğretmen olurum sorusu baktığı her nesnede dersi için kullanacağı bir etkinliğe dönüşür. Pozitif yönde bir psikolojik sözleşme eğitim atmosferini de eğitimin kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir.

Psikolojik sözleşmenin dinamikleri onu tanımlayan özellikleriyle şekillenir. Bilim adamları psikolojik sözleşmenin altı özelliğini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

2.2.1. Gönüllü Seçim

Psikolojik sözleşmeler, onlar bireyin özgürce dâhil olabileceği karşılıklı sözlere dayandıklarından dolayı bireyleri bağlılıklarını yerine getirmek için motive etmektedir. Taahhütler gönüllü olarak tutulma eğilimindedir. Bir firma ile en az bir yıllığına anlaşma yapan bir çalışan birkaç ay sonra tutulduğu işten farklı bir iş teklif edilirse muhtelen içsel olarak karmaşa yaşayacaktır. Aslında teklifi, bu çalışanın işverenle böyle bir taahhüdü olmayan bireyden daha fazla reddetmesi olasıdır. Açık gönüllü taahhütler (en az bir sene kalmayı kabul ediyorum gibi), ima edilenlere (bir süreliğine kalmayı kabul ediyorum gibi) davranış üzerinde daha güçlü etkiye sahiptir(Rousseau,2004).

Eğitim örgütlerinde özellikle belirli gün ve haftalarda uygulanması gereken etkinlikler öğretmenlere fikri sorularak görevlendirme yapılmalıdır. Emri vaki yapmak öğretmene verilen işin baştan savma yapılmasına yol açabilir. Okul yöneticisi olarak o görevi en iyi o öğretmenin yapacağına inanıyorsak onu teşvik etmeli, onu yüreklendirmeli ve belli zaman aralıklarıyla çalışmalarını dinlemeliyiz. Bu çalışmada birlikte olmayı isteyen öğretmenler de gözlemliyorsak onları da kesinlikle çalışmanın içine katmalıyız. Öğretmenleri yapacakları işe gönüllü olmaları demek, yapacakları hazırlıklarda ekstra çalışmayı, özverili olmayı ve bıkkınlık göstermemeyi göze almaları anlamı taşır. Okul yöneticisi onların bu hislerini ayakta tutmalı, gerekirse çalışmalar esnasında öğretmenlerin yanında olarak onları cesaretlendirmelidir.

2.2.2.Karşılıklı Anlaşmaya İnanç

Bir bireyin psikolojik sözleşmesi bir diğeriyle yapılan sözleşmeleri onun kendi kavrayışını yansıtmaktadır. Bireyler, öznel kavrayış karşılıklıymış gibi gerçekten asıl durumun bu olup olmadığına bakmaksızın etkilenmektedirler. Örneğin, yeni bir çalışana işinde haftada iki veya üç gün seyahat gerektirdiği söylendiğini düşünün. Çalışan bunu yönetici onu gerçek anlamda haftalık iki veya üç gün çalıştıracağı o da artık haftada üç günden fazla seyahat etmeyecek şeklinde yorumlanabilmektedir. Daha deneyimli üyeler denemede acemilere göre daha iyidir(Rousseau,2004).

Eğitim örgütlerinde iletilen mesajın niteliği oldukça önemlidir. Mesajı iletmek istediğimiz bireye özellikle aracısız yapmamız verilmek istenen bilginin alınmasında oldukça önem arz eder. bir okul yöneticisi öğretmenleri ilgilendire bir konuda direk olarak onlarla konuşmalıdır. Bunu müdür yardımcısından istemek büyük olasılıkla mesajın yanlış iletilmesine sebebiyet verebilir. Söylenmek isteneni

en yalın ve açık ifadelerle karşı tarafa iletmek yanlış anlaşılmaları ve soru işaretlerini giderecektir.

2.2.3.Kusurluluk

Kısa dönem istisnası hariç sınırlı sayıdaki iletişimle psikolojik sözleşmeler, nihayete ermez ve zamanla ayrıntılarıyla anlatılmasını gerekmektedir. İlk olarak, ne çalışan ne de işveren uzun dönem iş ilişkisi hakkında ayrıntılı açıklama yapmamaktadır. Aslında bir diğeriyle paylaşılması gereken bütün detayları istemek her iki taraf için de mantıklı olmamaktadır. Ayrıca değişen durumlar bütün ihtimallerin öngörülemediği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak psikolojik sözleşmeler iş ilişkileri sürecinde daha hassas olmaya meyilli olmaktadır. Esasen, bu görüşler diğer belli sözlere verilen benzer tepkiyi gerektiren psikolojik sözleşmeye dönüşmektedir(Rousseau,2004).

Yazılı olan sözleşmelerin aksine psikolojik sözleşmeler bireyin o anda ki psikolojisiyle ilgilidir. Öncesinde herhangi bir hazırlık yapılmadığı için fikirler ve eylemler kendiliğinden gerçekleşir. Bir planlama olmadığı için söylenmesi gerekenler ya da uygulanması gereken aktivitelerin hepsi o anda söylenemeyebilir. Farz edelim ki, okul yöneticisi okulun edebiyat öğretmeninden bir hafta sonra gerçekleşecek program için bir konuşma hazırlamasını ister. Ve yoğun olduğu için sadece konuyu söyleyerek durumu geçiştirir. Konunun kapsamından bahsetmez. Programın yapılacağı gün konuşma edebiyat öğretmenin hazırladığı konuşma, okul yöneticisinin hiç de beklediği sınırlarda olmayabilir. Psikolojik sözleşme, çerçevesi belli olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

2.2.4.Çoklu Sözleşme Yapıcılar

Çalışanların işverenle psikolojik sözleşmeyi nasıl yorumladığı birçok bilgi kaynağı tarafından şekillenmektedir. Örneğin, bilgi kaynakları tepe yönetimi, insan kaynağı temsilcilerini ve özellikle de çalışanın şuan ki yöneticisini içerebilmektedirler. Bu yönetici tutarlı olarak bireyin psikolojik sözleşmesini dikkate alarak güçlü mesajlar göndermektedir. Aslında, eğer onların şuan ki yöneticisi ayrılırsa birçok çalışan ayrılmayı onların firmayla yaptıkları sözleşmeye bir ihlal olarak görmektedir. Yönetici ayrıldığında, birçok çalışan psikolojik sözleşmeleri hakkındaki anlayışın kaybettiklerini hissetmektedirler. Meslektaşları da onların işverenlerini nasıl

sahiplendiklerini ya da tam tersini belirlemek için kullandıkları bilgiyi sağlamaktadırlar.

Son olarak eğitim ya da performans değerlendirme süreçleri gibi insan kaynakları pratikleri söz verilen karlar ve gerekli katkıların işareti olabilir. Bilgi kaynağı farklı mesajlar ilettiğinde psikolojik sözleşmedeki bu ortaklık yıkılabilmektedir(Rousseau,2004)

Psikolojide bir kavram vardır. Biz birini seversek onun gerçekleştirdiği eylemleri, savunduğu fikirleri, sevdiği kişileri de severiz. Bir öğretmen okul yöneticisini severse onu sahiplenir. Onun fikirlerini sahiplenir. Hatta öyle alıştır ki okul yöneticisi çalıştığı okuldan ayrılrsa, onsuz okul işlemeyecek gibi hisseder. Fakat okuldaki her öğretmen, hatta müdür yardımcıları da dahil tam aksi yönde hislere sahip olabilirler. İşte bu nokta da her birey, çalışma arkadaşının da psikolojik sözleşmesini etkileyebilir diyebiliriz.

2.2.5.Sözleşme Başarısız Olduğunda Yönetim Kaybeder

Eğer çalışan ve işverenler eylemlerine rehberlik etmede psikolojik sözleşmelere güvendiklerinde beklenen bağlılıkların yerine (gerçekleşmeyen sözler gibi) kayıplarla sonuçlanmaktadır. Böyle kayıplarda psikolojik sözleşme ihlalinin niçin kızgınlık, zorbalık, son verme, destekten geri çekilmeyi içeren güçlü negatif etkiler oluşturduğu temel sebep teşkil etmektedir. Aslında çalışan ve işverenler hem onların psikolojik sözleşmelerinin tatmin edici bağlılıklarına yoğunlaşmak zorundadırlar hem de yönetim hâlihazırdaki taahhütleri sürdürmek zor olduğundan kaybetmektedirler. Örneğin işveren birine vaat edilen özendirme verilemediği için başarısız olduğunda zor bir proje için teklifte bulunabilmekte benzer şekilde önemli bir toplantıyı kaçırın bir çalışan performansının bozulmadığını kanıtlamak için özel bir çaba harcayabilmektedirler(Rousseau,2004).

Aynı kurum içerisinde bulunan bireyler birbirlerinin fikir ve davranışlarından etkilenir. Bu etkilenme bazı bireylerde beklentiye dönüşmüştür. Öğretmen kendine verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde meslektaşlarından ve yöneticisinden bir teşekkür ve övgü bekleyebilir. Bu kişilikte olan bir birey için aksi bir durum gerçekleştiğinde, ondan beklenen bir hususta başarısız olduğunda, aynı veya benzeri görev ve görevlerin kendisine verilmeyeceği korkusu yaşayabilir. Her iki durumda da etkilenen okulun kendisi olmaktadır.

2.2.6.İş İlişki Modeli Olarak Sözleşme

Psikolojik sözleşme iş sözleşmesinin devamlı zihinsel bir modelini oluşturmaktadır. Bu zihinsel model gelecekte ne beklendiği ve çok az pratik yaparak etkili bir eyleme nasıl geçileceği hakkında sabit bir kavrama sağlamaktadır. Zihinsel bir sözleşme olarak diğer tarafın hedef ve beklentileri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmak yerine psikolojik sözleşmeye sahip olmak çalışan ve işverenin fonksiyonuna yardım etmektedir. Daha sonraki bir bilgi daha önce yapılan psikolojik sözleşme ışığında yorumlanmaktadır. Genelde, bu yeni performans talebi kişinin var olan iş rolüne dahil olduğu için işlevselliğini korumaktadır(Rousseau,2004).

Modern işletmecilik anlayışında örgüt ve çalışan arasında kurulan çalışma ilişkilerinin oluşturulmasında psikolojik sözleşme kavramı ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Çünkü çalışanlar daha işe başvuru aşamasında örgütten birtakım beklentiler içerisine girmekte ve bu beklentilerinin yerine getirileceği kanaati oluştuğunda kendilerini örgüte ait hissetmektedirler. Benzer şekilde örgütler de, çalışanları seçme aşamasında beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları kişileri örgüte almak istemektedirler. Bu nedenle; daha, işe alımın ilk aşamasında psikolojik sözleşmeler çalışma ilişkilerine dahil olmaktadır(Özler & Ünver,2012). Örgütler iş görenlere adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunarken; iş görenler de örgüte dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Karşılıklı sözleşme, yazılı olmayıp iki tarafın zımnen kabulüyle devam eden ve örgüt iş gören ilişkilerinin temelini oluşturan bir mahiyete sahiptir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, örgütler için ciddi bir öneme sahiptir(Cihangiroğlu & Şahin,2010). Dikkat edilmesi gerekir ki, psikolojik sözleşmeye ilişkin genellikle çalışanların ve işverenlerin yükümlülüğü şeklinde, çalışandan alınan sözler olarak ifade edilir. Ama teknik olarak psikolojik sözleşme, işvereninde psikolojik sözleşmeye dahil olduğu iki taraflı bir sözleşmedir(Linde,2015). Dolayısıyla, psikolojik sözleşmeye dair aşağıdaki genel özelliklerden bahsedilebilir:

- Psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmeler değildir, algılara dayalı olan, bireylerin zihninde var olan ve sıklıkla muğlak sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmenin tarafları yani iş gören ile işveren/amir/örgüt arasında bir bağımlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisi mevcuttur.
- Psikolojik sözleşmeler durağan değildir; hem kişilere hem de zamana göre değişirler(Dikili & Bayraktaroğlu,2013).

Psikolojik sözleşme, örgütün politika ve uygulamalarını dikkate alan çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan ortak beklentilerdir. Bu sözleşmeler, bireyin ilişkileri ve deneyimleri yoluyla gelişen zihinsel model ve şemalardır(Patrick,2008).

Psikolojik sözleşmeler yalnızca bireysel değil onlar aynı zamanda kültürel bir öznel kavramdır. Onlar birçok şekle bürünebilen sözlere dayanır. Biz sözleri genellikle sözel (Ben günde sekiz saat çalışma konusunda hemfikirim, gibi) algılamamıza rağmen onlar (İş arkadaşlarının nasıl ödüllendirildiğini gözlemleyerek) çıkarımsal da olabilirler(Shalk & Rousseau,2000).

Psikolojik sözleşmelerin; işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Rousseau'nun belirli ya da belirsiz performans şartları ve kısa ya da uzun zaman dilimi temelinde tanımladığı psikolojik sözleşme türleri ise; işlemsel, ilişkisel, geçişsel ve dengeli sözleşmelerdir(Akt.Patrick,2008).

SÖZLEŞME SÜRECİ		
Odak Noktası	mali ve dış güdümlü	ekonomik ya da ekonomi dışı, sosyo-duygusal, iç güdümlü
Zaman Dilimi	kapalı uçlu ve belli	açık uçlu ve belirsiz
Tutarlılık	değişmez	hareketli
Kapsam	dar	yayılmış
Somutluk	açık ve gözlenebilir	öznel ve örtük

Şekil.4. Sözleşme süreci kaynak: Rousseau,1990

Psikolojik sözleşmenin öznel doğası ışığında, araştırmacılar psikolojik sözleşme öğelerini (iş güvenliği, ilgi çekici iş, kariyer hedefleri, ödeme, eğitimsel ve gelişimsel fırsatlar, işte özerklik gibi) iki önemli boyut açısından: işlemsel ve ilişkisel, kategorize etmeye çalışmışlardır. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler yoğunlaştıkları konu, zaman dilimi, kararlılık, kapsam ve somutluk açısından farklılaşabilir(Shapiro, Jacqueline & Parzefall,2008).

