

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ
GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ
(İSTANBUL - KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan: **Soner DOĞAN**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ
GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ
(İSTANBUL - KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tezi Hazırlayan:
Soner DOĞAN
Öğrenci No:
070712092

Danışman:
Dr. Kubilay ÇİMEN

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri (Kağıthane İlçesi Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, Akademik Etik ilkelere bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim 18 / 01 / 2010

Soner DOĞAN

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ

Tezi Hazırlayan: Soner DOĞAN

ÖZET

Araştırmada amaçlanan nokta öğretmen ve yönetici görüşlerini göz önünde bulundurarak okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Ölçme aracı araştırmacı tarafından oluşturulmuş “Okul Müdürünün Okul Kültürüne Etkisi Ölçeğidir.”

İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde görevli 24 yönetici ve 224 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu öğretmen ve yöneticilerden ölçek yöntemi ile bilgiler toplanmış ve SPSS 15 programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisine dair görüşlerinin kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yöneticiler ve öğretmenlere ANOVA analizi yapılmıştır. Anket uygulamaları bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çeşitli okullarda yöneticilik yapan okul müdürleri rastgele seçilerek anketler uygulanmıştır. Anketler, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırmanın gizliliği konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Geri dönen anketler, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş, eksik ya da hatalı doldurulanlar değerlendirilmeye alınmamıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisine yönelik algıları ile ilgili sonuçlarda öğretmen ve yönetici görüşlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıklar incelendiğinde yöneticiler öğretmenlere nazaran okul müdürünün okul kültürüne etkisini olumlu bulmaktayken öğretmenler ise okul müdürünün okul kültürüne etkisini yetersiz bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Kültür, Örgüt, Okul Kültürü

EXTENT OF SCHOOLMASTER TO CREATE SCHOOL CULTURE

Prepared by: Soner DOĞAN

ABSTRACT

The point aimed in this research is to determine the extent of schoolmasters to create school culture by taking the opinions of teachers and administrators into account. In the research, general scanning method has been employed. The benchmark used in this research is “Scale of Impact of Schoolmaster on School Culture”, a tool developed by the researcher.

24 administrators and 224 teachers assigned in Kagithane Township of Istanbul Province forms the sample of this research. Data has been gathered from these administrators and teachers through scale method and assessed using SPSS 15 software. In order to determine whether or not the opinions of the administrators and teachers about the impact of schoolmaster on the lower dimensions of the school culture vary depending on the seniority, the ANOVA analysis has been conducted. The questionnaires have been made personally by the researcher. The schoolmasters holding administrative position at various schools have been selected by random for questionnaires. The questionnaires have been handed out to the participants following the appropriate explanations. The participants have been informed about the confidentiality of the research. The completed and returned questionnaire forms have been checked by the researcher to sort out the ones with missing or faulty details.

Based on the findings obtained out of the research, it has been determined there exists differences between the opinions of the teachers and administrators in the results related to their perceptions of impact of the schoolmaster on the school culture. It is concluded that given the differences, administrators favorably considers the impact of schoolmasters on the school culture, while the teachers considers the impact of headmasters on the school culture insufficient.

Keywords: Schoolmaster, Culture, Organization, School Culture

TEŞEKKÜR

“Okul M¼d¼rlerinin Okul K¼lt¼r¼n¼ GerçekleŐtrime D¼zeyleri”adlı bu araştırmada amaç olarak okul m¼d¼rlerinin okul k¼lt¼r¼ ¼zerinde etkili olup olmadıklarını gerçeği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasını tavsiye eden değerli hocam Mehmet Fikret GEZGİN’e bu çalışmaların y¼r¼t¼lmesinde ve tamamlanmasında gece g¼nd¼z demeden emeğini eksik etmeyen değerli hocam ve tez danıŐmanım Dr. Kubilay ÇİMEN’e teŐekk¼rlerimi sunarım.

Araştırmanın anket uygulaması esnasında her t¼rl¼ destek ve kolaylığı sağlayan İstanbul İli Kağıthane İlçesi’nde görev yapan Eğitim y¼neticisi ve ¼ęretmenlerine katkılarından dolayı teŐekk¼r ederim.

OCAK 2010
Soner DOğAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR	4
2.1. Kültür Tanımı	4
2.2. Örgüt Kültürü	6
2.3. Örgütsel Kültürün Önemi.....	13
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	14
2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu	16
2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri	19
2.7. Kültürün İfade Biçimleri	22
2.7.1. Ritüeller.....	22
2.7.2. Törenler	22
2.7.3. Hikâyeler	23
2.7.4. Dil.....	23
2.7.5. Mitler.....	24
2.7.6. Kahramanlar	24
2.7.7. Semboller	25
2.8. Örgüt Kültürü Sınıflamaları	26
2.8.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi	26
2.8.2. Harrison ve Handy Modeli.....	28
2.8.3. Miles ve Snow Modeli	30
2.8.4. Quin ve Cameron Modeli.....	31

3. OKUL YÖNETİMİ	39
3.1. Okul Yönetimi Kavramı.....	39
3.2. Okulun Örgütsel Özellikleri.....	40
3.3. Okul Yönetiminin Yararları.....	41
3.4. Okul Yönetimi Karar Verme Süreci	45
3.5. Okul Yönetimi Çeşitleri	47
3.5.1. Otokratik Yönetim Stili.....	47
3.5.2. Demokratik Okul Yöneticiliği.....	47
3.6. Okul Yönetiminin Yararları.....	48
3.7. Okul Yöneticisi Kavramı	52
3.7.1. Okul Yöneticisinin Görevleri	52
4. OKUL KÜLTÜRÜ.....	54
4.1. Okul Kültürü Kavramı	54
4.2. Okul Kültürünün Oluşturulması.....	56
4.3. Okulun Örgütsel Özellikleri.....	58
4.4. Okul Yönetimi Ve Yöneticinin Kültüre Etkisi	59
5. YÖNTEM.....	62
5.1. Araştırma Modeli	62
5.2. Verilerin Toplanması	62
5.3. Evren ve Örneklem	63
5.3.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	63
5.4. Veri Toplama Araçları	68
5.5. Veri Analiz Yöntemi.....	72
6. BULGULAR.....	74
6.1. Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	74
Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürünün okul tarihi boyutuna ilişkin görüşleri ayrı ayrı hesaplanmıştır.	74
6.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	76

6.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	77
6.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	78
6.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	80
6.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	81
6.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	83
6.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri .	85
6.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri	86
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKLAR.....	94
EKLER	
EK-1: Anket Formu Örneği.....	104

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Anketlere İlişkin Bilgiler	63
Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	63
Tablo 3: Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 4: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 5: Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 6: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	65
Tablo 7: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	65
Tablo 8: Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı.....	66
Tablo 9: Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı.....	66
Tablo 10: Öğretmenlerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	67
Tablo 11: Yöneticilerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	67
Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Durumuna Göre Dağılımı.....	67
Tablo 13: Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Dağılımı	68
Tablo 14: Yönetici ve Öğretmenlerin Okuduğu Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumu	68
Tablo 15: Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri.....	69
Tablo 16: Yöneticilerin, Okul Kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar (X) ve standart sapma değerleri (ss) ($N=24$)	74
Tablo 17: Öğretmenlerin, Okul Kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar (X) ve standart sapma değerleri (ss) ($N=224$)	75
Tablo 18: Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisinin cinsiyet değişkenine	76
Tablo 19: Öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre Okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına.....	76
Tablo 20: Yöneticilerin, Yaş Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri.....	77

Tablo 21: Öğretmenlerin, Yaş Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri	78
Tablo 22: Yöneticilerin, Kıdem Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri	79
Tablo 23: Öğretmenlerin, Kıdem Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri	79
Tablo 24: Yöneticilerin, Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına	80
Tablo 25: Öğretmenlerin, Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına	81
Tablo 26: Yöneticilerin, Eğitim Düzeyine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri	82
Tablo 27: Öğretmenlerin, Eğitim Düzeyi Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt	82
Tablo 28: Yöneticilerin, Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına	83
Tablo 29: Öğretmenlerin, Yöneticilik Kursu Alma Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına	84
Tablo 30: Yöneticilerin, Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt	85
Tablo 31: Öğretmenlerin, Kurs Alma Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin	86
Tablo 32: Bağımsız Örneklem T Testi analizi	87

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağın getirdiği yenilikler hâlihazırda örgütlerin gelişimini ve işleyişini etkilemektedir. Bu sebepten yola çıkarak örgütlerin taşıdıkları kültürel özellikler değişken bir yapı içerisinde. Toplum içinde çeşitli amaçla oluşturulmuş birçok örgütten söz edilebilir. Bunlar içinde eğitim örgütleri, hammaddesinin insan olması sebebiyle diğer örgütlenmelerden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Örgütlerde, örgüt kültürü olmadan kendi değişim çabalarının başarıyla sonuçlanması mümkün değildir. Eğitim örgütlerinin paylaştığı ortak tutum, değer, inanç ve davranışlar okul kültürünü ifade eder.

Okullar kendi kültürlerini oluşturdukları gibi, toplumun kültür özelliklerini koruma görevini de üstlenirler. Okulun benimsediği kültürel değerler, toplumun kültürel değerleriyle örtüşür. Toplumsal kültürün korunması ve yeni kuşaklara aktarılması konusunda okulun üstlendiği bu görev, onu toplum içindeki diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir. “Sadece okulun biçimsel amaçları çerçevesinde düşünüldüğünde bile, okul örgütünü; standart hammaddeleri işleyip çevresine standart mamüller sunan örgütlerden farklı bir düzlemde değerlendirmek gerekir” (Terzi, 2000, s:98).

Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir.

Swyner (1986)'a göre, okul kültürü, okulun zaman içinde oluşturduğu bir yaşam biçimidir. Okulu oluşturan bireylerin birbiriyle etkileşimleri, paylaşımları, okulun tarihi ve okula ait özellikler zaman içinde o okula özgü bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. Bu kültürün oluşması sürecinde üyeler neye ne tepki verecekleri, neyi önemli neyi önemsiz olarak değerlendirecekleri konusunda ortak bir tutum sergilemektedirler. Okul kültürünün oluşturulmasında, okul müdürlerine önemli

bir rol düşmektedir. Bunun için okul müdüründen beklenen, onun tutarlı, yetenekli, yenilikçi olması ve olumlu girişimleri desteklemesidir. Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri önem taşır. Bundan dolayı okuldaki örgütsel davranışın iyi anlaşılması için, okulun iç dünyasının tanınması gerekir.

Okulda nasıl bir iletişim sisteminin egemen olduğu okuldaki formal iletişim sistemi incelenerek belirlenemez. Bu nedenle okul kültürüne informal iletişimin de nasıl etki ettiği incelenmesi gerekir. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısı, ancak formal ve informal iletişimin kültürü nasıl etkilediğinin incelenmesi ile mümkün olabilir. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okulda çalışanların çeşitli ölçüde rol oynadığı ileri sürülmektedir. Okul müdürünün, beklentilerini öğrenciler ve öğretmenlerle paylaşması ve dikkatini okulun işleyişine vermesi okulda olumlu bir kültürün oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Balcı, 2002, 187-8).

Okulda yeni bir kültür oluşturmak, belli bir çabayı, paylaşımı ve sağlıklı iletişimi gerektiriyorsa, var olan kültürü korumak ve sürdürmek için de benzer bir çaba ve paylaşımdan söz edilebilir. Okula özel adet ve törenlerin yerine getirilişi, ödül sisteminin sürekli olması, paylaşılan vizyonun korunarak geliştirilmesi, bireysel ve grup çalışmalarının takdir edilmesi, moral ve motivasyonun sağlanması gibi etmenler var olan kültürün sürekli olmasında başlıca etkenlerdir.

Örgütün yapısını oluşturan üyeler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Okul örgütünü oluşturan üyeler başta müdürler olmak üzere, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlardır. Veliler ve okul aile birlikleri gibi okul içi örgütlenmeler de okul örgütünün üyeleri arasındadır ve örgüt yapısını dolaylı yoldan etkilemektedirler.

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen bir okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz (Çelik, 2000).

Okul kültürünün yönetiminde, sembolik yönetim boyutu önem taşır. Örgütsel değer, norm ve inançlar çerçevesinde bilinçli olarak sembolik davranışların oluşturulması şeklinde tanımlanan sembolik yönetim, yöneticilere güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda yardımcı olur. Dil, semboller, hikâyeler, törenler, efsaneler vb. kültür taşıyıcıları, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde ekonomik analizler, liderlik ve örgüt yapısı kadar önem taşır (Unutkan, 1995, Aktaran, Çelik, 2000).

Okul yöneticisi, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe merkezi haline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir. Bu vizyon, iki temel boyut dikkate alınarak geliştirilebilir (Çelik, 2000):

Okul kültürünün mutlak normları güçlü olduğu takdirde öğretimdeki gelişmeler anlamlı, sürekli ve yaygın olur; bu normlar zayıf olursa gelişmeler de seyrek, gelişigüzel ve yavaş olacaktır. Dışarıdan getirilen en iyi fikirler veya çalışmalar gelişmeyi çok az etkileyecektir. Yani, iyi tohumlar zayıf ekinlerde yetişmeyecektir (Saphier ve King, 1985).

Okul yöneticilerinin, insanı merkeze alan bu yeni anlayışı daha hızlı bir şekilde yakalamaları gerekir. Çünkü eğitim kurumlarının, okulların, katı bürokratik ve hiyerarşik özellikler taşıyan kurumlar olması, işleyiş süreçleriyle ve amaçlarıyla tutarlı olmamaktadır. Her birinin bireysel farklılıkları, ayrı değer ve dünyaları olan çocukları ve gençleri hayat içinde hayata hazırlamak, statik, değişmez katı ilkeler ve programlarla mümkün değildir. Mal üreten işletmelerde ve bürokratik örgütlerde bile, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alan bir anlayışla uygulamaya geçilirken, eğitim kurumlarında bu yaklaşımın daha da geliştirilerek uygulanması beklenmektedir. Değişim ve gelişim bilinciyle insanı merkeze alan okul yöneticilerinden, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara eğitim-öğretimi sevdirmeye, isteklilik içinde okulda çalıştırma, okul kurumunu benimsetme ve güçlü okul kültürünü oluşturma ve kurumsal bütünleşmeyi sağlamaları mümkün olabilir. Ama bu konuda yeterli araştırmalar yapılmamıştır. Bu araştırmada öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul kültüründe yöneticilerin etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2. KÜLTÜR

2.1. Kültür Tanımı

Birçok bilim adamı kültür konusunu incelemiş ancak kültürün soyut ve karmaşık bir kavram olması nedeniyle kültür ile ilgili pek çok tanım ortaya koymuşlardır. Kültür, esas itibariyle antropolojinin bir konusudur. Antropoloji, toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanıdır. Kültür kavramının içeriği, farklı disiplinlere göre çeşitlilik göstermektedir. Kluckhohn, kültürü kısaca yaşamın düzenlenmesi olarak tanımlarken, Taylor'a göre kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Şişman, 2002, s:2).

“Kültür kavramının “bakmak, yetiştirmek” anlamına gelen Latince “colere” veya “culture” sözcüğünden geldiği kabul edilmekte, daha sonra Voltaire'in “insan zekâsının oluşumu, gelişimi” anlamında kullandığı” ifade edilmektedir (Şişman, 2002:1). Kültür, özellikle sosyal bilimlerin konusu olmuş, birçok bilim dalında kültür kavramına çeşitli anlamlar yüklenmiştir. “Kültür, bir toplumda bilinçli ya da yarı bilinçli veya bilinçsiz şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür” (Balci, 2005:110). Bir başka deyişle “kültür, bir toplumun insanlarınca yapılmış, özdeksel (maddi) ve tinsel (manevi) değerlerin tümüdür” (Başaran, 1998, s:53).

Kültür, daha geniş bir ifadeyle bir toplumu oluşturan insanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan bütün insan yapısı nesnelere, ekonomik, dinsel, siyasal, toplumsal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, tutum ve işlevleri; bütün inanç ve ülküleri kapsamaktadır (Başaran, 1994, s:64).

Kültür dediğimizde anlamamız gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeler; kurallar ve değerler, anlamlar, simgeler ve araçlardır. Bu öğeler, davranış biçimlerini belirler ve davranış biçimlerinde yansır (Varol, 1993, s:181).

Açıkalın'a (1998) göre, kültüre ilişkin bilinmesi gereken başlıca yargılar şunlardır:

1. Kültür kesintisiz değişime uğrayan bir olgudur. Kültürün korunması demek, değişim sürecinin bilincinde olup, kontrollü değişimi sağlamaktır.
2. Kültürlü-kültürsüz sıfatları gerçekte kendi kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değildir.
3. İyi kültür, kötü kültür sınıflaması yanlıştır. İyi ya da kötü kültür yoktur. Farklı kültürler vardır.

Şişman (2002, s:1–2). Kültürle ilgili tanımları şu şekilde sıralamıştır:

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet araç

İnsan toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Bir başka deyişle bir arada yaşayan insanlar bir toplumu oluşturur. Bir kültürü oluşturanlar da insanlardır. Bu yüzden toplum ve kültür kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Toplum ve kültür birbirine bağlı, birbirinden etkilenen ve beslenen iki kavramdır. (Şişman, 2002, s:6). Kültürün genetik olarak aktarılan bir şey olmadığını, sonradan öğrenildiğini ve kazanıldığını belirtmekte ve bireyin içinde yaşadığı sosyal çevreyle etkileşimi sonucu kültürü öğrendiğini ve kazandığını ifade etmektedir. Bu nedenle kültür, insanın doğası ve yapısından bağımsız olarak gelişir.

Günümüz tanımlamalarından biri olan Başaran' ın tanımına göre kültür; bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunları ölçümleyen normlar örüntüsüdür. Başaran, kültürün insanların doğal varlıklardan aldıkları hazdan ve duygudan daha fazlasını almak için insanlarca üretildiğini belirtmektedir. Bu sayede toplumsal bir varlık olan insan, oluşturduğu bu maddi ve manevi

değerlerle yaşamını anlamlandırmakta ve kendinden sonraki nesillere de aktarmaktadır. Burada artık kültürün nesiller tarafından öğrenilen ve kendinden sonraki nesillere aktarılan bir süreç içinde varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Şu halde kültür toplumu oluşturan insan grubunun davranış, biliş ve sezgi kalıplarından oluşturdukları bütünlüktür. Toplumlarca oluşturulan bu davranış kalıpları herkesçe paylaşılan ortak değerlerle benimseyip yaşatılmakta ve kendinden sonraki nesillere de eğitim yoluyla aktarılmaktadır.