2.2.1.İşlemsel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler, ileri teknoloji firmalar ve geçici iş acenteleri gibi kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut ihtiyaçları özel becerilere sahip bireylerin edinilmesini içermektedir. Oldukça rekabetçi maaş oranları ve uzun dönemli bağlılık eksikliği işlemsel sözleşmelerin özelliklerini oluşturmaktadır(Rousseau,1990). İşlemsel sözleşmeler, çalışan ve işveren arasında belli ekonomik mübadeleleri içermektedir(Rousseau,2001) İşlemsel sözleşmelerde çalışanların performansı ve risk alma ve ödüller(teşvikler ve performans karşılığı yapılan ödemeler vb.) arasındaki ilişki çok daha kesin ve bellidir. Bu ödemeler kısa bir dönem üzerinden ödenebilir ya da bir defaya mahsus olacaktır ve kesin hedefler, kısa geçici sözleşmeleri tutan belirli kısa dönemli hedeflerin başarısıyla bağlantılı olmaktadır(Middlemiss,2011). İşlemsel sözleşmelerde bireyler, tatmin edici performansları ve örgüte kattıkları değer sonucunda ödüllendirilmektedir. Birey, örgüt içerisindeki kimliğini, sahip olduğu kendine özgü yeteneklerinden ve becerilerinden elde etmektedir. Daha büyük oranda işlemsel sözleşmeler çerçevesinde istihdam ilişkisini tanımlayan bireylere göre örgüt, basitçe işlerini yaptıkları, duygusal olarak sorumluluğun veya örgüte karşı bağlılığın sınırlı olduğu yer durumundadır. Bu tür bireyler örgütü, istihdam durumlarından dolayı ücret ve terfi gibi hızlı ödüllerin kazanıldığı yer olarak görmektedir (Akt, Büyükyılmaz & Çakmak, 2015.Millward & Hopkins, 1998). İşlemsel sözleşmeler, ekonomik yoğunlukta oldukça somut değişimler içerir; süre ve koşullar ilişkinin sınırlı periyodunda sabit kalır, ayrıca sözleşmenin kapsamı dardır(Shapiro, Jacqueline & Parzefall,2008). Ekonomik mübadele temeline dayanan işlemsel psikolojik sözleşmeler, maddi ve finansal kazançların odağı oluşturduğu, işten doğan yükümlülükler sebebiyle çalışanı performansa yönlendiren ve kısa vadeli çalışan- işveren ilişkisini ifade etmektedir(İyigün, Yıldız & Yıldız,2013). Daha dar zaman dilimine dayanan işlemsel sözleşmelerin gözlemlenmesi kolaydır(Schalk & Rousseau,2000). İşlemsel sözleşmeye sahip bireyler şartlar değiştiğinde ve işverenler sözleşmeye uymakta başarısız olduklarında sözleşmenin belli şartlarına bağlı kalmaya ve başka bir yerde iş aramaya meyillidirler. Bu sözleşmeler firmanın karşılaştırmalı üstünlüğüne daha az önemli katkıları olan çalışanları ve firmayı oldukça istikrarsız pazarda yöneten işvereni sınıflandırır. Hem çalışan hem de işveren ihtiyaçlarını karşılamakta başarısız olduğu takdirde sözleşmeyi fesh etmeleri

oldukça muhtemeldir. İşlemsel sözleşmelerde, işverenden çalışana ekonomik belirsizliklerle ilişkilendirilmiş risk değişir. Ve risk eğer çalışanlar başka bir yerde daha az alternatife sahiplerse oldukça önemli olacaktır. İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar ödemesi yapıldığı kadarıyla çalışma eğilimindedirler(Rousseau,2004).

Okul örgütlerinde çalışma saatleri ve tatiller hemen hemen bellidir. (bazı bölgelerde coğrafi nedenlerle eğitime ara verilmesi..vb.) Bir öğretmenin girdiği ders karşılığı alacağı ücret bellidir. Ek derslerinin karşılığında alacağı ücrette bellidir. Okul örgütlerinde öğretmenlerin işlemsel sözleşmesi okul yönetimi veya meslektaşlarından etkilenmez. Alacağı ücret merkezi şekilde ayarlanmaktadır. Maddi açıdan doyum arayan bir birey için ne kadar fazla derse girerse o kadar fazla maaş alacağı duygusuna sahip olması karşısında, girdiği ek dersler karşılığında ayın ek ders şampiyon öğretmeni plaketi alması kadar gülünç bir durum olamaz. Okul örgütlerinde işlemsel sözleşmeye eğilimi fazla olan bireyler için maddiyat dışındaki ödüllendirmeler pek de anlam ifade etmeyecektir.

2.2.2.İlişkisel Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler, somut ve soyut mübadeleler içerir, sözleşme açık uçludur. Sözleşme esasları dinamiktir, kapsam bireylerin işi ve onları kişisel hayatları arasında dağılarak genişleyebilir(Shapiro, Jacqueline & Parzefall,2008). Sosyal mübadele temeline dayanan ilişkisel psikolojik sözleşmeler ise manevi kazançlara odaklanan, örgütün üyesi olma hissi sebebiyle performansa yönlendiren ve uzun vadeli çalışan-işveren ilişkisini ortaya koymaktadır(İyigün, Yıldız & Yıldız,2013). İlk aşamalarda bile ilişkisel özellikler mevcuttur. Yeni çalışan şirketin bilinen bağlarını çalışmanın sürmesi ve ayrıca firmaya iyi yönünü sunmak amacıyla öğrenmek ister. Yeni bir işin heyecanı, istek ve sadakati meydana getirir. Çalışan, iş için alınan doğru kişi olduğunu ve güvenilecek birisi olduğunu göstermekte isteklidir. İlişkisel terimlerde, çalışan işverenden düşük maaşa karşılık daha fazla kar şeklinde bir sonraki işbirliği davranışına güvenir(Bird,2005). İlişkisel sözleşmeleri bir tarafın başarısı karşısında taksim etmek daha kolaydır(Shalk & Rousseau,2000). Ayrıca ilişkisel sözleşmeler ise, uzun süreli ilişkileri kapsayan, taraflar arasında bağlılığın olduğu, hem ekonomik hem de ekonomik olmayan ödülleri kapsayan, tarafların birbirlerine güvenini esas alan sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmede, çalışanlardan örgütün tüm beklentilerini karşılamaları beklenirken, örgütün de bunun karşılığında çalışanlara iş güvencesi, dolgun ücret, bireysel sorunlarda destek ve

kariyer olanakları sunması beklenmektedir (Purvis & Cropley, 2003, Akt. Topaloğlu & Arastaman,2016). İlişkisel sözleşmeler, bir ilişkiyi kurmak ve devam ettirmek için hem nakite çevrilebilen hem de sıkı çalışma, sadakat ve güvenlik gibi nakite çevrilemeyen açık uçlu ilişkileri içerir(Rousseau,1990).

İlişkisel sözleşme yapan çalışanlar ödeme yapılınsın veya yapılmasın meslektaşlarına yardım etmek için ya da işverenlerinin gerekli gördüğü örgütsel değişiklikleri desteklemek için daha fazla çalışma eğilimindedirler. İlişkisel sözleşmeye sahip bireyler sözleşmeleri ihlal edildiğinde üzgün hissetmelerine rağmen böyle sözleşmelerin içine gömülü bağlılıklar genellikle çalışanların işverenle ilişkisini sürdürebilmek için çareler aramalarına sebep olur (Rousseau,2004). İlişkisel kontratlar, ilişki ve zaman dilimini açık olduğu kontratlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kontratlarda ekonomik değişim kadar duygusal katılım da önemli olmaktadır. Çalışan ve işverenin yüksek dereceli karşılıklı bağımlılığı sebebi ile yatırım önemli bulunmaktadır. İlişkisel kontratlar değişime açık ve esnek kontratlar olduğu için kontrat maddeleri örtük ve subjektif olmalıdır(İyigün & Çetin,2012).

İnsanı ayakta tutan hem maddi hem de manevi kazançlarıdır. Maddi kazançlarıdır çünkü günümüz dünyasında hayatını idame ettirmek ve sorumluluğunu taşıdığımız insanların hayatını idame ettirmek için maddi açıdan çok büyük sıkıntılarının olmaması gerekir. Aynı zamanda manevi açıdan da birey doyuma ulaşmalıdır. Bir bireye en güzel hitap ismiyle hitap etmektir ve bunu yaparken gözlerine bakmaktır. Kadın veya erkek kim olursa karşısındaki birey için o anda, orada var olduğunu hisseder. Her iki birey de yaptıkları güzel işlerin sonucunda bir teşekkürü ve övgüyü ister. Kadınlar fitratları gereği erkeklerden daha çok bu beklenti içinde olurlar. Okul yöneticisinin yapması gereken bireylerin farklılıklarını en iyi şekilde yönetmesidir.

İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansla bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içerir (Coyle-Shapiro & Kessler,2000).

2.2.3.Psikolojik Sözleşme İhlali

Kurum, iş görenlerine duygusal çelişki meydana getirecek yapmacık, gerçek olmayan davranışlar gösterdiğinde, iş görenlerin motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir. Bu durumun iş görenlerin kurumlarına olduğu kadar, çalışma

arkadaşlarıyla da olan diyaloglarına olumsuz şekilde aksettiği dikkate alındığında, iş görenin işinden memnun olmayan, düşük performans gösteren, motivasyonsuz ve şartlar elverdiğinde işten ayrılma fikrine kapılabilen bir düşünceye sahip olacağı değerlendirilmektedir(Erdem,2016). Çalışana önceden verilmiş söz ve taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda çalışanlar, işten ayrılma, devamsızlık, düşük performans, kurumla ilgili olumsuz tutumlar, isteksizlik vb. gibi iş hayatı için zararlı sayılabilecek tepkiler vermektedirler(Üçok & Torun,2014). Psikolojik sözleşmedeki taraflar karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmediğinde psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır(Koyuncu & Katlav, 2014). Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların işverenlerinin kendilerine söz verdiği ya da ima ettiği yükümlülüklerden en az birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde meydana gelir. Bazı durumlarda bu ihlaller verilen sözlerin yerine getirilmemesinden oluşur. Bazı durumlarda ise bu ihlaller verilen sözlerin yerine getirilmesinin gecikmesi şeklinde oluşur(Aslan & Boylu,2014). Her hangi bir aracı yoluyla güdüleme; bozulan durumu düzeltme, tarafsızlığı dengeleme ya da mevcut durumu geliştirme isteği olarak çalışır hale getirilir. Bu yüzden, amaca uygun olmayan iş davranışları, hem işlemsel hem de ilişkisel ihlaller olarak yordandır(Jensen,Oplan & Ryan, 2010).

Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın performansının düşmesine, verimsizliğe, işten ayrılma isteğine ve örgütüne karşı örgütsel sinizm gibi birçok olumsuz tutum sergilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler kurumsal etkinliği artırmak için psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin önemini anlamaları gerekir(Aslan & Boylu,2014).

Örgüt DNA'sı ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Eğitim örgütleri toplumun büyük ve hatta en önemli paydasını oluşturmaktadır. Eğitime dair bütün bilimsel ve sosyolojik çalışmalar temelde eğitimin kalitesini arttırmanın yanında çoğunlukla eğitim süreçlerinde görülen hata ve aksaklıkların eğitimi ne denli etkilediğini araştırmaktadır. En zor olanı ise diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de günden güne farklılaşan değişimlere ayak uydurmakta geç kaldığı ve bu yüzden de bu gün sorun olan bir problemin yarın belki de daha farklı bir problem olacağından kaynaklanan sorunların tahmin edilememesidir. Türkiye de aynı bölgede bulunan okullar arasında dahi eğitim uygulamalarının hayata geçirilmesinde farklılıklar yaşanması doğu ile batı,

kuzey ile güneyi arasında ne denli farklılıklar olduğunun açıkça göstergesidir. Aslında bu farklılıklar belki de olması gerektir. Her kademedeki okulun kendine ait alt amaçları şekillenir. Ülke genelinde geçerli tek tip okul mümkün olmayacağı için okul örgütleri genel amaç etrafında kendilerine yan amaçlar edinmişlerdir. Bunu tetikleyen kimi zaman okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen iken kimi zaman öğrenci gibi beşeri kavramlardır. Okulun bulunduğu kültürel çevre ve coğrafya da elbette okulun örgüt yapısını şekillendiren diğer etmenlerdir.

Sağlıklı örgüt tiplerini (esnek, askeri, tam zamanlı) benimsemiş okullar, değişimleri yakalamakta hem materyal yönünden hem de iş görenlerin teknolojik materyalleri etkin kullanılabilirlikleri açısından sağlıklı örgüt tiplerinin (pasif-saldırgan, yönetim ağırlıklı, fazla büyümüş ve gelişigüzel) baskın olduğu okullara nazaran eğitim hizmetlerinin verimliliği noktasında çok daha öndedirler. Sağlıklı örgüt tiplerinde görev yapan öğretmenler takım halinde çalışmalarda fikirlerinin değerli olduğunun farkındadırlar. Aynı zaman da okul adına verilen kararlarda kendilerinin de katkılarının olduğunu bilmek öğretmenlere güven vermekte ve daha istekli çalışma ortamı sağlamaktadır. Sağlıklı örgüt tipini benimseyen okullarda katı kurallar olmadığı gibi öğretmenleri de kuralların esiri yapan sıkı uygulamalara rastlanmamaktadır. Konulmuş olan hali hazırdaki kurallar ise oy birliğiyle belirlendiği için hemen her iş gören kurallara riayet etmekte ve bu yüzden başkasının emirlerini beklememektedir. Her öğretmenin görev tanımını açıkça bildiği sağlıklı okul örgütlerinde iş görenler yalnızca yapacakları işe odaklanırlar. Buna bağlı olarak kendi alanlarında daha verimli çalışmalar yapabilmektedirler. Ayrıca sağlıklı okul örgütlerinde görülen, işverenin, iş görenlerin görev tanımında olmayan yükümlülüklerden işverenleri sorumlu tutacak olması korkusu da, sağlıklı örgüt profilini benimseyen okullarda minimum seviyede gözlemlenmektedir. Sağlıklı örgüt profilindeki okullarda yöneticiler güç yetkisini yalnızca okulun başarısı söz konusu olduğu durumlarda kullanırlar. Fakat bu güç göstergesi iş gören odaklı olmadığı, okulun başarısı temeline dayandığı için iş görenler verilen emirlere harfiyen uyma eğiliminde olmaktadır. Sağlıklı okul örgütleri bir problemle karşılaştıklarında yeterince hassas ve bir o kadar dikkatli oldukları için, problemin çözümüne katılan her bir iş gören çözümün parçası oldukları için oldukça tatmin duymaktadırlar. Sağlıklı örgüt profiline sahip okullarda görev yapan öğretmenler okul saatleri dışında dahi birlikte zaman geçirmekten keyif almaktadırlar. Bunun en güzel sonuçlarından bir tanesi öğretmenlerin okula aidiyetlerinin artması ve kendilerinin bu ailenin

ayrılmaz bir parçası olarak önemli görmektir. Bir diğeri ise diğeri okullarda görev yapan öğretmenler için oldukça özendirici çalışma olanakları sunmasıdır.

Dışarıdan bakıldığında hemen herkesin birbiriyle anlaştığı sanılan fakat aslında içi kaynayan bir yapıda olan sağlıklı örgüt profilinde okullarda görev yapan öğretmenler değişim konusunda hemfikir olmalarına rağmen değişim konusunda oldukça isteksizdirler. Bu örgütlerde öğretmenlerin küçük gruplara ayrıldıkları ve çoğunlukla birbirlerinin kuyularını kazdıkları gözlemlenmektedir. Bu örgütlerde öğretmenler kendilerine ve meslektaşlarına güvenemedikleri için çoğu zaman yerine getirilmesi gereken görevler sonuca ya ulaştırılamamakta ya da hiçbir deneme eylemi görmemektedir. Sağlıklı örgüt profillerinin hakim olduğu okullarda bürokratik yapıya oldukça çok rastlanmaktadır. Bunun sonucunda bu okullarda göreve başlayan mesleğini severek yapmak isteyen öğretmenler için dezavantaj olmaktadır. Bu okullarda görev yapan öğretmenler bir süre sonra süreç için de hantallığa uymak zorunda bırakılmaktadırlar. Yeni fikirler üretmenin bir değeri olmadığı bu tip okullarda öğretmenler boş vermişlik psikolojinde sahip olma eğilimindedirler. Sağlıklı örgüt profiline sahip okullarda çoğunlukla fırsatlar kaçırılır ya da yönetimin ağırlığından dolayı hedeflenen zamanda istenilen sonuca ulaşılmamaktadır. Bu tip okullar mesleğine saygınlığı olan başarılı öğretmenler için birer çukur gibi işlev görmektedir. Bu okullarda çalışmaya başlayan öğretmenler istekle ve çabayla çukurdan çıkabilecekleri fikrine oldukça inanırlar ama zamanla bu örgütteki her bir yapı onu derinlere çekmektedir. Çabalarının ve fikirlerinin değersiz olduğunun farkına varan öğretmen sonunda savaşmayı bırakmaktadır.