Çoğu örgütün baskın bir kültürü ve bunun yanı sıra birden fazla da alt kültürü bulunmaktadır. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder ve örgütü diğerlerinden ayırıcı bir kimlik sağlar. Alt kültürlerde, üyelerin karşılaştığı ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak için ortaya çıkmaktadır. (Robbins, 1996, s:432).

Tüm bu tanımlamalardan anlaşıldığı gibi kültür yaşayan, gelişen, öğrenilen, nesillerce aktarılan, semboller, maddi ve manevi değerler ve anlamlar bütünüdür. Yukarıda sıraladığımız tanımlara göre kesin olarak bir tek tanım yapılamasa da kültürün ne olduğu belirlenmiş ne olmadığı açıkça görülmüştür.

2.2. Örgüt Kültürü

Toplumlar kültürel yapılarıyla birbirinden ayrılır. Her toplum kendi geleneklerini, adetlerini, değerlerini ve kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların başlarında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Hofstede, 1997, s:18).

Yine de örgüt kültürünün 80'li yıllarda işletmecilik bilimine konu olması, zaman içinde tanımlanması ile ilgili ilk çalışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt kültürünün temel unsurları olan kültürel değerler ve normlarının, çalışanların davranışlarını etkileme işlevi ve sosyalleşme süreçleri üzerinde durulmuştur. Günümüzde ise aynı olgulara yer verilmekle birlikte, farklı olarak daha geniş bir bakış açısıyla konu ele alınmakta ve özellikle sembolleşme olgusuna oldukça önem verilmektedir. (Unutkan, 1995, s:37).

Semboller örgüt kültürünü ifade eden işaretler gibidir. Yine zaman içinde örgüt kültürünün örgütte başıboş olan bireysel davranışları etkileyen değerler, normlar ve semboller bütünü olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel kültür kavramının geçmişi çok eski olmamakla birlikte bazı araştırmacılar; grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Chester Barnard'ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişletmektedir. (Terzi, 2000).

Örgütler insanlar tarafından oluşturulan yapılardır. Bir örgütü oluşturmak için bir araya gelen insanlar toplum içinde geldikleri grubun kültürel özelliklerini taşırlar. Bu yüzden örgüt içinde farklı alt kültürlerin oluşması olagandır. Her örgütte ortak bir kültür oluşturulması için örgüte yeni katılan üyelerin yeniden sosyalleşmesi süreci söz konusudur. Örgüt kültürü, o örgütün içinde yer aldığı kültürden farklı bir kültür değildir. Bir başka deyişle bir örgüt içindeki kültür, örgütün içinde bulunduğu toplumdaki izler taşır. Örgüt kültürü kavramı birdenbire ortaya çıkan bir kavram olmayıp, 1980'li yılların başından itibaren yönetim biliminde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yine 1980'li yılların başından itibaren örgüt kültürüyle ilgili ilk kapsamlı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. (Şişman, 2002).

Örgütler de toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Bir başka deyişle örgütler toplumdaki girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir. Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. (Çelik, 2000). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır. (Barnabe, 1991, Çelik, 2000). Örgütlerin farklı karakteristikleri ve mevcut yapıları, var olan kültürü belirginleştirerek diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik ve yapı, doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgütte çalışanların moralini etkilemektedir. Bu açıdan, bir örgütteki davranışları anlamak için örgütün bazı özelliklerini bilmemiz ve anlamamız zorunlu

olmaktadır. (Özkalp, 1999, s:438). Örgüt üyelerinin işleri yapmak ve sosyal bir davranış kalıbı yaratmak için kullandığı yapı olarak kültür, insanların içlerinden gelmekte, örgüte devamlılık sağlamada, kimlik kazandırmada, farklılıkları dengeleme ve geri bildirimler yoluyla kendi kendini kontrol edici bir etkinlik alanı göstermektedir. (Hampden-Turner, 1992, s:12).

Örgütler bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar ise öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bir örgüt, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için, örgüte katılan üyelerin ortak bir kültür içinde bütünleştirilmesini sağlamalıdır. (Şişman, 2002, s:4).

Örgüt kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. (Aydogan ve Okay, 2001, s:73).

William Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak betimlemiştir. (Hoy ve Miskel, 1991, s:212). Örgütsel kültürü anlayabilmek için kültür düzeylerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak betimlemiştir. Gizli sayılılar değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayılılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar.

Tınar (1990) ise örgüt kültürünü; “örgütte çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilissel ve normatif oryantasyon bilgileri” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımları içine alan geniş bir tanımda örgüt kültürü şu şekilde yer almıştır: Örgüt kültürü birtakım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içindeki çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir. Makro açıdan, yani

toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, örgüt kültürü bir alt kültürdür.(Eren, 2001, s:135).

Başka bir tanımlamada ise; Deshpande ve Webster sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak, örgüt kültürünü “Bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” olarak tanımlamışlardır. Bu farklı yaklaşıma göre örgütte çalışan işgören örgüt içi davranışlarıyla örgütün normlarının oluşmasını da sağlamaktadır. Hatta ortak değer yargıları ve örgüt içi davranışları geliştirenlerin de işgörenler olduğunu vurgulanmaktadır.(Eren, 2006, s:135). Örgütler bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar ise öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bir örgüt, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için, örgüte katılan üyelerin ortak bir kültür içinde bütünleştirilmesini sağlamalıdır. (Şişman, 2002, s:4).

Lim’e (1995, s:18). Göre, örgüt kültürünün anlaşılması, olguların ölçülmesi konusunda metodoloji içinde, dikkate değer farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık, örgüt kültürünün belirlenmesindeki uzlaşma eksikliğinden ileri gelmektedir. Frost (1985, s:125). Göre ise, örgütler bir kültüre sahip olmayıp, kültürün kendileridir ve bu durum, kültürün niçin değişmesinin bu kadar zor olduğunu da açıklamaktadır. Stephan P. Roddins örgüt kültürü hakkında, “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demektedir. (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s:227). Başarılı okulların araştırmalarından açıkça görülmektedir’ki, bir kültürün kurulması başarısı belirlenmiş bir okulda desteklenmesi ve devam ettirilmesi için bir anahtardır. (Sergiovanni, 2001).

Örgüt kültürü, ister yazılı ister sözlü olsun örgüt içinde var olan tüm değer yargılarını, davranış biçimlerini ve ilkelerini içerir. Örgütün iş yapma biçiminden, dünya görüşüne kadar tüm inançlarını kapsar. (Yamak, 1996, s:26).

Steinhoff ve Owers (1989, s:18). Örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu söylemektedir.

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan değerler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler ve adetler
- Örgütün erkek ve kadın kahramanlarıdır.

Örgüt kültürünün tanımı ve içeriği ile ilgili farklı yorumlar getirilmiş olsa da, Hofstede (1991). Örgüt kültürünün bütüncül olduğu, tarihsel olarak belirlenebildiği, antropolojik çalışmalardaki kavramlarla ilişkili olduğu, sosyal ilişkilerle yapılandırıldığı ve değişime kapalı olduğu yönünde araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmış olduğunu belirtmiştir.

Bu özelleşmiş toplumsal kültür Fauth' a göre; "Örgütün her kademesinde işgörenin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür." (Unutkan, 1995, s:37).

Örgütün havası ve genel görüntüsü örgütsel değer düşünce ve normlardan beslenmektedir ve tüm işgörenlerce yeni gelenlere aktarılmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde üzerinde en çok durulan konu ve kavramları (Şişman, 2002, s:84). şu şekilde sıralamaktadır:

1. Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
2. Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
3. Örgüt üyelerinin bilimsel yapıları ve algı dayanağıdır.
4. Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.
5. Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
6. Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
7. Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

(Trice ve Beyer, 1984,s.5-8).Örgüt kültürünün altı temel özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- 1. Kültürün Kolektif Olması:** Kültürler, bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir kültüre bağlı olmak başkalarının inandıklarına inanmak ve onlar gibi davranmaktır.
- 2. Duygusal Olarak Benimsenmesi:** Kültürün temeli, bir takım anlamlarla olduğu gibi duygularla da aşılansaktadır. Örgüt üyelerinin örgütün ideolojisine ve kültürel biçimlerine olan bağlılıkları mantıksal düşüncelerden çok duygusal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.
- 3. Temelinde Tarih Barındırması:** Kültürler bir gecede ortaya çıkmaz, bu nedenlerden dolayı kültürü tarihten ayırmak imkânsızdır. Bir kültürün oluşumu için insanların birbirleriyle etkileşimde bulunmaları ve bir takım belirsizliklerini ve bunlarla başa çıkma yollarını birlikte paylaşmaları gerekmektedir. Bu da belli bir zaman dilimini gerektirir. Böylelikle örgüt kültürünün tarihi oluşmaktadır.
- 4. Sembolik Yönünün Olması:** Bir örgüt kültürünün sembolik olması, insan davranışlarının teknik ve pratik yönünden çok, ifade edici yönünün olması demektir. Kültürel iletişim ve kültürün ifade edilmesi bakımından sembolizmin önemli bir yeri vardır.
- 5. Dinamik Olması:** Kültür, örgüte gelen yeni üyelere aktarılması yoluyla devamının sağlanması ve bu aşamada bir takım değişikliklere uğraması nedeniyle dinamik bir yapı sergilemektedir.
- 6. Belirsizlikleri İçermesi:** Modern bir örgüt çoğu zaman belirsiz ve şaşkırtıcı bir çevre içinde yer almasından dolayı, bunlar içinde yer alan kültürün öğelerinde, değişimler ya da belirsizlikler görülmesi oldukça doğal bir süreçtir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışını belirleyen bir özelliğe sahiptir. Örgüt kültürü, üyelerinin örgüt içindeki davranışlarının yanında,

onların örgüt dışı davranışlarında ve yaşamı ve dünyayı anlamlandırmalarında da etkilidir. (Balcı, 2002, s:183).