Okul örgütlerinin yapılarını ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin araştırılması bize bir anlamda okul örgütünün DNA profillerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleriyle bağlarını bize sunacaktır.

3. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde Örgüt DNA' sı ve Psikolojik Sözleşme kavramları ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmesi, kavram üzerinde yapılan çalışmaların çeşitliliğinin görülebilmesi için faydalı olacağı düşünülmüştür.

3.1.Örgüt DNA' sı ile İlgili Çalışmalar

Çetin ve Döş'ün (2014) 'örgüt DNA' sı ölçeğinin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması ' isimli çalışmalarında Booz Allen Hamilton Co tarafından ortaya çıkarılan örgüt DNA'larından hareketle eğitim örgütlerinin DNA yapılarına uyarlanabilecek bir ölçek geliştirmeyi ve MEB'in bakanlık örgütü olarak sahip olduğu DNA profilini saptamayı hedeflemişlerdir. Buradan hareketle bahsi geçen yedi örgüt tipinin karakteristik özelliklerini temel alarak okul DNA' sı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA' sı ortaya konulmuştur. Araştırma çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından beşli likert tipi olarak geliştirilmiştir. Bunun sonucunda örgütlerin DNA' sını tanımlamamıza yönelik 28 maddeden ve 6 faktörden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Yaptıkları analizler sonucunda ise ölçeğin Kaiser Mayer Olkin(KMO) değerinin 0,807 ve faktörlerin varyansının toplamda %65,164'ünü açıkladığı ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,80 olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak araştırmacılar geliştirdikleri ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu savunmuşlardır. MEB'in örgütsel yapılanmasının örgüt DNA' sına göre incelendiği bu çalışmada tüm örgüt tipleri için yapılan analizlerde % 66,4 ile esinlemeler başlangıçlar ve % 71,2 ile yönetim ağırlıklı örgüt DNA' sının baskın olduğu anlaşılmaktadır. Tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA' sını yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar olarak ifade ederken, söz konusu durumun cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yaş, eğitim durumu değişkenine göre sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA' sını yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Görev türü değişkenine göre, sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA' sını öncelikle yönetim ağırlıklı ardından ise esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Ancak çalışmada okul müdürlerinin askeri örgüt tipi içinde yüksek puan ortalamasına sahip olması manidar olduğu dile getirilmiştir. Kıdem değişkenine göre sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA' sını öncelikle yönetim ağırlıklı ardından ise esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Ancak kıdem yılı arttıkça esinlemeler başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt tipleri için puan ortalamalarının düştüğü görülmektedir.

Bostancı vd. (2016) 'okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki' isimli çalışmalarında öğretmen görüşlerine göre, okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasında ilişkinin belirlenmesi amaçlamışlardır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarında kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Öğretmenlerin okulların DNA profiline ve okul içi politik davranışlara yönelik algı düzeylerine ilişkin değişken için okulların örgüt DNA'sı profilinin yüksek düzeyde esnek örgüt tipinde olduğunu düşünmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okulların örgüt DNA'sı profilini esnek örgüt tipinde görmektedirler. Okullar sağlıklı örgüt tiplerinin özelliklerini orta düzeyde, sağlıklı örgüt tipi özelliklerini ise az düzeyinde taşımaktadırlar. Bunun yanında öğretmenler, okul içerisinde üst yönetime yaranmaya çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarındaki politik davranışlara okul içinde hiçbir zaman rastlamadıklarını, tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak gibi davranışları ise nadiren düzeyinde gördüklerini belirtmişlerdir. Yine araştırmada öğretmen görüşlerine göre, Okul DNA profilleri ile politik davranışlar arasında ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Okulda sağlıklı örgüt tipleri ile politik davranışları arasında negatif yönlü düşük dereceli bir ilişki bulunurken, sağlıklı örgüt tipleri ile politik davranışların görülme durumu arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bostancı vd. (2017) 'okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki' adlı çalışmalarında okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler, kıdemleri arttıkça okullarını daha sağlıklı örgüt olarak görmektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenler okulları daha çok esnek örgüt profilinde görmektedirler. Öğretmenler okullarının orta düzeyde askeri, tam zamanlı, gelişigüzel ve yönetim ağırlıklı, düşük düzeyde pasif saldırgan örgüt profilinde olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin genel olarak psikolojik sermaye algı düzeyleri yüksektir. Psikolojik sermayenin boyutlarından güven ve özyeterlik düzeyleri çok yüksek düzeydedir ve diğer boyutlardan daha fazladır. Öğretmenlerin umut, iyimserlik, dışadönüklük ve psikolojik dayanıklılıkları ise yüksek düzeydedir. Sağlıklı örgüt profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki esnek ve tam zamanlı örgüt ile orta düzey, askeri örgüt profili ile düşük düzeydedir. Okulların

sağlıksız örgüt profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki ise negatif yönlü olarak bulunmuştur. Yine araştırmada okulun esnek örgüt ve tam zamanlı örgüt boyutlarının psikolojik sermayeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Okullarda sağlıklı örgüt profili özelliklerinin artırılmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır sonucuna ulaşmışlardır.

3.2. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Doğan ve Bostancı'nın (2017) okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki isimli çalışmalarında, okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. İlişkisel modelde yaptıkları bu çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini orta düzeyde olarak saptamışlardır. Yine öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri görev yaptıkları okul türlerine göre farklılaşmakta olduğunu, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, liselerde görev yapanlara göre psikolojik sözleşmelerinin daha yüksek olduğu görmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaptıkları çalışmaya göre, ilkokul ve liselerde okulların sosyal sermaye düzeylerinin öğretmenlerin psikolojik sermayesini yordadığı görülürken, ortaokullarda yordamadığı anlaşılmaktadır.

Cihangiroğlu ve Şahin'in(2012) hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının karşılaştırması adlı çalışmalarında, hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada örneklem seçilesi yerine çalışmanın yapıldığı alanda tüm hekimlere ulaşılması planlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yapılan tüm analizler sonucunda hekim ve hemşirelerin ilişkisel sözleşme algıları arasında anlamlı fark bulunurken, çok yönlü Manova analiz sonucunda; hekim ve hemşirelerin işlemsel ve ilişkisel ($F=1.38$, $p=0.241$) sözleşme boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farkın olmadığı, her iki sözleşme boyutuna ilişkin algıların sadece eğitim düzeyinden etkilendiği görülmüştür($p<0.05$).

Cihangiroğlu, Şahin ve Uzuntarla'nın (2015), yardımcı sağlık personelinin psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin analizi adlı çalışmalarında bir eğitim hastanesinde görev yapan yardımcı sağlık personelinin psikolojik sözleşme

ve örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik faktörlere göre değişip değişmediğini belirlemek ve psikolojik sözleşme ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına karar vermek amacıyla yapılmıştır. Kesitsel olarak yapılan bu araştırmada, örneklem seçilmeyerek tüm yardımcı sağlık personeline ulaşılması hedeflemiştir. Araştırma sonuçları, sağlık personelinin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca, sağlık personelinin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini ($p<0,05$), eğitim düzeyinin ise sadece ilişkisel sözleşme ve bilgisel adalet üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ($p<0,05$), buna karşın meslek, yaş, toplam çalışma süresi ve bu hastanedeki çalışma süresinin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Ayrıca, psikolojik sözleşme boyutları ile örgütsel adaletin boyutları arasında anlamlı ancak zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, yardımcı sağlık personelinin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarını anlamada sağlık kurumları yöneticileri için önemli bilgiler sağlayabilir.

Kanten, Yeşiltaş ve Arslan'nın(2015) yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olması beklenen faktörler kapsamında kişiliğin karanlık yönü ve psikolojik sözleşmenin rolünü ele almışlardır. Araştırma amacı doğrultusunda, Antalya ve Bodrum'da faaliyet gösteren dört adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 237 çalışandan anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Bu veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, açıklayıcı araştırma bulgularına göre; makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve makyavelist kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği; narsistik kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Psikopat kişilik özelliğinin ise üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel veri modelinin temel kavramı, ilişkidir. İlişkiler yardımıyla, veri içerisindeki ilişkiler modellenmektedir (Öztürk & Atmaca,2017).

4.2. Evren

Araştırmanın evreni, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Manisa Şehzadeler İlçe merkezinde görev yapan 1492 öğretmendir. Araştırmanın örnekleme, çalışma evreninden basit tesadüfi örnekleme yoluyla ile seçilen öğretmenlerden oluşmaktadır.

4.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Manisa İli Şehzadeler ilçesinde görev yapan 399 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kuramsal örnekleme büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örnekleme büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Manisa İli Şehzadeler ilçesinde görev yapan 1492 öğretmen evren olarak alındığında %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için örnekleme büyüklüğü 356 öğretmen olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için 17 okula 450 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 427 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada geri dönen 427 anket toplam dağıtılan anket sayısının %94.8'ini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş cevap bulunan ya da uygun cevaplanmamış 28 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 399 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.4. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, aynı okuldaki çalışma süreleri, okuldaki öğretmen sayısı ve okul düzeyi özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	212	51,5
	Erkek	187	45,4
Kıdem	1-10 Yıl	104	25,2
	11-20 Yıl	132	32,0
	21 Yıl ve Üzeri	163	39,6
Okuldaki Öğretmen Sayısı	21-30 Kişi	67	16,3
	31 ve Üzeri	332	80,6
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-3 Yıl	185	44,9
	4-6 Yıl	87	21,1
	7-9 Yıl	60	14,6
	9 Yıl ve Üzeri	67	16,3
Çalışılan Okul Düzeyi	İlkokul	88	21,4
	Ortaokul	141	34,2
	Lise	170	41,3

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 212’ sinin (%51,5) kadın, 187’ sinin (%45,4) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre neredeyse eşit olduğu görülmektedir.

Kıdeme göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 104, oranı %25,2; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 132, oranı %32,0; ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı 163, oranı %39,6; olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemin neredeyse yarısı mesleklerinin ilk 10 yılını tamamlamayan öğretmenler olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, okulda çalışan öğretmen sayısı 21-30 öğretmen olan öğretmen sayısı 67, oranı %16,3; 31 ve üzeri öğretmen olan öğretmen sayısı 332, oranı % 80,6'dır. Okullarda çalışan öğretmen sayılarından anlaşıldığı üzere örneklemin 21-30 yaş aralığını daha az öğretmenin çalıştığı okul sayısı diğer öğretmen mevcuduna sahip okul düzeylerine göre nispeten daha az olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 185, oranı %44,9; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 87, oranı %21,1; 7- 9 yıl olan öğretmen sayısı 60, oranı % 14,6; 9 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı ise 67,oranı 16,3'tür. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük bir çoğunluğunun okuldaki çalışma süreleri 3 yıl ve daha azdır.

Çalışılan okul düzeyine göre, çalıştığı okul düzeyi ilkokul olan öğretmen sayısı 88, oranı %21,4; çalıştığı okul düzeyi ortaokul olan öğretmen sayısı 141, oranı %34,2; çalıştığı okul düzeyi lise olan öğretmen sayısı 170, oranı %41,3 olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemini oluşturan okulların düzeylerine göre liselerde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışanlara nazaran daha fazla birim oluşturduğu görülmektedir.

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Örgüt DNA'sı ölçeğinde Likert tipi veri toplama aracında maddeler: "(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum" arasında 5'li olarak derecelendirilmiştir. Örgüt DNA' sı için Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen "Örgüt DNA'sı Ölçeği" kullanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri her alt boyut için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Ölçek maddelerinde ters madde kontrolleri yapılmış verilerin analizinden önce gerekli işlemler yapılmıştır. Ayrıca kavramsal çerçeve bölümünde bahsedilen yedi örgüt DNA'sı profilinden biri olan "fazla büyümüş örgüt profili" bu çalışmada kullanılan Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen ölçek çalışmasında fazla büyümüş örgüt boyutuna ait olan 18. madde esinlemeler başlangıçlar, 19. ve 20. maddeler ise yönetim ağırlıklı örgüt tipine eklenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın analiz kısmında fazla büyümüş örgüt profili bulunmamaktadır.

Tablo 2: Örgüt DNA'sı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Numaraları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Döş ve Çetin 2014)
Esnek	1-2-3-4	4	.87	.71
Askeri	5-6-7-8	4	.73	.85
Tam Zamanlı	9-10-11-12	4	.87	.71
Gelişigüzel	13-14-15-16-17-18	6	.79	.80
Yönetim Ağırlıklı	19-20-21-22-23-24	6	.84	.85
Pasif-Saldırgan	25-26-27-28	4	.81	.74

Tablo 2'deki bulgulara bakıldığında ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt DNA'sı ölçeğinin güvenilirliği aynı zamanda, Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayıları ile yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Psikolojik Sözleşme için Mimaroglu'nun (2008) geliştirdiği 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçen toplam 2 alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeği olarak yapılandırılmış ve maddeleri Tablo 5.3'te ve Tablo 5.4'te verilen ölçekte çalışanların algılama düzeylerine göre; "1," "kesinlikle katılmıyorum;" "2," "katılmıyorum;" "3," "kararsızım;" "4," "katılıyorum;" "5," "kesinlikle katılıyorum" olarak puanlandırmaları istenmiştir.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Numaraları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Mimaroglu, 2008)
İşlemsel	1-2-4-6-7-9- 11-12-14-15	10	.75	.86
İlişkisel	3-5-8-10-13- 16-17	7	.71	.81

Tablo 3'deki bulgulara bakıldığında ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örgüt DNA'sı ve Psikolojik Sözleşmenin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için "t Testi" kullanılmıştır. Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri düzeyleri arasındaki ilişkinin mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okulda çalışma süresi ve okul düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS paket programından yararlanılmıştır.

5. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırmanın temel problemi ve alt problemlerine yanıt bulmak için yapılan araştırma, araştırma sonucunda elde edilen veriler, veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin okulların DNA profili algıları ile psikolojik sözleşme düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 4’deki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 4: Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Düzye
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek

5.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

5.2. Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sı ve Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

Öğretmenlerinin örgüt DNA’sı ve örgüt DNA’sının alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin okul türü kapsamında analizi aşağıda Tablo 8 ’de görülmektedir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Örgüt DNA’sına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
Esnek Örgüt	3,35	,92825	Orta
Tam Zamanlı Örgüt	3,19	,97079	Orta
Askeri Örgüt	3,07	,79917	Orta
Gelişigüzel Örgüt	2,85	,77859	Orta
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	2,61	,83052	Orta
Pasif-Saldırgan Örgüt	2,52	,89119	Düşük

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin okulların DNA profilini askeri örgüt ,tam zamanlı örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, gelişigüzel örgüt profillerine yönelik algının esnek örgüt profiliyle aynı,“orta” düzeyde olmasına rağmen ortalamalarının karşılaştırılmasıyla elde edilen verilere göre öğretmenlerin okulların DNA profillerini en çok esnek örgüt olarak algıladıkları, ve pasif- saldırgan örgüt profillerine yönelik algılarının ise “düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algıları karşılaştırıldığında, öğretmenlerin esnek örgüt algısının ($x= 3,35$), diğer DNA profili algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yapılan bu analizin sonuçlarına göre okulların örgüt DNA’sı, sağlıklı örgüt profilleri(esnek, askeri, tam zamanlı) ve sağlıklı örgüt profilleri(gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) kendi aralarındaki puan farkının birbirine yakın iken sağlıklı örgüt profilleri ile sağlıklı örgüt profilleri arasındaki puan farkı fazladır. Bu durum eğitim örgütlerinde uygulanmaya çalışılan yeniliklerin sağlam bir temelde yapılamadığının ama bunun aksine çabaların olduğunun bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir.

5.2.1. İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sı ve Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

İlkokul öğretmenlerinin örgüt DNA’sı ve örgüt DNA’sının alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin okul türü kapsamında analizi aşağıda Tablo 9 ’da görülmektedir.

Tablo 6: İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
Esnek Örgüt	3,62	,98553	Yüksek
Tam Zamanlı Örgüt	3,56	,92402	Yüksek
Askeri Örgüt	3,36	,83389	Orta
Gelişigüzel Örgüt	2,53	,77352	Düşük
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	2,47	,84312	Düşük
Pasif-Saldırgan Örgüt	2,29	,89181	Düşük

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin, ilkokulların DNA profilini en çok esnek örgüt ve tam zamanlı örgüt olarak algıladıkları, askeri örgüt profiline yönelik algının “orta” düzeyde, yönetim ağırlıklı örgüt, gelişigüzel örgüt ve pasif- saldırgan örgüt profillerine yönelik algılarının ise “düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algıları karşılaştırıldığında, öğretmenlerin esnek örgüt algısının ($x= 3,62$), öğretmenlerin tam zamanlı örgüt algısının ($x=3,56$) olduğu görülmekte ve bunun diğer DNA profili algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum ilkokullarda öğretmenlerin aynı zamanlarda aynı ortamda bulunmalarından temelle birbirlerini daha iyi tanıdıkları ve daha samimi bir ortam olduğu sonucuna götürebilir. Ayrıca diğer bir sağlıklı örgüt profili olan askeri örgüt profilinin orta düzeyde olmasına sebep ise örgütteki bireylerin ortamda oluşan samimiyetten dolayı ast üst ilişkisinden etkilenmemeleri şeklinde yorumlanabilir.

5.2.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sı ve Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

Ortaokul öğretmenlerinin örgüt DNA’sı ve örgüt DNA’sının alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin okul türü kapsamında analizi aşağıda Tablo 10 ’da görülmektedir.

Tablo 7: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzyey
Esnek Örgüt	3,33	,84734	Orta
Tam Zamanlı Örgüt	3,23	,94909	Orta
Askeri Örgüt	3,13	,75204	Orta
Gelişigüzel Örgüt	2,85	,74779	Orta
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	2,55	,76172	Düşük
Pasif-Saldırgan Örgüt	2,46	,80674	Düşük

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin, ortaokulların DNA profilini esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve gelişigüzel örgüt profillerine yönelik

algının “orta” düzeyde, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif- saldırgan örgüt profillerine yönelik algılarının ise “düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algıları karşılaştırıldığında, öğretmenlerin esnek örgüt algısının ($x= 3,33$), diğer DNA profili algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu fakat bunun çok yüksek bir birime sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum esnek örgüt profilinin ilkokullarda diğer örgüt profillerine nazaran daha fazla hissedildiği fakat öte yandan gelişigüzel örgüt profilinin ilkokullara nazaran daha fazla ortalamaya sahip olması okullardaki öğretmen sayısının artması, öğretmenlerin aynı zamanlarda okulda olmamasına sebep olarak paylaşılan ortamın bölünmesi gösterilebilir.

5.2.4. Lise Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sı ve Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

Lise öğretmenlerinin örgüt DNA’sı ve örgüt DNA’sının alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin okul türü kapsamında analizi aşağıda Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Lise Öğretmenlerinin Örgüt DNA’sına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
Esnek Örgüt	3,22	,93788	Orta
Tam Zamanlı Örgüt	2,97	,95452	Orta
Askeri Örgüt	2,87	,76743	Orta
Gelişigüzel Örgüt	3,02	,75925	Orta
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	2,72	,86741	Orta
Pasif-Saldırgan Örgüt	2,69	,92783	Orta

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin, liselerin DNA profilini en çok esnek örgüt olarak algıladıkları, fakat bunun da çok etkili bir oranda olmadığı görülmektedir. Askeri örgüt, tam zamanlı örgüt yönetim ağırlıklı örgüt, gelişigüzel örgüt ve pasif- saldırgan örgüt profillerine yönelik algının “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algıları karşılaştırıldığında, öğretmenlerin esnek örgüt algısının ($x= 3,22$), orta düzeyde olmasına karşın diğer DNA profili algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu

anlaşılmaktadır. Bu durum liselerde bulunan öğretmenlerin çok farklı branşlarda olmaları ve çok farklı zamanlarda okulda olmalarına rağmen yine de ‘devamlı ve odaklanmış’ kalabildiklerinin bir sonucu olabilir, fakat bu da orta düzeydedir. Öte yandan şaşırtıcı olan diğer bir sonuç ise liselerin sağlıklı örgüt profillerinden gelişigüzel örgüt profili düzeyinin ilkökul ve ortaokullara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma liselerde öğretmen sayısının ve branş sayısının fazla ve çok farklı olması aynı zamanda buradan hareketle öğretmenlerin ortak noktalarının yetersiz olması zemin hazırlamış olabilir.

5.3. Okullardaki DNA Profillerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

a. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Okullardaki DNA Profilleri algılarının kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için t-testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 9 da verilmiştir

Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-Testi																																																										
					t	Sd	P																																																								
Esnek Örgüt	Kadın	212	3,3479	,91339	-,140	397	,888																																																								
	Erkek	187	3,3610	,94722				Askeri Örgüt	Kadın	212	3,1097	,78685	,867	397	,386	Erkek	187	3,0401	,81344	Tam Zamanlı Örgüt	Kadın	212	3,1462	,9432	-1,093	397	,275	Erkek	187	3,2527	1,00067	Gelişigüzel Örgüt	Kadın	212	2,8665	,77610	,299	397	,765	Erkek	187	2,8431	,78330	Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	212	2,5770	,83109	-,926	397	,355	Erkek	187	2,6542	,83019	Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512
Askeri Örgüt	Kadın	212	3,1097	,78685	,867	397	,386																																																								
	Erkek	187	3,0401	,81344				Tam Zamanlı Örgüt	Kadın	212	3,1462	,9432	-1,093	397	,275	Erkek	187	3,2527	1,00067	Gelişigüzel Örgüt	Kadın	212	2,8665	,77610	,299	397	,765	Erkek	187	2,8431	,78330	Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	212	2,5770	,83109	-,926	397	,355	Erkek	187	2,6542	,83019	Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512	Erkek	187	2,5575	,91271								
Tam Zamanlı Örgüt	Kadın	212	3,1462	,9432	-1,093	397	,275																																																								
	Erkek	187	3,2527	1,00067				Gelişigüzel Örgüt	Kadın	212	2,8665	,77610	,299	397	,765	Erkek	187	2,8431	,78330	Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	212	2,5770	,83109	-,926	397	,355	Erkek	187	2,6542	,83019	Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512	Erkek	187	2,5575	,91271																				
Gelişigüzel Örgüt	Kadın	212	2,8665	,77610	,299	397	,765																																																								
	Erkek	187	2,8431	,78330				Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	212	2,5770	,83109	-,926	397	,355	Erkek	187	2,6542	,83019	Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512	Erkek	187	2,5575	,91271																																
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	212	2,5770	,83109	-,926	397	,355																																																								
	Erkek	187	2,6542	,83019				Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512	Erkek	187	2,5575	,91271																																												
Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	212	2,4988	,87301	-,656	397	,512																																																								
	Erkek	187	2,5575	,91271																																																											

Tablo 9'a bakıldığında öğretmenlerin okulların DNA profiline yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda; okulların “Askeri örgüt” [t(397) = .867, p>.05], “Gelişigüzel örgüt” [t(397) = .299, p>.05], “Yönetim ağırlıklı örgüt” [t(397) = -.926, p>.05] ve “Pasif-Saldırgan örgüt” [t(397) = -.656, p>.05], profiline sahip olma düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Aynı zamanda okulların “Tam Zamanlı örgüt” [t(397) = -1.093, p>.05] ve “Esnek örgüt” [t(397) = -.140, p>.05] DNA profillerine ilişkin öğretmen algıları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Diğer taraftan erkek öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esnek ve tam zamanlı örgüt profillerinde kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahipken askeri örgüt profilinde kadın öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Bu sonuca sebep olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran kurallar karşısında daha esnek ve bütüncül düşündükleri söylenebilir. Kadın öğretmenlerin sağlıksız olduğu kabul edilen yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerinde erkek öğretmenlerden daha düşük ortalamaya sahipken öte yandan gelişigüzel örgüt profilinde erkek öğretmenlere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkeklere kıyasla emir komuta sisteminin ağır bastığı okullarda kendilerini rahat hissetmedikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması buna sebep teşkil etmiş olabilir.

b. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profiline İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Öğretmenlerin okul DNA profili algılarının, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15 'da verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

b1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt Profili	1-10 yıl (1)	104	3,34	,90	G.Arası	.023	2	.012	,014	,987	Yok
	11-20 yıl (2)	132	3,36	,90	G.İçi	342,910	396	.866			
	21 yıl + (3)	163	3,35	,96	Toplam	5342,934	398				
	Toplam	399	3,35	,928							

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=,014$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenler kıdemleri değişse bile okulların esnek örgüt profiline özelliği olan algıları değişmemektedir. Bu bulgudan hareketle öğretmenler kıdemlerinin farklılaşmasına rağmen okullarının esnek örgüt profil özelliği olan dış değişime ayak uydurma düzeylerine ilişkin fikirlerinde önemli bir değişiklik olmamaktadır.

b2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 11: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt Profili	1-10 yıl (1)	104	3,08	.90	G.Arası	.023	2	.012	,014	,987	Yok
	11-20 yıl (2)	132	3,08	.90	G.İçi	342,910	396	.866			
	21 yıl + (3)	163	3,06	.96	Toplam	342,934	398				
	Toplam	399	3,07	.97							

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=,014$; $p>.05$]. Elde edilen bulguya göre öğretmenlerin askeri örgüt profili algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun okulları bir ast üst ilişkisinin varlığına sahip kurumlar olarak algılama düzeyleri değişmemektedir.

b3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 12: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul Profili	DNA	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
										F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt		1-10 yıl (1)	104	2,98	,97	G.Arası	7,045	2	3,522	,379	,023	1-3
		11-20 yıl (2)	132	3,21	,93	G.İçi	368,047	396	,929			
		21 yıl + (3)	163	3,31	,98	Toplam	375,091	398				
		Toplam	399	3,19	,97							

Tablo 12’ye bakıldığında, öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(396)}=,379$; $p<.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere nazaran, elimizden gelenin en iyisini yapıp değişimlere son anda da olsa ayak uydurabilecek takım ruhuna sahibiz anlayışının daha güçlü olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kıdem arttıkça öğretmenlerin tükenmişlikleriyle birlikte bu ruhu yitirdikleri de bu bulguya getirilebilecek diğer bir yorumdur.

b4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-10 yıl (1)	104	2,88	.83	G.Arası	,552	2	,276	,454	,634	Yok
	11-20 yıl (2)	131	2,88	.69							
	21 yıl + (3)	163	2,81	.80	Toplam	240,665	397				
	Toplam	398	2,85	.77							

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(395)}=,454$; $p>.05$]. Elde edilen bulguya göre öğretmenlerin gelişigüzel örgüt profili algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin kıdemleri artsa bile değişimi yakalayabilecek bakışın aynı anda aynı yöne kanalize edilemediği söylenebilir.

b5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 14: Kıdem Değişkenine Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-10 yıl (1)	104	2,49	.89	G.Arası	2,380	2	1,190	,642	,527	Yok
	11-20 yıl (2)	132	2,61	.77							
	21 yıl + (3)	163	2,68	.82	Toplam	274,526	398				
	Toplam	399	2,61	.83							

Tablo 14'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre

farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=,642$; $p>.05$]. Elde edilen bulguya göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algıları mesleki kıdem değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun yönetimin varlığını her eylemlerinde hissettikleri ve kararlarının bir yönetim algısı etkisinde olduğu sonucu çıkarılabilir.

b6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul	DNA	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi					
										F	p	Fark			
Pasif-Saldırgan Örgüt Profili	1-10 yıl (1)	104	2,51	.92	G.Arası	,115	2	.057	.072	.931	Yok				
	11-20 yıl (2)	132	2,50	,82								G.İçi	315,984	396	.798
	21 yıl + (3)	163	2,54	.92								Toplam	316,099	398	
	Toplam	399	2,52	.89											

Tablo 15'e bakıldığında, öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=072$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif-saldırgan örgüt profili algılarının mesleki kıdeme göre değişmediği görülmektedir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişse bile okullarını pasif saldırgan örgüt profilindeki algı düzeyleri önemli ölçüde değişmemektedir, yorumu yapılabilir.

c. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine ilişkin algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 16, Tablo

17, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulların öğretmen sayısı; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

c1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	1-10 (1)	104	3,34	,905	G.Arası	,023	2	,012	,014	,987	Yok
	11-20 (2)	132	3,36	,904							
	21 + (3)	163	3,35	,96	Toplam	342,934	398				
	Toplam	399	3,35	,92825							

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(396)}=,014$; $p>.05$]. Bu bulgudan hareketle bir okuldaki öğretmen sayısı ne denli az veya çok olursa olsun öğretmenlerin okulun esnek örgüt profiline yönelik algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle öğretmen sayısının farklılaşmasına rağmen okullarının dış değişime ayak uydurma düzeylerine ilişkin fikirlerinde önemli bir değişiklik olmamaktadır.

c2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 17: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
	1-10 (1)	104	3,081	.74	G.Arası	018	2	,009	,014	.986	1-2
Askeri Örgüt	11-20 (2)	132	3,083	.80	G.İçi	254,175	396	.642			2-3
	21 + (3)	163	3,06	.83	Toplam	254,193	398				
	Toplam	399	3,07	.79							

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(396)}=,014$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu bulguya göre öğretmen sayısındaki bir farklılık öğretmenlerin okulları askeri örgüt profili üzerindeki algılarında etkili olmaktadır. Öğretmen sayısı 1-10 olan okullar ile öğretmen sayısı 11-20 olan okullardaki öğretmenlerin askeri örgüt algıları birbirinden farklılaşmakla birlikte öğretmen sayısı 11-20 olan okullardaki öğretmenlerin okullarını askeri örgüt olarak algılama düzeyleri 1-10 öğretmen sayısına sahip olan okullardan daha fazladır. Bu bulgulara ek olarak diğer bir farklılaşmanın da 11-20 öğretmen sayısına sahip okullar ile 21 ve üstü sayıda öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmektedir.