En genel anlamıyla Prosser (1999) bir okulun kültürüne odaklanmayı, bütün olarak realiteyi resmetme biçimi olarak açıklar. Karmaşık ve anlaşılması güç ise yararlı bir kavram olduğunu da ekler. Bununla birlikte, genel olarak uygulamada kültürü, birbiri ile bağlantılı alt sistemler olarak da belirtmektedir. Örneğin; örgütsel değerler ve inançlar, davranış normları, roller ve statü, töreler ve gelenekler gibi faktörlerle örgütsel kültür, kaynak tahsisi ve denetim sistemlerinin birbiri ile bağlantılı olması. Ayrıca Fidler (1997) bunu yakalamanın ne kadar zor olduğunu da vurgularken, 'karmaşık' bir kavram olarak da tanımlamaktadır. Prosser'den farklı bir yaklaşımı benimseyerek, Fidler (1997) okul hayatı üzerinde başlıca etkileri olan temel varsayımları tanımlamak için gerekli olan en az sayıda bağımsız faktörlerle özdeşleşen altı ölçüt tespit etmiştir. Okulun hedeflerini ve yeniliğe ve ebeveynlere karşı olan tutumunu yüzeysel bakış açıları olarak listeler ve her bir varsayımın (akademik, dengeli, sosyal; gözlemci, savunucu, tepki gösteren; müşteri, ortak, danışma olarak yetiştirilen) örneklerini de ayrıca verir. (Lesley , 2003).

Eğitim örgütlerinde kişilerin liderlik etme ve yönetme, liderlik edilme ve yönetilme biçimlerini anlamada iş yeri kültürünün önemli olmasının temelinde , Hall (1997) kültürün yönetilebilip yönetilemeyeceği üzerinde durmaktadır. Tartışmasının temelini işyeri kültüründe sekiz 'C ler' olarak adlandırdığı faktörler oluşturmaktadır:

- Bağlılık (commitment),
- Hizmet koşulları (conditions of service),
- İletişim (communication),
- Müzakere (consultation),
- Yaratıcılık (creativity),
- İşbirliği (collaboration),
- Çatışma (conflict),
- Denetim (control)

Bunlar insan kaynakları yönetimi alıştırmalarında sıkı bir bağ oluşturmada önemli noktalar olarak tanımlanmıştır. Her bir 'C' nin öne sürdüğü düşünce, bu alanların geliştirilebilme ve kültürün zamanla değiştirilebilme yollarının var olduğudur. Hall Özellikle iletişim, müzakere, çatışma ve denetime işaret eder ve örgütsel kültürü sağlamada ortaya çıkabilecek sınırların ve engellerin nasıl daha kolay aşılabilir olmasına ilişkin birkaç ipucu verdiğini öne sürer. Hall'ın (1997) üzerinde durduğu nokta, bu süreçlerin seçim aracılığı ile örgütsel kültürü etkilemede fırsatlar sunmasına rağmen, aynı zamanda'da emek isteyen ve sınırlamalar getirebilecek etkenler olduklarıdır. (Lesley , 2003).

2.3. Örgütsel Kültürün Önemi

Örgütlerin amaçlarına ulaşım başarılı sonuçlar almasında birden fazla unsur etkilidir. Çalışanların yetenek ve yaklaşımları, organizasyon yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ve ilişkiler ve benzeri unsurlar bir arada örgütlerin başarısında belirleyicidir. Bunların tümü uyumlu bir bütün oluşturmalıdır. Örgütlerin iç ve dış çevrede algılanabilen bir imajı, bir karakteri olmalıdır. Bir işletme diğer işletmelerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Örgüt kültürü işletmelere kimlik kazandırma açısından temel öneme sahiptir. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha güçlü bir etki yaratır. İşletmelerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışılan tüm organizasyonlarda, insan unsurunun önemi giderek artmaktadır, işletmelerde çalışanların işini isteyerek, inanarak, amaçların bilincinde olarak ve birbiriyle uyum içinde yapması, yönetimin başarısında en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için, işletmenin ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir. Örgüt kültürü, işletme ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar. İşletmeler birer açık sistemdir. Örgüt kültürü, bir işletmeyi dış çevreden ayıran sınırları çizer. Amaçlar, normlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, dış çevreye yönelik tutum, terminoloji ve benzeri unsurlar bir işletmeyi diğerlerinden ayrı tutar. Bu unsurların çizdiği sınırlar, işletmenin özgün karakterinin ve kimliğinin korunmasını sağlar. (Berberoğlu, 2003, s:194). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri gösterir. Bu sembolik yaklaşım, örgütü bir makine yâda canlı bir

organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırır. (Özkalp ve Kirel, 2001, s:168).

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün aynı zamanda kendine has özellikleri de vardır. Örgüt kültürü çalışanlar arası ilişkilerden, bireysel duygu ve düşünceleri etkileyebilen önemli bir olgudur.

Örgüt kültürü pek çok insanın kendine has özellikleri ile bir araya gelip oluşturdukları bir niteliktedir. Bu nitelikleri Taubitz aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

- Örgüt kültürü örgütte işgörenlerin değer, inanç ve normları ile ilgidir. İşgörenlerin davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası ilişkileri etkiler.
- Örgüt kültürü uyum sağlayıcı ve değişebilir bir niteliktedir.
- Sosyaldir. Pek çok insanın bir araya getirerek oluşturduğu bir olgudur.
- Semboller ve sembolik araçlar vasıtasıyla nesilden nesile aktarılarak; öğrenilebilir ve öğretilir.
- Antropolojik kavramlarla ilgilidir.
- Oluşması için bir zamana ihtiyaç duyması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncüdür. Örgütün bütününe yönelik olup; her kademe işgörenine ait duygu, düşünce, değer ve inançların bütününe ifade eder.
- Teknik unsurlarla (yapı, strateji, sistem) beşeri unsurlar (yönetim tarzı, yetenek gibi) arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir, örgüt üyelerinin duygu, düşünce, istek ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkar.” (Unutkan, 1995, s:41).

Sayılan bu maddelere göre örgüt kültürünü örgütün işgörenleri şekillendirmektedir. İşgörenlerin tutum, davranış ve değer anlayışlarına göre örgüt kültürü özellik kazanmaktadır. Bu durumda örgütlerde çalışan işgörenlerin değer, inanç ve normları örgüt için son derece önemlidir. Nitelikli, bilgili ve becerikli bir işgörenin örgüte kattıkları bu özelliklere sahip olmayanlara göre oldukça farklılık gösterecektir. İşgörenlerin nitelikleri yanında örgüt kültürünün bütüncül olması,

sosyal bir yapıya sahip olması, teknik unsurlarla beşeri unsurları bütünleştiren bir tutumda olması, geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmesi örgüt kültürünün önemli vasıfları arasındadır. Doğan'a göre; örgüt kültürü belirli bir zamanda bir örgütün özelliklerini oluşturmakta ve üç önemli boyutu içermektedir: "Örgütsel değerler, merasimler ve kahramanlar ile liderlerdir." "Değer, davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlardır. Kişiler, bu sonuçlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna benzer. Tek fark, örgütsel değerlerin organizasyondaki kişilerin inançlarından oluşmasıdır. Merasimler, örgüt kültürünün diğer boyutunu oluşturur. Kahramanlar ve Liderler, temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün, özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir." (Doğan, 1997, s:60). Bu üç boyut örgüt kültürünün özellikleri ve oluşumunu sağlayan mekanizmalarıdır. Bu mekanizmaların işlevini, Fayol "maddi ve örgütsel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyeti", Mooney-Rieley, "intizam ve usul sağlamak" (Akat, 1998, s:71) olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlar yardımıyla örgütlemeyi maddi sermaye ve örgütsel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylem (Akat, 1998, s:71). olarak belirleyebiliriz. Örgütlerdeki bu faaliyetler içinde buldukları toplumsal değer ve inançlarla ters düşmez. Çünkü örgütler belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. Bu nedenle örgüt kültürü bireyler tarafından meydana getirilmiş, örgüt üyelerinin duygu, düşünce, istek ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Kültür uzun yıllar neticesinde biriken ve zaman zaman çağa göre değişen değer, inanç ve normlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü de bu nedenle zamana bağlı olarak oluşur ve antropolojik kavramlarla ilgilidir.

2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kültürü tanımlamak için kullanılan en yaygın ifade; orada bulunan insanların iş yapma tarzıdır. Bu ifadeden anlaşılan en önemli nokta bir kültür içinde hangi davranışın kabul göreceği veya görmeyeceğidir. Olumlu bir faktör olarak kültür, örgüt içindeki bireylerle özdeşleşebilmemizi sağlamaktadır. (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007: 276). Var olan örgüt kültürünün iyi veya kötü olarak nitelendirilebilmesi; içinde bulunulan zamanı, koşulları, sosyolojik ve ekonomik özelliklerin de ele alınmasını gerektirir. Günümüz koşullarında değişime açık, kaliteyi önemseyen bir örgüt kültürünün varlığı istenen ve beklenen bir durumdur. Ortak bir görev ve değerlerle birbirine bağlanmış bir sistem, etkin bir organizasyonu meydana getirmek için yeterli olmaktadır. (Oğuz, 1999, s:17).

Kültür, durağan değildir. Örgüt kültürü oluşur ve örgütte herhangi bir değişimle değişime uğrar. Schein'e göre kültür temel olarak üç kaynaktan doğmaktadır. Bunlar (Schein, 1992).

- a. İnançlar, değerler ve örgütün kurucusunun varsayımları.
- b. Örgütün gelişim aşamasında, grup üyelerinin öğrenimi ve deneyimleri.
- c. Yeni üyeler ve liderler tarafından getirilen yeni inanç, değer ve varsayımlar.

Toplumlarda olduğu gibi, örgütlerinde yeni elemanlarına aktarılabilecek ortak duygu ve düşünce kalıpları, bir kültürel kalımları vardır. (Varol, 1989, s:23). Örgüt kültürünün oluşmasında değişik faktörlerin etkileri olduğu söylenebilir. Terzi'ye (2000) göre, örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tartışmalar dikkate alındığında, kültürün oluşumuna etki eden faktörler; (1) Kurucuların etkisi, (2) Dış faktörler ve (3) Örgüt içi faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir.(Doğan 1997).

1. Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan

görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
3. Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.
4. Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar.

Schein (1991), örgütün dışsal uyumu ve hayatta kalabilme mücadelesi ile içsel bütünleşme süreçleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu belirtmiştir. Dışsal uyum ve hayatta kalabilme mücadelesi, örgütün sürekli olarak değişen çevresiyle basa çıkmasıdır. Bunu sağlamak için aşağıdaki maddelere değinmek gerekir.

- a. **Misyon ve Strateji:** Örgütün temel misyonunu belirlemek ve bu misyonu gerçekleştirmek için stratejiler oluşturmak.
- b. **Hedefler:** Örgütün temel hedeflerini ortaya koymak.

- c. **Yöntem:** Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşma yollarını saptamak ve örgütün yapısını ve ödül sistemini oluşturmak.
- d. **Değerlendirme:** Bireylerin ve takımların hedeflere ulaşma derecelerini değerlendiren kriterler oluşturmak.
- e. **Düzeltilme:** Hedeflere ulaşılmadığı takdirde iyileştirici ve düzeltici yeni stratejiler önerme. İçsel bütünleşme, örgüt üyeleri arasında etkili çalışma ilişkilerini kurma ve sürdürmeyi içerir. İçsel bütünleşmenin sağlanması için aşağıdaki maddeler için kültürel çözümler bulunması gerekmektedir.
- **Dil ve Kavram:** Eğer üyeler birbirleriyle iletişim içinde değilse ve birbirlerini anlamıyorlarsa, bir grup oluşturmaları imkânsızdır.
 - **Sınırlar:** Grup ve takım için üyelik kriterleri geliştirilmesi gerekmektedir.
 - **Güç ve Statü:** Güç ve statüyü elde etmek, sürdürmek ve kaybetmekle ilgili kurallar belirlenmelidir.
 - **Yakınlık:** Örgüt içinde yakınlık derecesi arkadaşlık ve sevgi kriterlerinin oluşturulmasıdır. Her örgütte meslektaşlar arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin kurallar oluşturulmalıdır.
 - **Ödül ve Ceza:** İstendik davranışları güçlendirmek ve istenmeyenleri önlemek için sistem geliştirilmelidir.
 - **İdeoloji:** Her örgütün her toplumda olduğu gibi açıklanamayan ve kontrol edilemeyen bir takım olaylara karşı önlem almayı kolaylaştıracak ideolojiye sahip olması gerekmektedir.

Örgüt üyeleri dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmak için yeni yollar keşfederken yâda geliştirirken paylaştıkları bilgi ve varsayımlardan bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Oluşan örgüt kültürünün örgüt içinde önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar beş madde altında toplanabilir, bunlar:(Özkalp ve Kirel, 2001).

1. Kültürün bir  rg t , diğer bir  rg tt n ayıran sınırlayıcı bir vardır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.
2. Örgüt  yeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle b t nleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
3. alışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
4. Örgüt  yeleri arasındaki dayanışmayı arttırır.
5. Örgüt  yeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür.

2.6. Örgüt Kültürünün  ğeleri

Kültür, birbiriyle ilişkili esitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Kültürle ilgili bir takım sematik gösterimlerle bu öğeler genelde i ie geçmiş bir yumak, bir soğan biçiminde tasarlanmaktadır” (Şişman, 2002, s:82). Örgüt ve kültürle ilgili alan yazında örgüt kültürünün temel öğeleri konusunda kültür konusunda olduğu gibi farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel yaşamın iki farklı görünüşünü göstermek için buzdağı (iceberg) benzetmesi kullanılabilir. Buzdağının suyun üzerindeki görülen birinci parçası, bir örgütün daha kolay görülebilen resmi yüzünü oluşturur. Buzdağının ikinci ve gizli bölümü ise, örgütsel yaşamın daha saklı tarafını meydana getirir. Buna göre buzdağının görünen tarafında kültüre ait gözlemlenebilir semboller, törenler, hikâyeler, sloganlar, davranışlar, giysi ve fiziksel ortamlar; buzdağının görünmeyen tarafında ise temel değerler, sayılıtlar, inançlar, örgüte ilişkin düşünceler ve duygular yer almaktadır. (Daft, 2001, s:315).

Schen (1985). Örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler a) temel sayılıtlar, b) temel değerler ve c) artifaktlardır. (Akt. Şişman, 2002, s:84).

a) Temel Sayılıtlar: “ rg t üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek zaman, mekan, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır” (Sisman, 2002, s:84–5). Burada sayılıt ya da inanç, kısaca insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır. (elik, 2002, s:39). (Terzi, 2000, s:40). Temel sayılıtları, “ rg t

üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri” olarak ifade etmektedir.

b) Temel Değerler İnsan çalışma ve davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Okulda bir normu uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir. (Taymaz, 2007). Değerler ise okulda bulunan herkesin davranış ve eylemlerini nitelenebilir, değerlendirmeye ve yargılamaya kaynaklık eden temel ölçütlerdir. Okuldaki bireylerin iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış birbirinden ayırmada kullandıkları referans noktalarıdır. (Gümüseli, 2006).

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler, inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha somut yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğelerdir ve dışarıdan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir. İnançlar gibi değerler de daha çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel öğelerdir. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve sonraki dönemlerde değişmesinin güç olduğunu belirtmektedirler. (Şişman, 2002).

Normlar: Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir.(Tevrüz,1996, s:91).Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.

c) Artifaktlar: Fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknoloji ve ürünleri, sanatsal yapıtları, giyim tarzları, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler bir

grubun gözle görülebilen ve işitilebilen unsurlarıdır. Ancak, kültürün bu aşamasında dikkati çeken nokta; artifaktların gözlenebilmesinin kolay, deşifre edilmesinin zorluğudur. (Terzi, 2000, s:39).

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

Kahramanlar; Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık iş görenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir. (Özkalp ve Kırel, 1996). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanların örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığıyla öğrenebilir. Güçlü ve etkili kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar. Bazı örgütlerde örgüt kurucuları, sahipleri ve başarılı olmuş bazı çalışanların hikâyeleri sürekli anlatılır ve canlı tutulur. (Şişman, 2007). Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir. (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmalarını güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişiler olarak görülebilir. Kahramanların örgütsel kültür değerlerini somutlaştıran örgütün kurucuları veya örgüt içerisinde başarılı olmuş olan insanlar olduğu söylenebilir. (Terzi, 2000).

2.7. Kùltürün İfade Biçimleri

2.7.1. Ritüeller

Ritüeller, törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktir (Arslan, 2001, s:180). Adetler, ortak yaşandıkça davranışları yönlendirir ve şirketin temel kültürel değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Her bir rituel, kùltürün temelini oluşturan inanç ve değerlerin sembolize eder. Örgüt hayatında ise alınma yâda işten çıkarma ölçütü, ödülleri, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı emekliler için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi v.b. ritüeller kùltüre somut bir nitelik kazandırır ve örgüte kùltür için bir bağlılık oluşturulur. (Deal ve Kennedy, 1982, s: 60–62).

2.7.2. Törenler

Toplumsal yaşamda önemli ve geniş bir yer tutan törenler, örgütsel yaşamda da önemli bir yere sahiptir. Törenlerin çeşitli kaynaklarda rituel olarak adlandırıldığı görülmektedir. Törenler davranışsal sembollerin bir örneğidir. Örgüt içindeki kutlamalar, önemli günler ve haftalar, örgüte yeni katılan üyeler için yapılan toplantılar, veda yemekleri, yarışmalar, gösteriler gibi etkinlikler bu bağlamda değerlendirilmektedir. (Şişman, 2002, s:99, Çelik, 2002, s:41, Terzi, 2000, s:48).

Törenler belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketlerdir. (Unutkan, 1995). Göreceli olarak gösterilmeye dayalı, etkinlikler dizisi olup kültürel ifadelerin çeşitli biçimlerini birleştirirler; sosyal etkileşime neden olurlar; çok yönlü pratik ve ifade edici sonuçları vardır. Törenlerin düzensizlikten düzene geçişte önemli rolü vardır. Ayrıca belirsizliği ve stresi azaltmak amacıyla da kullanılırlar. (Balcı, 2000, Erdoğan, 2000).