c3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	1-10 (1)	104	2,98	.97	G.Arası	7,045	2	3,522	3,790	,023	Yok
	11-20 (2)	132	3,21	.93							
	21 + (3)	163	3,31	.98	Toplam	375,091	398				
	Toplam	399	3,19	.97							

Tablo 18'e bakıldığında, okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=3,790$; $p>0.05$]. Öğretmen sayısındaki artış veya azalma okulların tam zamanlı örgüt profilinde olma seviyelerini etkilememektedir.

c4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 19: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-10 (1)	104	2,884	.83	G.Arası	,552	2	,276	,454	.635	Yok
	11-20 (2)	131	2,888	.69							
	21 + (3)	163	2,81	.80	Toplam	240,665	397				
	Toplam	398	2,85	.77							

Tablo 19 incelendiğinde okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp

farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(395)}=454$ $p>0.05$]. Elde edilen bu bulguya göre eğitim örgütlerindeki öğretmen sayısındaki artış veya azalma okulların gelişigüzel örgüt profili özelliklerini etkilememektedir.

c5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 20: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-10 (1)	104	2,49	.89	G.Arası	2,380	2	1,190	1,731	,178	Yok
	11-20 (2)	132	2,61	.77							
	21 + (3)	163	2,68	.82	Toplam	274,526	398				
	Toplam	399	2,61	.83							

Tablo 20' deki verilere göre, okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=1,731$; $p>0.05$]. Bu bulgudan hareketle öğretmen sayısının artması veya azalması okulların askeri örgüt profili özellikleri taşıma seviyesini etkilememektedir.

c6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	1-10 (1)	104	2,51	.92	G.Arası	,115	2	,057	,072	.931	Yok
	11-20 (2)	132	2,50	.82							
	21 + (3)	163	2,54	.92	Toplam	316,099	398				
	Toplam	399	2,52	.89							

Tablo 21 incelendiğinde okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(396)}=,072$; $p>0.05$]. Bu bulgudan hareketle öğretmen sayısının artması veya azalması okulların Pasif saldırgan örgüt profili özellikleri taşıma seviyesini etkilememektedir.

d. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7-9, 9 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır.

d1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 22: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	1-3 yıl (1)	185	3,427	,95	G.Arası	4,678	3	1,559	1,821	.143	yok
	4-6 yıl (2)	87	3,428	.84	G.İçi	338,255	395	,856			
	7-9 yıl (3)	60	3,17	.91	Toplam	342,934	398				
	9 yıl +(4)	67	3,22	.94							
	Toplam	399	3,35	.92							

Tablo 22'ye bakıldığında, okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(396)}=1,821$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilen esnek örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 23: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	1-3 yıl (1)	185	3,17	,76	G.Arası	5.154	3	1.718	2.725	.044	Yok
	4-6 yıl (2)	87	3,11	,86	G.İçi	249,039	395	.630			
	7-9 yıl (3)	60	2,912	,78	Toplam	254,193	398				
	9 yıl+(4)	67	2,914	.79							
	Toplam	399	3,07	,79							

Tablo 23'den anlaşıldığı üzere, okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(395)}=2.725$; $p>0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin askeri örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 24: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	1-3 yıl (1)	185	3,21	1,02	G.Arası	1,488	3	,496	,524	.666	Yok
	4-6 yıl (2)	87	3,28	,89							
					Toplam	375,091	398				
	7-9 yıl (3)	60	3,11	,92							
	9 yıl +(4)	67	3,11	,97							
	Toplam	399	3,19	,97							

Tablo 24 incelendiğinde, okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(395)}=,524$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-3 yıl (1)	185	2,79	.80	G.Arası	4,101	3	1,367	2,277	.079	Yok
	4-6 yıl (2)	87	2,81	.73	G.İçi	236,564	394	.600			
	7-9 yıl (3)	59	3,08	.74	Toplam	240,665	397				
	9 yıl+(4)	67	2,89	.76							
	Toplam	398	2,85	.77							

Tablo 25' den anlaşıldığı üzere, okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(397)}=2,277$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin gelişigüzel örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 26: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-3 yıl (1)	185	2,45	.87	G.Arası	10,981	3	3,660	5,486	.001	1-3
	4-6 yıl (2)	87	2,63	.80	G.İçi	2263,545	395	.667			1-4
	7-9 yıl (3)	60	2,85	.65	Toplam	274,526	398				
	9 yıl ve+(4)	67	2,81	.79							
	Toplam	399	2,61	.83							

Tablo 26'ya bakıldığında, okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(395)}=5,486$; $p<.05$]. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle aynı okulda 7-9 yıl ve yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ve 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle 9 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin gereğinden fazla yönetim ağırlıklı örgüt algılarının arttığı yorumu yapılabilir.

d6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 27: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif- Saldırgan Örgüt	1-3 yıl (1)	185	2,42	.91	G.Arası	5,903	3	1.968	2.506	.059	Yok
	4-6 yıl (2)	87	2,50	.87							
	7-9 yıl (3)	60	2,74	.86	Toplam	316,099	398				
	9 yıl ve+(4)	67	2,64	.85							
	Toplam	399	2,52	.89							

Tablo 27' den de anlaşılacağı üzere, okulların pasif saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(395)}=2,506$; $p>.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

e. Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profilleri Algularına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31, Tablo32 ve Tablo 33 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi; İlkokul, Ortaokul ve Lise olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

e1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 28: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algularına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	İlkokul (1)	88	3,62	,98	G.Arası	9,261	2	4,630	5,495	.004	1-3
	Ortaokul (2)	141	3,33	,84							
	Lise (3)	170	3,23	,93	Toplam	342,934	398				
	Toplam	399	3,35	,92							

Tablo 28' e göre, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(396)}=5,495$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulgulara göre ilkokulların diğer lise düzeyine göre çevresel değişimlere daha fazla ayak uydurabildikleri ve değişimlerin meyvelerini alabilmek için daha uyumlu bir çalışma içinde oldukları söylenebilir.

e2. Askeri Örgüt Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 29: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	İlkokul (1)	88	3,36	.83	G.Arası	14,986	2	7,493	12,405	.000	1-3
	Ortaokul (2)	141	3,13	.75							
	Lise (3)	170	2,87	.76	Toplam	254,193	298				
	Toplam	399	3,07	.79							

Tablo 29’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [F(396)=12.405; p<.05]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkökul ve ortaokul öğretmenleri lise öğretmenlerine göre okulların askeri örgüt profilini daha yüksek düzeyde taşıdığını düşünmektedirler. Elde edilen bulgulara göre ilkökul ve ortaokullardaki öğretmenlerin diğer okul düzeylerine göre rollerini yeterince üstlendiği ve dikkatlice uyguladığı yorumu yapılabilir.

e3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 30: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	İlkokul (1)	88	3,56	.92	G.Arası	20,723	2	10,362	11,579	.000	1-2
	Ortaokul (2)	141	3,23	.94							
	Lise (3)	170	2,97	.95	Toplam	375,091	398				
	Toplam	399	3,19	.97							

Tablo 30'a bakıldığında, öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(396)}=11.579$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri, ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır ve ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkökul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları ortaokul ve lise öğretmenlerinden; ortaokul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları lise öğretmenlerine göre daha yüksek puanlara sahiptir. Okul düzeyine göre öğretmen algılarının ortalamaları incelendiğinde, ilkökul öğretmenlerinin sağlıklı olarak nitelendirilen esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerindeki algılar diğer okul düzeylerinden daha yüksek iken lise öğretmenlerinin algıları daha düşük puanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle ilkökulların, ortaokul ve liselere göre daha sağlıklı örgüt DNA'larına sahip oldukları yorumu yapılabilir.

e4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 31: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	İlkokul (1)	88	2,53	.773	G.Arası	13,462	2	6,731	11,702	.000	1-2
	Ortaokul (2)	141	2,85	.74							
	Lise (3)	170	3,02	.75	Toplam	240,665	397				
	Toplam	399	2,85	.778							

Tablo 31'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(395)}=11,702$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul ve lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulgulara göre

ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkokul öğretmenlerine göre gelişigüzel örgüt algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Temel probleminin işgörenlerin aynı yöne bakamamaları olan gelişigüzel örgütler sağlıklı örgüt profilleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle bu bulgunun liseler açısından olumsuz bir durum olduğu yorumu yapılabilir.

e5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 32: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	İlkokul (1)	88	2,47	.84	G.Arası	4,296	2	2,148	3,148	.044	Yok
	Ortaokul (2)	141	2,55	.76							
	Lise (3)	170	2,72	.86	Toplam	274,526	398				
	Toplam	399	2,61	.83							

Tablo 32'ye göre öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır fakat bu anlamlı düzeyde değildir [$F(396)=3,148$ $p<0.05$].

e6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 33: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	İlkokul (1)	88	2,29	.89	G.Arası	10,301	2	5,151	6,670	.001	1-3
	Ortaokul (2)	141	2,46	.80							
	Lise (3)	170	2,69	.92	Toplam	316,099	398				
	Toplam	399	2,52	.89							

Tablo 33'e bakıldığında, öğretmenlerin okulların pasif saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(396)}=6,670$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Bu bulgudan hareketle ilkökul öğretmenlerinde ve ortaokul öğretmenlerinde pasif saldırgan örgüt profili özellikleri görülmesi daha nadirdir. Bu duruma sebep teşkil edecek okul özelliklerine gelince, ilkökul ve ortaokulların öğretmen sayıları ve öğretmenlerin branş çeşitliliğinin liselere göre daha az olması gösterilebilir. Bu bulguya göre liselerin sağlıklı örgüt DNA profillerinden pasif-saldırgan DNA profiline sahip oldukları söylenebilir.

5.2. ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

5.2.1 Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri aşağıda Tablo 34 'de görülmektedir.

Tablo 34: Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
İşlemsel	2,87	,58170	Orta
İlişkisel	2,80	,70102	Orta
Psikolojik Sözleşme	2,96	,40828	Orta

Tablo 34'den anlaşıldığı üzere genel olarak öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının orta ($\bar{x} = 2,96$) düzeyde olduğu görülmektedir. İşlemsel boyutta, ($\bar{x}=2,87$) ve ilişkisel boyutta da, ($\bar{x}=2,80$) orta düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin mesleklerini birbirine yakın birimlerle hem maddi ihtiyaçları hem de duygusal doyum olarak gördüklerini söyleyebiliriz.

a. Psikolojik Sözleşme Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Psikolojik sözleşmeye yönelik görüşlerin kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 35 'de verilmiştir.

Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-Testi		
					t	Sd	p
İşlemsel	Kadın	212	2,8508	,57951	-,918	397	.359
	Erkek	187	2,9044	,58441			
İlişkisel	Kadın	212	2,8080	,71394	,148	397	.883
	Erkek	187	2,7976	,68795			
Psikolojik Sözleşme (Toplam)	Kadın	212	2,9689	,40707	,025	397	.980
	Erkek	228	2,9679	,41073			

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “İşlemsel” [$t(397) = -,918, p > .05$], “İlişkisel” [$t(397) = .148, p > .05$], alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Psikolojik sözleşmenin tamamına [$t(397) = .025, p > .05$] yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları ile psikolojik sözleşmeleri arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir.

b. Psikolojik Sözleşme Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 36, Tablo 37, Tablo 38 ve Tablo 39 'da verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

b1. İşlemsel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 36: Kıdem Değişkenine Göre İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
İşlemsel	1-10 yıl (1)	104	2,93	.54	G.Arası	,915	2	.458	1,355	.258	Yok
	11-20 yıl	132	2,89	.55	G.İçi	133,756	396	.338			
	(2)				Toplam	134,672	398				
	21 yıl + (3)	63	2,82	.62							
Toplam	399	2,87	.58								

Tablo 36'ya göre öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışı işlemsel boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=1,355$; $p>.05$]. bu bulgudan hareketle öğretmenlerin kıdemi arttıkça, kısa vadeli tamamen ekonomik veya maddeci düşünceye dayanan ve tarafların kısıtlı katılımına izin veren bir sözleşme olan işlemsel sözleşme boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

b2. İlişkisel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 37: Kıdem Değişkenine Göre İlişkisel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
İlişkisel	1-10 yıl (1)	104	2,76	.71	G.Arası	.219	2	.109	.222	.801	Yok
	11-20 yıl (2)	132	2,814	.73							
	21 yıl + (3)	163	2,818	.67	Toplam	195,589	398				
	Toplam	399	2,80	.70							

Tablo 37'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=.222$; $p>0.05$]. Bu bulgudan hareketle kıdem değişkeni, açık uçlu ve maddi olmayan sözleşmeleri içeren ilişkisel sözleşme boyutuna anlamlı olarak etki etmemektedir.

b3. Psikolojik Sözleşmeye Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 38: Kıdem Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşmeye Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Psikolojik Sözleşme	1-10 yıl (1)	104	2,97	.398	G.Arası	.075	2	.037	.223	.800	Yok
	11-20 yıl (2)	132	2,97	.406							
	21 yıl + (3)	163	2,95	.418	Toplam	66,343	398				
	Toplam	399	2,96	.408							

Tablo 38'e bakıldığında, öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(396)}=.223$; $p>0.05$]. Bu bulgudan hareketle çalışanların ve işverenlerin karşılıklı yükümlülüklerini gözettikleri inanç sistemleri

olan psikolojik sözleşmeye ilişkin veriler öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır.

c. Psikolojik Sözleşme Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri, okullarda bulunan öğretmen sayısına göre farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için t-testi tekniği kullanılmıştır. Öğretmen sayısı değişkeni; 21-30 ve 31 ve üzeri olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır.

c1. İşlemsel, İlişkisel Sözleşme Boyutlarında ve Psikolojik Sözleşmeye Yönelik t-Testi Sonuçları

Tablo 39: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İşlemsel Sözleşme Boyutuna Yönelik t-Testi Sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	SS	t-Testi		
					t	Sd	p
İşlemsel Sözleşme	21-30	67	2,90	,52248	388,	397	,698
	31 ve +	332	2,87	,59353			
İlişkisel Sözleşme	21-30	67	2,73	,58475	-,891	397	,374
	31 ve +	332	2,81	,72218			
Psikolojik Sözleşme	21-30	67	2,95	,34547	-,348	397	,728
	31 ve +	332	2,97	,42021			

Tablo 39'dan anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin bakıldığında öğretmenlerin öğretmelerin işlemsel sözleşmeye yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda; [t(397) = .388, p>.05] okuldaki öğretmen sayısındaki artma veya azalma özelliklerinin maddi temele dayandığı işlemsel sözleşmede anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Öğretmelerin ilişkisel sözleşmeye yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda; [t(397) = -.891, p>.05] okuldaki öğretmen sayısındaki artma veya azalma özelliklerinin açık uçlu, ekonomik olmayan temele dayandığı ilişkisel sözleşmede anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Öğretmelerin psikolojik sözleşmeye yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi

sonucunda; $[t(397) = -.348, p > .05]$ okuldaki öğretmen sayısındaki artma veya azalma özelliklerinin öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine olan karşılıklı inançlarını kapsayan psikolojik sözleşme boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

d Psikolojik Sözleşme Davranışının Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışına ilişkin görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 40, Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7-8 ve 9 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır.

d1. İşlemsel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 40: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi								Anova Testi		
	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark	
İşlemsel Sözleşme	1-3 yıl (1)	185	2,90	.59	G.Arası	.632	3	.211	.621	.602	Yok
	4-6 yıl (2)	87	2,877	.57	G.İçi	134,040	395	.339			
	7-8 yıl (3)	60	2,78	.562	Toplam	134,672	398				
	9 yıl +(4)	67	2,878	.565							
	Toplam	399	2,875	.58							

Tablo 40'a bakıldığında, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin işlemsel boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. $[F_{(396)} = .621; p > 0.05]$. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri onların işlemsel sözleşmelerine etki etmemektedir.

d2. İlişkisel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 41: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlişkisel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
İlişkisel Sözleşme	1-3 yıl (1)	185	2,85	.706	G.Arası	2,839	3	,946	1,940	.123	Yok
	4-6 yıl (2)	87	2,75	.68	G.İçi	192,749	395	.488			
	7-9 yıl (3)	60	2,62	,66	Toplam	195,589	398				
	9 yıl+ (4)	67	2,87	,71							
	Toplam	399	2,80	.701							

Tablo 41'e göre, öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışı ilişkisel boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(396)}=1,940$; $p>0.05$]. Buna göre öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri farklılaşsa dahi ilişkisel düzeylerinin değişmediği söylenebilir.

d3. Psikolojik Sözleşme Toplam Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 42: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşme Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Psikolojik Sözleşme Toplam	1-3 yıl (1)	185	3,003	.42	G.Arası	1,127	3	.376	2.276	.079	Yok
	4-6 yıl (2)	87	2,94	.396	G.İçi	65,216	395	.165			
	7-9 yıl (3)	60	2,85	.392	Toplam	66,343	398				
	9 yıl ve +(4)	67	3,002	,384							
	Toplam	399	2,96	.408							

Tablo 42 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(395)}=2.276$; $p>0.05$]. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin farklılaşmamasının sebebinin, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri ne olursa olsun örgütsel çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutmalarından kaynaklanması olarak yorumlanabilir.

e. Psikolojik Sözleşme Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 43, Tablo 44, Tablo 45 ve Tablo 46 'da verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi; İlkokul, Ortaokul ve Lise olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

e1. İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 43: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İşlemsel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
İşlemsel Sözleşme	İlkokul (1)	88	2,84	.57	G.Arası	,097	2	,049	,143	,867	Yok
	Ortaokul (2)	141	2,884	.589	G.İçi	134,574	396	.340			
	Lise (3)	170	2,883	.5819	Toplam	134,672	398				
	Toplam	399	2,87	.5817							

Tablo 43'de görüleceği gibi, öğretmenlerin işlemsel sözleşme puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(396)}=,143$; $p>0.05$]. bu bulgudan hareketle çalışılan okul düzeyi ne olursa olsun öğretmenlerin işlemsel sözleşmeleri bundan etkilenmemektedir.

e2. İlişkisel Sözleşme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 44: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İlişkisel Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
İlişkisel sözleşme	İlkokul (1)	88	2,93	.67	G.Arası	2,118	2	1,059	2,167	.116	Yok
	Ortaokul (2)	141	2,77	.702							
	Lise (3)	170	2,75	.707	Toplam		195,589	398			
	Toplam	399	2,80	.701							

Tablo 44'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin psikolojik sözleşme ilişkisel boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(396)}=2,167$; $p>0.05$]. Bu bulgudan hareketle çalışılan okul düzeyi ne olursa olsun öğretmenlerin işlemsel sözleşmelerine etki etmemektedir.

e3. Psikolojik Sözleşme Toplam Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 45: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Psikolojik Sözleşme Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Psikolojik Sözleşme Toplam	İlkokul (1)	88	3,02	.41	G.Arası	.351	2	.176	1,054	.349	Yok
	Ortaokul (2)	141	2,96	.406							
	Lise (3)	170	2,94	.403	Toplam		66,343	398			
	Toplam	399	2,96	.408							

Tablo 45 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(396)}=.349$; $p>0.05$]. Buna göre öğretmenlerin okul düzeyi değişkenine göre psikolojik sözleşme düzeylerinde bir farklılaşma olmadığı söylenebilir.

5.3 ÖĞRETMENLERİN OKULLARININ ÖRGÜT DNA'SINA YÖNELİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar ile okulları DNA profillerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar verilmiştir.

5.3.1 Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Psikolojik Sözleşmeleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 46: Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu

	İşlemsel	İlişkisel	Psikolojik Sözleşme
Esnek Örgüt	-.155**	.486**	.292**
Askeri Örgüt	-.011	.431**	.314**
Tam Zamanlı Örgüt	-.117*	.530**	.346**
Gelişigüzel Örgüt	.149**	-.385**	-.233**
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	.225**	-.381**	-.189**
Pasif-Saldırgan Örgüt	.196**	-.415**	-.235**

*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 46'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel ($r=-.155$) boyutuyla anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde ve ilişkiisel ($r=.486$) boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışının işlemsel ($r=-.011$) boyutuyla negatif yönlü düşük düzeyde, ilişkiisel ($r=.431$) boyutuna yönelik algılarında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel ($r=-.117$) boyutuyla negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülürken, ilişkiisel ($r=.530$) boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel ($r=.149$) boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının ilişkiisel ($r=-.385$) boyutuna yönelik negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel ($r=.225$) boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşmeleri davranışlarının ilişkiisel ($r=-.381$), boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel ($r=.196$) boyutuna yönelik algıları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, ilişkiisel ($r=-.415$) boyutuyla arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine esnek örgüt profili ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki; askeri ve tam zamanlı örgüt profillerine yönelik algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulların sağlıksız örgüt profillerine (gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) yönelik algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında negatif yönlü düşük dereceli bir ilişki tespit edilmiştir.

5.3.2. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Regresyon analizinde, aralarında daha önce ilişki olduğu belirlenen iki ya da daha fazla değişkenlerden en az birinin yordanan, bir ya da daha fazlasının yordayan değişken olarak tanımlanması söz konusudur. Yordayan değişkenlerin (bağımsız değişken), yordanan değişkenleri (bağımlı değişken) anlamlı olarak yordayıp yordamadığını, eğer anlamlı olarak yordama söz konusu ise, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını görmek amacıyla yapılan analizdir (Seçer, 2013).

Bu bölümde öğretmenlerin okulların DNA profilli algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerini yordayıp yordamamasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün, bağımlı değişken olan psikolojik sözleşme davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.3.2.1 Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Tablo 47: Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Psikolojik Sözleşme							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	2,424	,175		13,842	.000		
Esnek Örgüt	,026	.032	,060	,810	.418	,041	,038
Askeri Örgüt	.086	.029	.168	2,975	.003	,149	.138
Tam Zamanlı Örgüt	.086	.029	.205	2,999	.003	.150	.139
Gelişigüzel Örgüt	-.060	.036	-.114	-1.644	.101	-.083	-.076
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	,035	.039	.072	.912	.363	,046	.042
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.001	.038	-.003	-,035	.972	-.002	-.002
R: .394	R² = .155						
F(399) = 11,965	P = .000						

Yapılan regresyon analizi sonucunda, Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeylerini anlamlı bir şekilde

yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .394$, $R^2 = .155$, $p < .05$). Öğretmenlerin algılarına göre okulların DNA profilleri öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin yaklaşık %15' sini açıklamaktadır ($R^2 = .155$). Yapılan regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde askeri örgüt ve tam zamanlı örgüt profilleri öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Okulların askeri ve tam zamanlı örgüt profilindeki bir birimlik artışın yine psikolojik sözleşme sabit değişkeni üzerine .08'lik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Esnek örgüt, gelişigüzel örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt profilleri ise öğretmenlerin psikolojik sözleşme davranışını yordamamaktadır.

5.3.3 Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Düzeylerini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi

5.3.3.1 İlkokulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 48: İlkokul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İşlemsel Sözleşme Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata β (Beta)	t	p	Kısmi İteli		
Sabit	1,633	.425	3,842	.000			
Esnek Örgüt	.089	.098	.153	.915	.363	.101	.090
Askeri Örgüt	-.026	.088	-.038	-.295	.769	-.033	-.029
Tam Zamanlı Örgüt	.064	.104	.102	.615	.540	.068	.060
Gelişigüzel Örgüt	-.120	.108	-.162	-1.116	.268	-.123	-.110
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	.120	.119	.177	1.015	.313	.112	.100
Pasif-Saldırgan Örgüt	.329	.115	.511	2.876	.005	.304	.283
R: .467	R² = .218						
F(6,164) = 3.765 P = .002							

Yapılan regresyon analizi sonucunda ilkokullarda DNA profillerinden pasif saldırgan örgüt profilinin öğretmenlerin psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşmeye yönelik algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı) öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini yordamamaz iken ($R = .467$, $R^2 = .218$, $p > .05$), pasif saldırgan örgüt profilindeki ilkokul

öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeylerini anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($R = .467$, $R^2 = .218$, $p < .05$). İlk okulların pasif saldırgan örgüt profilindeki bir birimlik artışın işlemsel sözleşme sabit değişkeni üzerine. 51'lik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır.

5.3.3.2 Ortaokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 49: Ortaokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İşlemsel Sözleşme Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	2,964	,489		6,067	.000		
Esnek Örgüt	-,060	.090	-.086	-,660	,511	-.057	-,056
Askeri Örgüt	.005	.079	.006	.059	.953	.005	.005
Tam Zamanlı Örgüt	.007	.070	.011	.101	.920	.009	.009
Gelişigüzel Örgüt	.126	.095	.159	1.325	.187	.114	.113
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-,142	.108	-.183	-1.308	.193	-.113	-.112
Pasif-Saldırgan Örgüt	.034	.098	.047	.346	.730	.030	.030
R: .158	$R^2 = .025$						
F(6,164) = 564	P = .758						

Yapılan regresyon analizi sonucunda ilkokullarda DNA profillerinin ortaokul öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt) ortaokul öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeylerini yordamamaktadır ($R = .158$, $R^2 = .025$, $p > .05$).

5.3.3.3. Lise Düzeyi Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 50: Lise Düzeyi Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin işlemsel Psikolojik Sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İşlemsel Sözleşme Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili	
Sabit	2,671	.452	5,908	.000			
Esnek Örgüt	-.080	.077	-.129	-1,044	.298	-.082	-.076
Askeri Örgüt	.096	.065	.127	1.483	.140	.115	.108
Tam Zamanlı Örgüt	-.038	.065	-.063	-.589	.557	-.046	-.043
Gelişigüzel Örgüt	-.064	.088	-.084	-,734	.464	-.057	-.053
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	.264	.087	.393	3.016	.003	.230	.219
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.081	.090	-.129	-.900	,369	-.070	-.065
R: .374	R² = .140						
F(6,164) = 4.413 P = .000							

Yapılan regresyon analizi sonucunda lise düzeyi okullarda DNA profillerinin öğretmenlerin işlemsel sözleşme düzeyleri üzerinde anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .374$, $R^2 = .140$, $p < .05$). Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel ve pasif-saldırgan örgüt) lise öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeylerini yordamamakta iken yönetim ağırlıklı örgüt profili lise öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeylerine etkisi olduğu görülmektedir ($R = .374$, $R^2 = .140$, $p < .05$). Lise düzeyi okulların yönetim ağırlıklı örgüt profilindeki bir birimlik artışın işlemsel sözleşme sabit değişkeni üzerine. 26'lık bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır.

5.3.4. Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

5.3.4.1. İlkokul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 51: İlkokul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İlişkisel Sözleşme Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	.810	.435		1,862	.066		
Esnek Örgüt	.243	.100	.354	2,427	.017	.260	.208
Askeri Örgüt	.164	.090	.202	1.825	.072	.199	.156
Tam Zamanlı Örgüt	.171	.106	.233	1,608	.112	.176	.138
Gelişigüzel Örgüt	-.070	.110	-.080	-.631	.530	-.070	-.054
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.161	.122	-.201	-1.326	.189	-.146	-.113
Pasif-Saldırgan Örgüt	.289	.117	.382	2,467	.016	.264	.211
R: .638	R² = .407						
F(6,124)	P = .000						
= 9,285							

Yapılan regresyon analizi sonucunda ilkokullarda, okul DNA profillerinin öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .638$, $R^2 = .407$, $p < .05$). İlkokul DNA profillerinden esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri ilişkisel sözleşmeleri yaklaşık %40'ını açıklamaktadır ($R^2 = .407$). Yordayıcı değişken olan Okul DNA profillerinin ilkokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme düzeylerini açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin ilkokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. İlkokullarda esnek örgüt profilindeki bir birimlik artışın, ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde .24'lık bir artışa neden olurken, pasif-saldırgan örgüt boyutundaki bir birimlik artış ise ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde .28'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

5.3.4.2. Ortaokulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 52: Ortaokul DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İlişkisel Sözleşme Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	2,541	.480		5,299	.000		
Esnek Örgüt	-.080	.089	-.097	-,902	.369	-.078	-.064
Askeri Örgüt	.147	.078	.157	1.886	.061	.161	.133
Tam Zamanlı Örgüt	.273	.069	.370	3,980	.000	.326	.281
Gelişigüzel Örgüt	-.141	.093	-.150	-1.516	.132	-.130	-.107
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.161	.106	-.174	-1.516	.132	-.130	-.107
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.009	.097	-.011	-,098	.922	-.008	-.007
R: .581	R² = .338						
F(6,124)	P = .000						
=11,306							

Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaokullarda, okul DNA profillerinin öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .581$, $R^2 = .338$, $p < .05$). Okul DNA profillerinden tam zamanlı örgüt profili ilişkisel sözleşme boyutunun yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .338$). Yordayıcı değişken olan Okul DNA profillerinin ortaokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme boyutunu açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde tam zamanlı örgüt profili öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ortaokullarda tam zamanlı örgüt profilindeki bir birimlik artışın, ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde .37'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Esnek örgüt, askeri örgüt, gelişigüzel örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt profilleri ise ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

4.4.3.3. Lise Düzeyi Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Düzeylerini Yordaması

Tablo 55: Lise Düzeyi Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin İlişkisel sözleşme Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: İlişkisel Sözleşme							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	1,839	.456		4,035	.000		
Esnek Örgüt	.121	.077	.160	1,567	.119	.122	.094
Askeri Örgüt	.182	.066	.198	2,781	.006	.213	.167
Tam Zamanlı Örgüt	.164	.065	.221	2,508	.013	.193	.151
Gelişigüzel Örgüt	-.095	.088	-.102	-1,074	.284	-.084	-.065
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	.106	.088	.130	1,203	.231	.094	.072
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.181	.090	-.237	-2,001	.047	-.155	-.120
R:.640	R²=.409						
F(6,148)	P=.000						
=18,822							