Bolman ve Deal (1994). Okul kùltüründe güven veren ve ilham olan kutlamaların önemine değinirler ve öğretmenlere kurumum tarihini öğrenme, mevcut kùltürün gücünü bilme, kültürel kahramanları tanıma, kùltürün güçlülüğünü artırma ve törenlerde ifade etme konusunda önerilerde bulunurlar. Örgütler geçmişlerinden güçlü yansımalarla şekillenirler. (Şahin, 2003). Törenler, örgütün temel değerlerini,

en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder, Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar, Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır, Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar. (Terzi, 2000).

2.7.3. Hikâyeler

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişte yaşamış olduğu olayları anlatır. Etkili örgütlerde, yönetici ve çalışanlar örgütün temel değerlerini içeren hikâyeler anlatırlar. (Şişman, 2002). Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler ve anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında da anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır.

2.7.4. Dil

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

2.7.5. Mitler

Mitler idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği, nasıl gördüğünü yâda gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. (James, 1997, s:81–82). Örgüt mitleri gelenekler, tercihler önyargılar yâda kişilerden türer. Genellikle şirket tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde aktarılırlar. Örgütün içinde çok az kişi bunun farkındadır ancak bu tür mitler kaçınılmaz olarak yönetimin vizyonunu sınırlamaktadır. (James, 1997, s:87). Hikâye ve Mitler örgüt üyelerinin belirsiz bir durumla karşılaştıklarında kendilerine en doğru yolu seçmelerinde yardımcı olmaktadır. Çünkü hikâye ve mitlerde vurgulanan değerler, örgüt için doğru olan yolu hatırlatarak, belirsizliklere açıklık getirmektedir. (Robey, 1994, s:440).

2.7.6. Kahramanlar

Değerler nasıl kültürün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerler için somut örnek oluşturmaktadır. Kahramanlar, çalışanlar için rol modelleri oluşturmasının yanında, örgüt için zor olan koşullarda da güçlü bir motivatör olmaktadır. Onlar herkesin yapmak isteyip de cesaret edemediği şeyleri yapmaktadır. Çoğu örgütlerde örgüt tarihi içinde çeşitli başarılarıyla takdir kazanmış üyeler vardır. Bunlar yönetici yâda çalışan konumunda olabilir. Bunlar çalışma, performans ve başarılarıyla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer üyelerin teşvik edilmesinde ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getirebilir. (Deal ve Kennedy, 1982, s:37). Kahramanlar olumlu işlevleri yanında örgüt açısından bazen zararlı sonuçlara da hizmet edebilirler. Eğer bir örgütte kahraman olarak görülen bireyler, örgütün onaylamadığı bazı özelliklere sahip bireyler ise, bu durum iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir ve örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir. (Wilkins, 1990, s:327). Kahramanlar, başarının insan kapasitesi sınırları içinde olduğunu göstermesi yönüyle oldukça önemlidir. (Deal ve Kennedy, 1982, s:37).

2.7.7. Semboller

Semboller, örgüt içerisindeki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere veya eylemlere olarak ifade edebiliriz. (Terzi, 2000, s:55). Semboller, işletme için anlam ifade eden şeyler ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür. (Berberoğlu, 1990, s:156). Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s:38).

Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir. (Şişman, 1994, s:68).

Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da aktüel olarak önemli kişilerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj içerir. Semboller davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar. (Erdem, 1996, s:47). Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında bir ilişki vardır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimlere, faaliyetlere veya olaylardır. Bu semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları olumlu yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar. (Uzunçarsılı, Toprak ve Ersun, 2000, s:31).

2.8. Örgüt Kültürü Sınıflamaları

Örgüt kültürü sınıflamaları ile ilgili alanyazında, değişik şekillerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları;

2.8.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi

Hofstede (1980), ulusal kültürün sonuçlarını örgütler açısından inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört ana başlık altında incelemektedir.

Güç Mesafesi Özelliği;

Hofstede'ye göre(1980), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte, herkes eşit haklara sahip, sosyal sistem sorgulanabilmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki iş birliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir. (Çelik, 2002, s:45). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır: Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgürdür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi var oluşsal eşitsizlik anlamındadır. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerin farklı kategorilerde görürler. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.(Terzi, 2000, s:71).

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği;

Belirsizlikten kaçınma özelliği; kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük

yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İş görenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez. (Terzi, 2000, s:73).

Bireycilik/Kolektivizm Özelliği;

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan toplumlar, kendilerine bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır.

Eril (masculen) Dişil (feminen) Özellikler;

Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlar, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak öne çıkmaktadır. (Sargut, 2001, s:175).

Erkeklik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda; iş ortamında yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkânının olması ile teknik gelişmelere ayak uydurulması önem taşıyan hususlardır. Dişilik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise dostça bir atmosferde çalışmak, iyi fiziki çalışma koşulları, şef ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş birliği önemli konulardır. Toplumlar genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır.(Terzi, 2000, s:759).

2.8.2. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. (Morden, 1993, s:243).

Güç Kültürü;

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. (Terzi, 2000, s:79). Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın. (Handy, 1995, s:20–22).

Rol Kültürü;

Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir. (Morden, 1993, s:243). Rol kültürünün simgesi Yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Bu bir çeşit bürokrasi de denilebilir. (Handy, 1995, s:22).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. (Terzi, 2000, s:77).

Görev Kültürü;

Bu modelin simgesi filelidir. Çünkü bu motif, şirketin çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine egilmesini ve o noktada odaklanmasını en iyi biçimde belirtir. Güç filenin kesime noktalarındadır. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan Athena'dır. Bilgelik tanrısı, denizcilerin, kaptanların sorunlarına çözüm bulan dil tanrı Athena'dır. Bu model, gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Grubunuza uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir. Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır. (Handy, 1995, s:28).

Bu modelle de yöneticiler, astlarını yönetebilmek için onları ikna etmelidirler. Bu nedenle görev modelinde itaat yerini anlaşma yâda uzlaşma kavramına bırakmıştır. Danışmanlık şirketlerinde, reklâm ajanslarında, araştırma birimlerinde ve

büyük şirketlerin üst düzey yönetiminde giderek artan oranda yararlanılan bir modeldir.

Birey Kültürü;

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. (Terzi, 2000, s:79). Diğer üç modelde bireyler şirket için çalışır. Konumları değişebilir; ancak burada çalışanlar daima şirketin amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, şirketler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar kurumlara değil, kurumlar insanlar çalışırlar. (Handy, 1995, s:33).

2.8.3. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre dörde ayırarak sınıflandırmışlardır; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizeci kültür ve tepki verici kültürdür.

Koruyucu Kültür Tipi;

Koruyucu kültürün hâkim olduğu işletmeler muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler. Geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler. (Demir, 2005, s:70). İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir. (Tanova ve Karadal, 2004, s:125).

Gelistirici Kültür Tipi;

Gelistirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler, risk almaktan kaçınmazlar. (Demir, 2005, s:70).

Dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdırlar. Yeni pazar ve yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, koruyucu işletmelere oranla daha az öncelik taşır. (Tanova ve Karadal, 2004, s:125).

Analizci Kültür Tipi;

Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. (Demir, 2005, s:70). Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler. (Tanova ve Karadal, 2004, s:125).

Tepki Verici Kültür Tipi;

Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır. (Demir, 2005, s:70). Bu işletmelerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler. (Tanova ve Karadal, 2004, s: 126).

2.8.4. Quin ve Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı yâda etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür.

Hiyerarşik Kültür;

Hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimlilik. Bu tarz kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik

kültüre sahip bir örgütteki koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik stiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi duraganlık, önceden bilinmek ve verimliliklidir. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır. (Cameron ve Quin, 1992, s:32).

Pazar Kültürü;

Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir. (Cameron ve Quin, 1992, s:32).

Klan Kültürü;

Klan kültüründe, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, iş gören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımının güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracağına inanılmaktadır. (Cameron ve Quin, 1992, s:33).

Adhokrasi Kültürü;

Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır. (Cameron ve Quin, 1992, s: 33).6. Terzi (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü adlı çalışmasında ise; destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü sınıflamasını esas almaktadır. (Cartwright ve Cooper,

1995, s:39) ise, örgüt kültürü tiplerini, işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla tatmin olmalarıyla ilişkilendirmektedir.

Güç kültürü (Zeus);

Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütleri karakterize eden temel özellik sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır. Bu kültür daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir. (Şişman, 2002, s:142).

Rol Kültürü (Apollo);

Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir. (Sisman, 2002, s:142).

Görev Kültürü (Athena);

Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli kültürler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şeyi amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir. (Şişman, 2002, s:142).

Birey Kültürü (Dionisus);

Örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir. (Şişman, 2002, s: 142).

Birinci tip örgütlerde yüksek risk, yavaş geri bildirim söz konusudur. Bu tipe yüksek yatırımlarda bulunan ancak başarı hakkında fazla emin olmayan kurumlar dâhildir. İkinci tip örgütlerde yüksek risk ve hızlı geri bildirim vardır. Bu kültürün özelliği pazara hızlı bir biçimde yenilik getirmesinde yatmaktadır.