Yapılan regresyon analizi sonucunda liselerde, okul DNA profillerinden bazılarının öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .640$, $R^2 = .409$, $p < .05$). Okul DNA profillerinden askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri ilişkisel sözleşme düzeylerinin yaklaşık %40'ını açıklamaktadır ($R^2 = .409$). Yordayıcı değişken olan lise düzeyi okulların DNA profillerinin ilişkisel sözleşmeyi açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Liselerde askeri örgüt profilindeki bir birimlik artışın ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde .19'lük, tam zamanlı örgüt profilindeki bir birimlik artışın ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde .22'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bunun yanında pasif-saldırgan örgüt profilindeki bir birimlik artışın ilişkisel sözleşme sabit değişkeni üzerinde -.23'lük bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Esnek örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

5. BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın problem durumu için belirtilen amaçlar doğrultusunda bu sorulara uygun istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve bu bulgular benzer diğer araştırmaların bulguları çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda öğretmenlerin okulların DNA profilini en çok esnek örgüt olarak algıladıkları, anlaşılmaktadır. Tosun, (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okulların DNA profillerinden esnek örgüt profiline yönelik algı düzeyi yüksek derecede iken, askeri örgüt ve tam zamanlı örgüt profili boyutlarına yönelik algı düzeyi orta derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bostancı vd. (2017) çalışmalarında ise öğretmenler okullarının genel olarak esnek örgüt DNA profilinde olduğunu düşünmektedir sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak araştırmada öğretmenler okullarının orta düzeyde askeri, tam zamanlı, gelişigüzel ve yönetim ağırlıklı profile sahip olduğunu, düşük düzeyde de pasif saldırgan profilini taşıdığını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre okullar, askeri ve tam zamanlı örgüt özelliklerini orta düzeyde, yönetim ağırlıklı, gelişigüzel ve pasif saldırgan örgüt olma özelliklerini ise düşük düzeyde taşımaktadırlar. Çetin ve Döş (2014) yaptıkları ölçek geliştirme çalışmalarında MEB'in genel anlamda yönetim ağırlıklı ve, esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA profillerine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçtan hareketle MEB'in fazla katmanlı ve bürokratik bir yapıya sahip olmasından dolayı sağlıklı örgüt profillerine sahip olduğu yorumunu getirmişlerdir. Onay ve Ergüden (2012) Sosyal Güvenlik Kurumu personeli kurumlarında yaptıkları çalışmanın sonucunda çalışanların kurumu daha çok askeri örgüt, ikinci sırada pasif-saldırgan örgüt ve üçüncü sırada ise fazla büyümüş örgüt yapısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Okulların DNA profiline yönelik öğretmen algıları demografik değişkenlere göre incelendiğinde; erkek öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esnek ve tam zamanlı örgüt profillerinde kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahipken askeri örgüt profilinde kadın öğretmenlerin ortalaması daha yüksektir. Bu sonuca sebep olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran kurallara karşısında daha esnek ve bütüncül düşündükleri söylenebilir. Kadın öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerinde erkek öğretmenlerden daha düşük ortalamaya sahipken öte yandan gelişigüzel örgüt profilinde erkek öğretmenlere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit

edilmiştir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkeklere kıyasla emir komuta sisteminin ağır bastığı okullarda kendilerini rahat hissetmedikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması buna sebep teşkil etmiş olabilir. Tosun (2017) yaptığı çalışmada okulların askeri, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan profillerine yönelik öğretmen algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmasında, tam zamanlı ve esnek örgüt profili boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark tespit etmiştir. Çetin'in (2014) gerçekleştirdiği çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algılarında askeri örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmen sayısı değişkenine göre okulların DNA profillerine göre incelenmesinde ise öğretmen sayısındaki bir farklılık öğretmenlerin okulları askeri örgüt profili üzerindeki algılarında etkili olmaktadır. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Öğretmen sayısı 1-10 olan okullar ile öğretmen sayısı 11-20 olan okullardaki öğretmenlerin askeri örgüt algıları birbirinden farklılaşmakla birlikte öğretmen sayısı 11-20 olan okullardaki öğretmenlerin okullarını askeri örgüt olarak algılama düzeyleri 1-10 öğretmen sayısına sahip olan okullardan daha fazladır. Buna sebep olarak da öğretmen sayısının artmasıyla yönetimin öğretmen grubunu bir arada tutmak için daha fazla kural ve hiyerarşi kullanması söylenebilir. Bu bulgulara ek olarak diğer bir farklılaşmanın da 11-20 öğretmen sayısına sahip okullar ile 21 ve üstü sayıda öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmektedir. Fakat bir önceki sonucun aksine öğretmen sayısının artması okullardaki öğretmenlerin askeri örgüt algılarını düşürmüştür. Buna sebep olarak da örgütün fazla büyümüş ve kontrolünün zor olması sonucunda çoğu öğretmenin gruptan kopup kendi yoluna yönelmiş olduğu söylenebilir. Öğretmen sayısı değişkeni esnek, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt profillerinden etkilenmemektedir. Tosun (2017) yaptığı çalışmada, 11-20 arası öğretmen sayısı olan okullardaki öğretmenlere göre esnek, askeri ve tam zamanlı, 21 ve daha fazla öğretmen sayısı olan okullardaki öğretmenlere göre gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profilinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre de okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları arasında sağlıklı örgüt profilleri olarak nitelendirilen; esnek, askeri ve tam zamanlı boyutlarında ve sağlıklı olarak kabul edilen gelişigüzel ve pasif saldırgan örgüt profillerinde anlamlı şekilde farklılık bulunamamıştır. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle ile aynı okulda 7-9 yıl ve yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ve 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle 9 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin gereğinden fazla yönetim ağırlıklı örgüt algılarının arttığı yorumu yapılabilir. Tosun (2017) yaptığı çalışmada, esnek, askeri ve tam zamanlı boyutlarında anlamlı şekilde farklılık bulmazken, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan boyutlarında aynı okulda 1-3 yıl çalışanlar ile 7 yıl ve daha fazla çalışan öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca aynı çalışmada, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerine yönelik aynı okulda daha fazla çalışan öğretmenlerin algı düzeyinin daha fazla olduğunu da saptamıştır.

Mesleki kıdem, değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları tam zamanlı örgüt profiline göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere nazaran, elimizden gelenin en iyisini yapıp değişimlere son anda da olsa ayak uydurabilecek takım ruhuna sahibiz anlayışının daha güçlü olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kıdem arttıkça öğretmenlerin tükenmişlikleriyle birlikte bu ruhu yitirdikleri de bu bulguya getirilebilecek diğer bir yorumdur. Bunun aksine, esnek, askeri, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt profilleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çetin ve Döş (2014) çalışmalarında öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça sağlıklı örgüt profilleri için algı düzeyi puan ortalamalarının düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Tosun (2017) yaptığı çalışmada kıdem değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları esnek, askeri, tam zamanlı, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerine yönelik anlamlı olarak farklılaşmaz iken; gelişigüzel örgüt profiline yönelik farklılaşmakta olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Bu farkın 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu çalışma ile ilgili diğer bir sonuçtur. Çetin (2014) çalışmasında ise öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul DNA profillerinden sadece esnek örgüt profilinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algılarına baktığımızda, esnek örgüt profilinde anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen sonuçlara göre ilkökulların lise düzeyine göre çevresel değişimlere daha fazla ayak uydurabildikleri ve değişimlerin meyvelerini alabilmek için daha uyumlu bir çalışma içinde oldukları söylenebilir. Askeri örgüt profilinde ise anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin askeri örgüt algıları lise öğretmenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmasının yanında, istatistikî olarak bir anlam ifade etmese de ilkökul öğretmenlerinin diğer okul düzeylerine göre daha yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ilkökul ve ortaokullardaki öğretmenlerin diğer okul düzeylerine göre rollerini yeterince üstlendiği ve dikkatlice uyguladığı yorumu yapılabilir. Tam zamanlı örgüt profilinde ise anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkökul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları ortaokul öğretmenlerinden; ortaokul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları lise öğretmenlerine göre daha yüksek puanlara sahiptir. Okul düzeyine göre öğretmen algılarının ortalamaları incelendiğinde, ilkökul öğretmenlerinin sağlıklı olarak nitelendirilen esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerindeki algılar diğer okul düzeylerinden daha yüksek iken lise öğretmenlerinin algıları daha düşük puanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle ilkökulların, ortaokul ve liselere göre daha sağlıklı örgüt DNA'larına sahip oldukları yorumu yapılabilir. Gelişigüzel örgüt profilinde ise, anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul ve lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen sonuçlara göre ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkökul öğretmenlerine göre gelişigüzel örgüt algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Temel probleminin işgörenlerinin aynı yöne bakamamaları olan gelişigüzel örgütler sağlıksız örgüt profilleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle bu sonucun liseler açısından olumsuz bir durum olduğu yorumu yapılabilir. Pasif saldırgan örgüt profilinde anlamlı farklılıklar ilkökul

öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Bu sonuçtan hareketle ilkokul öğretmenlerinde ve ortaokul öğretmenlerinde pasif saldırgan örgüt profili özellikleri görülmesi daha nadirdir. Bu duruma sebep teşkil edecek okul özelliklerine gelince, ilkokul ve ortaokulların öğretmen sayıları ve öğretmenlerin branş çeşitliliğinin liselere göre daha az olması gösterilebilir. Bu sonuca göre liselerin sağlıklı örgüt DNA profillerinden pasif-saldırgan DNA profiline sahip oldukları söylenebilir. Çalışılan okul düzeyi bazında ulaşılan sonuçlara baktığımızda yönetim ağırlıklı örgüt profilinin okul düzeyi ile arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tosun (2017) yaptığı çalışmada, çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı olarak farklılık bulmuştur. İlkokul öğretmenleri algı düzeyleri sağlıklı örgüt profilleri olan esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerinin daha yüksek iken; lise öğretmenlerinin algı düzeylerinin sağlıklı örgüt profilleri olan gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan boyutlarında daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre ilkokullarda çalışan öğretmenler diğer okul düzeylerine göre okulların daha sağlıklı örgüt profillerine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada diğer bir değişken olan Psikolojik Sözleşmeye yönelik öğretmen algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarına baktığımızda ise, hem işlemsel boyutta ve ilişkisel boyutta algının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin mesleklerini birbirine yakın birimlerle hem maddi ihtiyaçları hem de duygusal doyum olarak gördüklerini söyleyebiliriz.

Cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme işlemsel, ilişkisel, alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Psikolojik sözleşmenin tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları ile psikolojik sözleşmeleri arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir. Mimaroglu (2008), yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmenin cinsiyet değişkeni kapsamında anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre ise hem psikolojik sözleşme toplam boyutu hem de işlemsel ve ilişkisel alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mimaroglu (2008), yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmenin kıdem değişkeni

kapsamında anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan bakıldığında, Mimaroglu'nun (2008) yaptığı çalışmayla sonuçlar örtüşmektedir.

Öğretmen sayısı değişkenine göre hem psikolojik sözleşme toplam boyutu hem de işlemsel ve ilişkisel alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre hem psikolojik sözleşme toplam boyutu hem de işlemsel ve ilişkisel alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre hem psikolojik sözleşme toplam boyutu hem de işlemsel ve ilişkisel alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerinden esnek örgüt profili ile psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutuyla anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde ve ilişkisel boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışının işlemsel boyutuyla negatif yönlü düşük düzeyde, ilişkisel boyutuna yönelik algılarında ise pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel boyutuyla negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülürken, ilişkisel boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının ilişkisel boyutuna yönelik negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit

edilmiştir. Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşmeleri davranışlarının ilişkisel boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile psikolojik sözleşme davranışlarının işlemsel boyutuna yönelik algıları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, ilişkisel boyutuyla arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkisi tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine esnek örgüt profili ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle diyebiliriz ki, öğretmenlerin esnek örgüt profiline sahip okullarda psikolojik sözleşmeleri pozitif yönde desteklenmekte fakat bunun düşük düzeyde olması ise yeterince değerlendirilmemektedir. Askeri ve tam zamanlı örgüt profillerine yönelik algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle diyebiliriz ki, okulların katmanlı bir yapıda bürokratik olarak işleyişi öğretmenlerin görev tanımlarını açıkça ortaya konduğu için askeri ve tam zamanlı örgüt profillerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri olumlu yönde etkilenmektedir. Fakat bunun orta düzeyde olması yeterince bu pozitif durumun sağlanmadığını ortaya koyar. Ayrıca öğretmenlerin okulların sağlıksız örgüt profillerine(gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) yönelik algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında negatif yönlü düşük dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle sağlıksız örgüt profillerinin yoğunlukta hissedildiği okullarda doğal ve beklenen bir sonuç olarak öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik algıları da düşük düzeyde olacaktır.

Araştırmaya göre okulların DNA profillerinden esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı) öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini yordamamakta iken, pasif saldırgan örgüt profilindeki ilkökul öğretmenlerinin işlemsel sözleşme düzeylerini anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt) ortaokul öğretmenlerinin işlemsel

sözleşme düzeylerini yordamamaktadır. Lise düzeyi okullarda DNA profillerinin öğretmenlerin işlemsel sözleşme düzeyleri üzerinde anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlkokullarda DNA profillerinin öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin ilkokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

Ortaokullarda, okul DNA profillerinin öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tam zamanlı örgüt profili öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Esnek örgüt, askeri örgüt, gelişigüzel örgüt ,yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt profilleri ise ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

Liselerde, okul DNA profillerinden bazılarının öğretmenlerin ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri ilişkisel sözleşme boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Esnek örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise ilişkisel sözleşme boyutunu yordamamaktadır.

Yukarıdaki sonuç ve tartışmalar doğrultusunda şu öneriler ileri sürülebilmektedir.

Kadın öğretmenlerin sağlıksız olduğu kabul edilen yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerinde erkek öğretmenlerden daha düşük ortalamaya sahipken; gelişigüzel örgüt profilinde erkek öğretmenlere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu farklılaşmaya sebep olan durumların araştırılmalıdır.

Öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan sonucun nedenine bağlı çalışmalar yapılmalıdır.

Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere nazaran, elimizden gelenin en iyisini yapıp değişimlere son anda da

olsa ayak uydurabilecek takım ruhuna sahibiz anlayışını benimseyen tam zamanlı örgüt profiline yönelik algıları daha güçlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle mesleğinde belli bir kıdeme gelmiş öğretmenler için yenileme çalışmaları yapılması önerilebilir.

Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algılarına baktığımızda, esnek örgüt profilinde anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarına baktığımızda ise, hem işlemsel boyutta ve ilişkisel boyutta algının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme düzeyinin yüksek olması öğretmen performansı ve eğitimin kalitesi açısından önemlidir. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini artırıcı etkinlikler düzenlenmelidir.