Üçüncü tip örgütler düşük risk ve yavaş geri bildirimle belirginleşmiştir. Unvanlarda ve formalitelerde kendini gösteren sıkı hiyerarsi yapıları bu tipin özelliklerindedir. Dördüncü tip örgütlerde ise düşük risk, hızlı geri bildirim görülmektedir. Bu tip örgüt kültüründe, en çok satış yapanlara kahraman gözüyle bakılmaktadır. (Okay, 1999, s:123).

Jeffrey Sonnefeld'in sınıflamasına göre örgüt kültürü, beysbol takımı, klüp kültürü, akademi kültürü, istihdam kültürü başlıkları altında toplanmış ve her birinin ayırıcı özelliği belirtilmiştir. (Hellriegel, 1998, s:545). Beysbol takımı kültürüne sahip örgütler, girişimci, yenilikçi ve risk alan kişileri çekerler ve çalışanların ürettiklerine yönelik ödeme yaparlar. Üst düzeydeki oyuncular genellikle yüksek gelir, mali kazanç ve önemli özellikler elde ederler. Bu tür örgütlerde risk yüksek ve üst düzeydedir ve uzun dönemli güveni neredeyse yoktur. Üst düzeydeki uygulayıcılar kendilerini profesyonel sporcular gibi özgür olduklarını hissederler. Klüp kültüründe yaş ve deneyim önemli ve değerlidir. Klüp kültürüne yönelik örgütler kıdemli ödüllendirir, durağan, güvenli çalışmayı sağlar. Klüp kültürü ayrıca bağlılığı, sorumluluğu ve uyumu ödüllendirir. Yöneticiler değişik işlevleri olan farklı görevlerde ağır sabit ilerleyerek hiyerarşiyi oluşturur, hızlı ilerleyen terfi doğal değildir. Çalışanlar genç yaşta işe başlar ve işte 35–40 yıl geçirebilirler. Akademi kültürüne sahip örgütler, genellikle direktörlerden alınmak üzere erken yaşta işe almaya yöneliktir. Her şeye rağmen, akademi kültürü belli görevlerde uzmanlaşabilmesi için çalışanlarına eğitim vermeye yöneliktir. Akademi kültürü hizmetin devamını işlevsel uzmanlığı ve kurumsal bilgeliği vurgular. İstihdam kültürü örgütün yaşamını sürdürmesiyle ilgilidir. Bu kültüre sahip örgütler iş güvenliğini düşük düzeyde vaat eder ve iyi performans güçlükle ödüllendirir. Tipik olarak zarar ederler ve periyodik olarak bu süreç içinde pek çok çalışanı işten çıkararak yeniden yapılanırlar. Bu kültür şirketin dönüm noktasındaki mücadeleden zevk alan bireylere cazip gelmektedir. Ait olma duygusunu, profesyonel gelişim imkânlarını ya da güvenli gelecek geliri arzulayan kişiler için uygun değildir.

Bazı örgütler daha önceden beysbol takımı kültürüne sahipken daha sonra, klüp yada akademi kültürüne sahip olabilirler. Bu kültüre sahip örgütlere örnek olarak bazı orman ürünleri şirketleri, yağ ve gaz şirketleri, yayınevleri, tekstil firmaları ve perakendecileri verebiliriz. Çoğu örgüt ise düzenli bir şekilde bu tiplerle ifade edilmeyebilir. Bazılar ise bu kültürlerin karışımı olabildiği gibi kültürler arası geçiş de söz konusu olabilir. Örneğin Amerikan Bankası beysbol kültürüyle başlayıp, klüp kültürüyle olgunlaşmış ve tekrar özüne dönmüştür. (Hellriegel, 1998, s:546).

Hofstede (1993), örgütsel kültürü, bir insan grubu yada toplumu diğerlerinden ayıran, kolektif olarak programlanmış düşünce yapıları olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama esas alarak yapmış olduğu bir araştırmada, uluslar arası faaliyet gösteren IBM şirketinin 44 farklı ülkedeki şubelerinde çalışan toplam 16.000 kişiye anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda değişik ülkelerdeki şubelerin sahip olduğu örgütsel kültürün dört boyutta (güç mesafesi, bireysellik, erkeksi kadınsı eğilimler, belirsizlikten kaçınma) farklılaştığı belirlenmiştir.

Güç mesafesi: Toplumların insanları arasında normal karşıladıkları eşitsizlik derecesi güç mesafesi olarak adlandırılır. Bu eğilim, bazılarında daha az, bazılarında daha çok olmak üzere tüm toplumlarda görülür.

Bireysellik: Bu eğilim, insanların bireysel yada bir grubun üyesi olarak hareket etme tercihlerini yansıtmaktadır. Bu eğilimin düşük olduğu toplumlarda yetişen çocuklar, bağlı oldukları gruba göre hareket etmeyi öğrenirler ve bu eğilim büyüdüklerinde de devam eder. Bireysellik eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ise çocuklar daha küçük yaşta kendi başına hareket etmeyi öğrenir; çocukta biz duygusundan önce ben duygusu gelişir.

Erkeksi-kadınsı eğilimler: Erkeksi eğilim, saldırganlık, sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; kadınsı eğilim ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet sunma, güçsüzlere yardım etme ve dayanışma gibi yumuşak değerleri yansıtmaktadır. Bütün toplumlarda kadın rolleri ile erkek rolleri arasında farklılık vardır. Bu fark, baskın olarak erkeksi değerlere sahip olan toplumlarda, baskın olarak kadınsı değerlere sahip olan toplumlardakinden daha belirgindir.

Belirsizlikten kaçınma: Bu eğilim insanların planlı durumları planlı olmayan durumlara tercih etme düzeylerini göstermektedir. Planlı durum, davranışların belirli ve sabit kurallara bağlı olduğu durumlardır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi, yazısız ve geleneklerde saklı da olabilir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlar katı; düşük olduğu toplumlar ise esnek toplumlar olarak adlandırılabilir. Katı toplumlarda, farklı olan tehlikelidir, ya da bilmediğin ise karışma anlayışı; esnek toplumlarda ise farklı olan ilginçtir, ya da her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır anlayışı ön planda tutulur (Hofstede, 1993, s: 89–90). Harrison ve Handy'nin kültür sınıflamaları örgütün kuruluş amacına, türüne, ne gibi sonuçlar almak için çalıştığına göre farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle; merkezi otoritenin ağır bastığı örgütlerde güç, bürokrasinin ağırlıkta olduğu örgütlerde rol, örgütsel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde görev ve son olarak bireysel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkin olmaktadır. Örgütlerde hangi kültürün oluşmasına neden olunacağı, örgütün kuruluşundan başlayıp süreç içinde devamlılığını sağladığı sürece var olacak bir dönemi kapsamaktadır. Bu açıdan yöneticilerin örgüt amaçlarını iyice belirleyip, çalışanlarda da o amaçları gerçekleştirme duygusunu yerleştirebilmelidirler. Bu çalışmada örgüt kültürleri sınıflamasında destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü temel alınmaktadır. Aşağıda bu sınıflamanın temel açıklamaları verilmiştir. (Terzi, 2005, s: 427–428).

- **Destek Kültürü:** İnsan ilişkileri ve güven ilişkilerine dayalı olan bu kültür tipinde örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek düzeyde beklenti, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermek için de bilgi ağlarını ve önemli olan şeyleri korumak esas alınmaktadır.
- **Bürokratik Kültür:** Bu tip örgütlerde akılcı ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler, yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlamalar, yönetimin örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. Kurallar ve standartlar artış göstermektedir. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik olarak güçlü bir vurgu vardır.

- **Başarı Kültürü:** Kurallara uymaktan çok işlerin görülmesine ve başarıya önem veren bu örgütlere örnek olarak küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri gösterilmektedir. (Pheysey, 1993, s:17).
- **Görev Kültürü:** Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli kültürler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şeyi amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir. (Şişman, 2002, s:142), (Sorge ve Warner, 1997). Örgüt kültürü üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün altı bağımsız boyutta incelenebileceğini öne sürmüşlerdir.
 - a. **Süreç odaklı / Sonuç odaklı kültür:** Süreç odaklı kültür, teknik ve bürokratik çalışma yöntemleri ile sonuç odaklı kültür ise, sonuçlara yönelik ortak meselelerle ilgilidir. Sonuç odaklı birimlerde herkes benzer bir yolla uygulamaları algılamaktadır. Süreç odaklı birimlerde ise farklı düzeyler ve birimler arasında algıda farklılıklar vardır. Kültürün homojenlik derecesi, o kültürün güçlülüğünün göstergesidir ve güçlü kültürlerin diğerlerine oranla daha çok sonuç odaklı olduğu gözlenmiştir.
 - b. **İş odaklı / Çalışma odaklı kültür:** İş odaklı kültüre sahip örgütlerde çalışanların yalnızca iş performanslarına bakılır çalışan odaklı kültüre sahip örgütlerde ise çalışanların memnuniyeti ön planda tutulur.
 - c. **Mesleki / Bölgesel kültür:** Mesleki kültüre sahip örgütlerde bulunan üyeler meslekleriyle tanımlanırlarken, bölgesel kültüre sahip örgütlerde bulunan üyeler ise çalıştıkları örgüt açısından tanımlanırlar.