Araştırmaya göre okulların esnek ve askeri sağlıklı örgüt profillerine sahip olmalarının öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir. Yine pasif saldırgan örgüt profili özelliklerinin olmalarının öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini azalttığı belirlenen başka bir sonuçtur. Okullarda sağlıklı örgüt profili özelliklerinin artırılmasına, sağlıklı yönlerinin ele alınarak iyileştirilmesi yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aytaç, Ömer. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol 14; (1), 189-217.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, IL, US: Dorsey Press.
- Allenby,B ve Fink,J (2005). Toward Inherently Secure and Resilient Societies, Vol 309; 1034-1036
- Aslan,F,K ve Boylu,Y (2014). Örgütsel Sinizim ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR) 2014, 1 (2).
- Bancar, A. (2016). *Örgüt DNA'sı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3).
- Bostancı, A , Çelik, K , Kahraman, Ü . (2017). Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 140-156.
- Belhumeur,K. (2017). What Are Some Characteristics of DNA?
<https://sciencing.com/what-are-some-characteristics-of-dna-12572069.html>
- Büyükyılmaz,O ve Çakmak,A,F.(2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Ünieversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
- Bird,R,C.(2005). Employment as a Relational Contract,8 J. BUS.1.149
- Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çetinkaya,F,F ve Özkara,B. (2015) Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eylül , Sayı:9
- Cihangiroğlu,N ve Şahin,B. (2010) Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,11. 1-16.
- Cheng, T,C,E ve Podolsky,S. (1996) Just-in-Time Manufacturing An Introduction. Chapman&Hall, Second Edition.

Coyle-Shapiro,J and Kessler,I. (2000) Consequences of The Psychological Contract for The Employment Relationship: A large Scale Survey. The Journal of The Management Studies,37(7) 904-930

Cihangiroğlu,N ve Şahin,B. (2012) Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması. *TAF Prev Med Bull; 11(1): 63-70*

Cihangiroğlu,N, Şahin,B ve Uzuntarla,Yasin (2015) Yardımcı sağlık personelinin psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin analizi. *TAF Preventive Medicine Bulletin. Volume-14.Issue-4.*

Çetinkaya, F, Özkara, B . (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (3), 72-91.* Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iibfdkastamonu/issue/29618/317940>

Doğan, Ö , Bozkurt Bostancı, A . (2017). Okulların Sosyal Sermaye Düzeyleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (), 313-334.* Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/usaksosbil/issue/33658/373868>

Döş, İ. ve Çetin, R. B. (2014). Örgüt DNA'sı nin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (31), 560-575.*

Döş, İ. (2013). School DNA and it's transfer. *American Journal of Human Ecology, 2(1), 7-15.*

Divakaran, A., Neilson, G. L. & Pandrangi, J. (2013). How to Design a Winning Company, Retrieved January 7, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/00194?gko=69783>

Dikili,A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik bir Araştırma(A Research Intented fort he Relationship between Psychological Contract ana Job Satisfaction in Public Sector. With Englis Summary.) *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 205-227.*

Erdem,H. (2016) Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi. 1-18*

Freese, C. and Schalk, R. (2008) How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology, 38, 269-286.*

Honold,L and Silverman,J,R. (2002) Organizational DNA: Diagnosing Your Organization for Increased Effectiveness Hardcover. Nicholas Brealey Publishing-1

Holladay,R. (2005) Simple Rules: Organizational DNA. *ODPractitioner, Vol 37, NO 4.*

Hamilton,B.A.(2005) Organizational DNA. www.boozallenhamilton.com

Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review, 47(3), 47-76.*

Hatch,J,M and Cunliffe,L,A. (2012). Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives.

İşcan, Ö , Timuroğlu, M . (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), 119-135. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2691/35400>

İyigün, N , Çetin, C . (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 10 (37), 15-29. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/maruoneri/issue/17895/187693>

İyigün, Ö,N, Yıldız,B ve Yıldız,H. (2014) Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir mi?. Örgütsel Davranış Kongresi-3.

Jensen,J,M, Opland,R,A and Ryan M,A. (2009). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *J Bus Psychol, 25:555–568*

Junginger,S (2015). Organizational Design Legacies and Service Design, *The Design Journal, 18:2, 209-226, DOI: 10.2752/175630615X14212498964277*

Kanten, P , Yeşiltaş, M , Arslan, R . (2014). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretgenlik Karşıtı İş Davranışlarında Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,29(2),. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2717/36085>

Koyuncu, M , ÖZGÜL KATLAV, E . (2014). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11 (2), . Retrieved from http://dergipark.gov.tr/soid/issue/11389/136033*

Karcioğlu, F , Türker, E . (2011). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2), 121-140. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2699/35585>

Knott,D.G., &Neilson,G.L. (2006). Organization to Execute: It's in the DNA. *Ivey Business Journal*, 70(5), 1-6.

Kransdorff, A. (2006). Corporate DNA. London: Routledge.

Kaldırmacı, N . (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (1), 0-0. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/erusosbilder/issue/23734/252698>

Karcioğlu, F . (2010). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (1-2), . Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2682/35198>

Lelebici, D , Karasoy, A . (2003). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (1), 279-304. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/huniibf/issue/29197/312727>

Lelebici, D.N. (2008) Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1*, 111.

Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Middlemiss,S. (2011) The psychological contract and implied contractual terms: Synchronous or asynchronous models?.*International Journal of Law and Management*, Vol. 53 Issue: 1, pp.32-50. <https://doi.org/10.1108/17542431111111872>

Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>

Nafei,W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*. Vol.5-1

Neilson, G. L. & Estupinan, J. (2014). *The 10 principles of organizational DNA*. Retrieved January 4, 2017, from <https://www.strategy-business.com/blog/The-10-Principles-of-Organizational-DNA?gko=c5b42>

Neilson, G. L., Pasternack, B. A.& Mendes, D.(2003). *The four bases of organizational DNA*. Retrieved January 4, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>

Neilson, G. L., Pasternack, B. & Mendes, D. (2004). *The 7 types of organizational DNA*. Retrieved January 2, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/04210>

Neilson, G. L., Pasternack, B., Mendes, D. & Tan, E. M. (2004). *Profiles in organizational DNA research and remedies*. Retrieved January 2, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/rr00004?gko=d84d0>

Neilson, G. L., Pasternak, A. B. & Nuys, K.E.V. (2005). The passive aggressive organization, *Harvard Business Review*, 2.

Nam,S. (2014) The Relationship between Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior and Differences Based on Collar . *European Journal of Social Sciences Education and Research* Vol.2, No.3.

Onay, M. ve Ergüden, S. (2012).Yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.

Ölçüm, M . (2013). Örgüt Kültürü. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (8), 179-194. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/maruaebd/issue/363/2053>

Özgen, D , Özgen, P . (2013). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/cusosbil/issue/4383/60154>

Özler, , Ünver, E . (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 325-351. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20821/222857>

Öztürk, S , Atmaca, H . (2017). İlişkisel ve İlişkisel Olmayan (NoSQL) Veri Tabanı Sistemleri Mimari Performansının Yönetim Bilişim Sistemleri Kapsamında İncelenmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10 (2), 199-209. DOI: 10.17671/gazibtd.309303

Patrick,H.A.(2008). Psychological Contract and Employment Relationship. Rafaeli,A.(1996) What Are the Organizations? Who Are The Members?. *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior*, 121-39.

Rousseau, D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

Rousseau,D.M. (1995) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2,2.

Rousseau,D,M. (1998). Psychological Contracts in Organizations: Understanding; Written and Unwritten. *Employee Responsibilities and Rights Journal. Vol. II. No. J. J998*

Robinson,S.L. Rousseau,D.M. (1994) Violating the Psychological Contract : Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, vol,15,245-259.

Rousseau,D.M.(1990) New Hire Perceptions of Their own and Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior.Vol.11, 389-400*

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542. <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167505>

Denise M. Rousseau, a. (2004). Research Edge: Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy Of Management Executive* (1993-2005), (1), 120.

Schalk, R. Rousseau, D. M.(2000) .; Psychological Contracts in Employment : Cross-National Perspectives. Ebscho Publishing, printed on 11/7/2017 3:28 PM via usak universitesi

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.

Soroush, S., Esfahani, D., Mohammadpouri, M. & Poorfarahmand, B. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Povice Sport and Youth Offices. *InternationalJournal of Human Resource Studies*, 4(3).

Shtub,A & Karni,R.(2010) Organizations and Organizational Structures. *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Proces. Management, Second Edition*, DOI 10.1007/978-0-387-74526-8_2.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2010). İşletmecilikte yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *TİSK Akademi*.2, 68 - 87.

Şişman,M.(1995) Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Eğitim Yönetimi*,1,1.

Taşdemir,M.(2015) Okul ve Okul Programı Felsefesinin Değerlendirilmesinde Wiles ve Bondy Yaklaşımı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,14,54,19-45

Topçu, M , Basım, H . (2016). Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (2), 83-104. DOI: 10.17494/ogusbd.04100

Topçu,M.Basım,H.(2015) Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. Doktora Tezi.

Toprakçı, A . (2014). Okul Örgütünün Amaçlar Açısından Kendine Özgü Yönleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (1), 113-120. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/kuvey/issue/10394/127194>

Thomas,H,C. and Anderson N,R.(1998) Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army. *Journal Organizational Behavior*,19,745-767.

Torun, A , Üçok, D . (2012). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28 (1), 231-250. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2712/35866>

Tosun,A. (2017) Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi.

Ose,O,G. And Sterio J.T (2002) Introducing IO in a Drilling Company: Towards a Resilient Organization and Informed Decision-Making? DOI: 10.4018/978-1-4666-2002-5.ch022

Yılmaz,A.(2012) Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi.

Yalçınkaya,A.Türker,Y.(2014)Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2003-2013 Yılları Arası Bir Değerlendirme-219

İNTERNET ERİŞİMİ

<https://tr.scribd.com/document/236250404/Pwc-10minutes-Organizational-Dna>
12.09.16 tarihinde ulaşılmıştır.

<https://hbr.org/2011/06/building-a-resilient-organization> 06.10.16 tarihinde ulaşılmıştır.

<http://businesswolf.org/10-principles-organizational-dna/> 04.10.16 tarihinde ulaşılmıştır.

http://web.mit.edu/sheffi/www/selectedMedia/wpd_building_a_resilient_organization_rev20061226.pdf 22.12.16 tarihinde ulaşılmıştır.

EKLER:

T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.5596506
Konu : Araştırma İzni

21.04.2017

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 29.03.2017 tarih ve 1897 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ekinde bulunan, Esmehan ÇAVUŞ'a ait "Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için ilimiz Şehzadeler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumalarda görev yapan yönetici/öğretmenlere yönelik araştırma izni ile ilgili olarak, Müdürlük Makamından alınan 18.04.2017 tarih ve 5331093 sayılı onay yazısı yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve araştırma tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

İsmail KOÇ
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER :

Onay yazısı (1 sayfa)
Ölçekler (3 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza ile
İmza No Aynıdır.
Sabahat UÇARLI
Şef

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)
Faks: (0 236) 231 12 51



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.5331093
Konu : Araştırma İzni

18.04.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012 / 13 No'lu genelgesi,
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 29.03.2017 tarih ve 1897 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esmehan ÇAVUŞ'a ait "Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için Şehzadeler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan yönetici/öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2016 - 2017 eğitim öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ
Müdür Yardımcısı

OLUR
18.04.2017

İsmail KOÇ
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER :

Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
Ölçekler (3 sayfa)



Evrak Tarih ve Sayısı: 29/03/2017-E.10905

ÖRGÜT DNA'SI VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değerli Yönetici ve Öğretmenler,

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin okullarının DNA'sına yönelik algıları ile öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu ölçekte örgüt DNA'sı okulların amaçları ve üyeleri bakımından kendine has özellikler gösteren yaşayan bir organizma olarak insan DNA'sına benzeyen yapıları; Psikolojik sözleşme ise öğretmenin çalıştığı okul için beslediği hissi duygulara bağlı olarak kaynaklanan istek veya isteksizlik durumu olarak ele alınmaktadır.

Ölçek ilk bölümünde kişisel bilgileriniz, takip eden ikinci bölümde Örgüt DNA'sına ve psikolojik sözleşmeye ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederiz.

Esmehan ÇAVUŞ
Uşak Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Göreviniz : () Öğretmen () Okul yöneticisi
2. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz : () Evli () Bekâr
4. Görev yaptığınız okul türü : () İlkokul () Ortaokul () Lise
5. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
6. Kıdeminiz : () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri
7. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 ve +
8. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz : () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl +

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/03/2017-E.10905

BÖLÜM II

Bu bölümde Örgüt DNA'sı ve Psikolojik sözleşme ile ilgili ifadeler yer almaktadır

Sıra No	ÖRGÜT DNA'SI ÖLÇEĞİ	Katılım Durumu				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum değişimi önemseyen bir kurumdur.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum motivasyonu yüksek öğretmenleri desteklemektedir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum tam anlamıyla kurum müdürünün hakimiyeti altındadır	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda kendimi makinenin bir parçası gibi hissetmekteyim	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurum cazip bir kurum olduğu için, burada çalışmak isteyen birçok öğretmen var	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumun uygulamaları öğrenci ve öğretmenleri mutlu kılmaktadır	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumu diğer kurumlardan ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürü vardır	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumun vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda zeki ve motivasyonu yüksek öğretmenler olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumda alınan güzel bir karar işbirliği sorunlarından uygulanamamaktadır	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumda alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumda değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurum öğretmen sayısı bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurumda önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurum hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurum bünyesinde hiyerarşi her şeyden önemlidir	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurum gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurum herhangi bir konuda karar alırken öğretmen görüşlerine değer vermemektedir	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım kurumda öğretmenlerin potansiyeli dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurumda, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurumda büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkânsızdır.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım kurumda vasatlık takdir edilmektedir	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım kurumda çalışanlar üstlerinden gelen emirlere aldırılmaya meyillidirler.	1	2	3	4	5

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/03/2017-E.10905

Sıra No	PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ	Katılım Durumu				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu okulda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
4	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Bu okulda ilerlemeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
6	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	1	2	3	4	5
7	İşe sadece işimi yapmak için gidiyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu okulda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu okula bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10	Bu okulun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi.. vb) karşılığında bu okula % 100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13	Sıkı çalıştığım takdirde bu okulda terfi edebilme imkânım var.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım okulda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu okulda sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım okulda her şeye fazlasıyla karışırım.	1	2	3	4	5

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

22 Mart 2017

Esmehan Hanım,

Tezimde kullanmış olduğum “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”ni kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

Yrd.Doç.Dr. Hande ÖZGEN

From: ESMEHAN ÇAVUŞ [mailto:cavusesmehan@gmail.com]

Sent: Wednesday, March 22, 2017 10:22 AM

To: Hande Özgen

Subject: Psikolojik sözleşme izin isteme

TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTE FOR TURKEY AND MIDDLE EAST
85. cad. No: 8 Yücestepe/ANKARA/TURKEY
312 231 73 60 (Pbx) 312 320 0376 (Fax)
www.todaie.edu.tr

gönderen: **ESMEHAN**
ÇAVUŞ <cavusesmehan@gmail.com>

alıcı: hozgen@todaie.edu.tr

Değerli Hocam,

Uşak üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programında tez aşaması öğrencisiyim. Danışmanım Doc. Dr. Aynur B. BOSTANCI. Tez çalışmamda ‘Psikolojik Sözleşme’ ölçeğinizi size atf yaparak kullanmak istiyorum. İzin vermeniz bizi çok sevindirecektir. Sizden izin konusunda haber bekleyeceğiz. Saygılarımı sunar, iyi çalışmalar dilerim

Ad Soyadı:Esmehan ÇAVUŞ

Uşak Üniversitesi

Sosyal Bil. Ens. Öğrencisi