- d. Açık sistem / Kapalı sistem kültürü:** Bu boyut içsel ve dışsal iletişimin kolaylığı ile ilgilidir. Açık sistem kültürüne sahip örgütlerde her türlü iletişim daha etkin gerçekleşmektedir.
- e. Sıkı / Esnek denetimli kültür:** Bu boyut örgüt içindeki resmiyet derecesi ve birimin işlevi ile ilgilidir. Örneğin; bankalarda genellikle sıkı denetimli; araştırma laboratuvar veya reklam ajanslarında ise esnek denetimli bir kültürün olması beklenir.
- f. Pratik / Kuralcı:** Bu boyut ise çevre ile başa çıkabilme egemen olan yöntemi ifade eder. Satış hizmeti birimi pratik(esnek) bir kültürü gerektirirken; yasal kuralları içeren birimlerde normatif bir kültürü gerektirir.

Yönetim ve iş dünyasında yankı yaratan Trompenaas'ın örgüt kültürü modeli dört ana grupta toplanmıştır. (Uzunçarşılı, Topnak ve Ersun, 2000, s:29).

- 1. Aile Tipi Örgütler:** Bu tip örgütler aile gibidir. Baba aileye sahip çıkar, otoriteyi temsil eder ve yönü belirler, ilişkiler yakın ve sevgiye dayalıdır.
- 2. Eiffel Kulesi Tipi Örgütler:** Bu tip örgütlerde hiyerarsik kademeler oldukça fazladır. Örgüt piramidi diktir ve tepe yönetim tabanına yakın değildir. Önemli olan kurallar, roller ve görevlerdir.
- 3. Füze Tipi Örgütler:** Bu örgütler her an fırlamaya hazır, güdümlü füze gibidir. Çalışanlar işin uzmanıdır. Bu tip örgütler amaçlı çalışırlar ve hareket ettikçe amaçta sürekli olarak değişir. Otorite ve güç uzmanlarca paylaşılmıştır.
- 4. Kuluçka Makinesi Tipi Örgütler:** Bu tip örgütler; sürekli gelişen, üreten yaratıcı olan örgütleri temsil etmektedir.

3. OKUL YÖNETİMİ

3.1. Okul Yönetimi Kavramı

Yönetimin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar tarih boyunca yönetmiş ve/veya yönetilmişlerdir. Grup çalışması gerektiren her aktivite yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde gerekli kılmaktadır. Yazılı kaynaklarda yönetim uygulamaları, Milattan önce (M.Ö.) 3000 yılına, bir Mezopotamya medeniyeti olan Sümerlere kadar dayanır. Eski medeniyetlerden günümüze değin ulaşan tüm eserler, kolektif bir çabanın ve etkili bir eşgüdümün ürünüdür.(Karip, 2001, s:1).

Yönetim insanlar vasıtasıyla iş yapmaktır. Çekip çevirmek, idare anlamında da kullanılan yönetim kavramı, değişik zaman ve bilim dallarına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yönetimin bir karar sorunu olduğunu düşünen ve yönetim sürecinin kararla başlayıp kararla bittiği tezini savunanlara göre yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare edip bunları kontrol etme işidir. Böylece yönetim amaçlarının gerçekleşmesi için gereksinimlerini temin etmiş olur. Yönetim bunu yaparken örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları birleştirmek zorundadır. Bu da bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu, içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin dogusu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür. (Bursalıoğlu, 1991, s:14).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim bu görevini yerine getirirken bazı bilim dallarından yardım da almaktadır. Bu bilim dalları; politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, felsefe, matematik, dogal bilimler, edebiyat, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramıdır.

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmada elde bulunan bütün imkân ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Bir başka tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve degerlendirmeye ilgili faaliyetleri içerdiği için bir süreç,

fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri içerdiği için de bir bilim ve sanattır. (Baransel, 1979:akt. Erdogan, 2000). Eldeki insan ve madde kaynaklarını en iyi biçimde kullanarak, belirlenen hedefleri etkili biçimde gerçekleştirmede, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü yönetimin içerisinde yer almaktadır. (Tosun, 1978, akt. Gürsel, 1997). Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön veren, bunları kullanan ve kontrol eden bir süreç özelliği göstermektedir.

(Kaya, 1993), yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir: Yönetimin amacı,

- a.) Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b.) Sağlanan insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma,
- c.) Örgüt için belirlenen kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- d.) Personeli mutlu etme, morallerini yükseltme,
- e.) Örgüt çalışmalarını denetleme ve geliştirmedir.

Bir kurumda neler yapılacak sorusunun cevabı yönetim biliminin konu alanını, nasıl yapılacak sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini kapsamaktadır.

Okul yönetimine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, yoğunlukla, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşur. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. (Bursalıoğlu, 1991, s:4). Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yapıdır. Okulu bir örgüt olarak ele aldığımızda diğer örgüt yapılarından farklı girdileri, işleme süreci ve çıktılarının olduğu görülür.

3.2. Okulun Örgütsel Özellikleri

Bilgi toplumunda eğitim örgütlerinin çok önemli bir yeri vardır. Çünkü bu örgütler bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir konumdadır. Bilgi toplumunda okulun örgütsel yapısı da önemlidir. Okulun sahip olduğu örgütsel kültür, değişikliklere ve

gelişmelere açık, insana önem veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan örgütler olmalıdır.

Okulun Örgüt Özellikleri;

- Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır.
- Okul denilen örgütün ürününü değerlendirme gücü gelir.
- Okul özel bir çevredir.
- Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür.
- Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalışmaları ve bazen başarılı oldukları görülür.
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.
- Okul bürokratik bir kurumdur.

Her örgüt gibi, okulunda kendine özgü bir kişiliği olur. (Bursalıoğlu, 2000). Örgüt kültürünü, genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur. Esasında her kültür kendine özgü bir çalışan modeli üretmektedir. (Koçel, 1999).

3.3. Okul Yönetiminin Yararları

İşgörenler, özgür iradeleriyle yönetim sürecinin karar alma, kararların uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında yer aldıklarında ve onların özerklikleri yönetimce tanındığında daha yaratıcı, daha üretken olabilecekleri ve bunun sonucunda da işteki verimliliğin de artabileceği söylenebilir. Karar verme süreci, tüm yönetsel eylemlerin kaynağıdır. Bu nedenle, hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticilerin görevlerine ilişkin konularda kararlar almaları ya da kararların oluşmasına katkıda bulunmaları gerekir. Aynı zamanda yöneticilerin, astlarını kararlar almaya ya da kararlara katkıda bulunmaya özendirilmeleri beklenir.

Böylece; karar verme yetkisinin, örgüt hiyerarşisi boyunca yayılması sağlanır ve örgüt, kararlar hiyerarşisi durumuna dönüştürülür. (Kaya, 1986, s:177). Örgütlerde kararlar üstünde hem astların hem de üstlerin denetimi sağlanırsa üretim artabilir ve daha uyumlu bir çalışma gerçekleşebilir. Yönetime katılma ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle katımlı yönetimin yüksek gönül gücü ve doyumuna, olumlu işgören-işveren ilişkilerine ve örgütlerde verimliliğin artmasına yol açtığını göstermektedir. Yönetime katılmanın verimlilikte bir yükselmeye yol açtığını gösteren araştırmalar çoğunlukta olmakla beraber, katılmanın verimlilikte herhangi bir değişikliğe neden olmadığını gösteren araştırmalar da vardır. Bir başka deyişle, yönetime katılma ile verimlilik arasındaki ilişkiler üzerinde tam bir düşünce birliği bugüne dek sağlanamamıştır. Buna karşılık, yönetime katılmanın işten sağlanan doyumda ve gönül gücünde bir yükselmeye, yöneticilerle ilişkilerde bir iyileşmeye ve genel olarak birtakım olumlu sonuçlara yol açtığı yapılan tüm araştırmaların bulgularıyla kanıtlanmıştır. (Dicle, 1980, s:719), (Köse, 1985, s:40–41). Norveç, Yugoslavya, İsrail ve Amerika Birleşik Devletleri'nde katılma konusunda uzun yıllardır yapılan araştırmaların birbirlerini doğruladığını ve katılmanın olması durumunda bireylerde aşağıdaki davranışların gözlemlendiğini vurgulamaktadır:

- Psikolojik gerginlik, yüksek iş doyumuna, işe ilişkin düşük tehdit, yabancılaşma ve rol belirsizliği azalmakta,
- Örgütte iyi ilişkiler kurulmakta,
- Bireyler ise karşı olumlu tutumlar takınarak daha fazla iş yapmakta, işe karşı bağlılık artmakta,
- Devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalmakta, buna bağlı olarak da yüksek verimlilik sağlanmaktadır.

Öztürk ve Dünder'in 2002 yılında 'Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler' adlı araştırmasında, çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin ise karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Aydın'ın (2004) , Can'dan (1994) aktardığına göre, kararlara katılma aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- Konuya farklı bakış açıları getirir,
- Farklı birim ve kişileri eşgüdümleyebilir,

- Karara katılanların güdülenmesini sağlar,
- Farklı çıkar gruplarının temsil edilebilmesini sağlar,
- Grup tartışmaları yoluyla yaratıcı düşünceler ortaya koyulabilir.

Lester Coch ile John R.F. French tarafından yapılan ve Harwood araştırması olarak anılan araştırmada, işgörenlerin karara katılmalarının örgütte ya da iş yerinde planlanan değişikliğe karşı daha az direnmelerine neden olduğu ve üretimde artışa yol açtığı gözlenmiştir. (Aydın, 1998, s:130). ABD Konferans Heyeti tarafından gerçekleştirilerek 1973 yılında yayınlanan ve 50 ülkeden 143 iş adamının görüş ve deneyimlerini yansıtan bir araştırma, yönetime katılmanın, verimliliği yükseltmekte, işgöreni isteklendirmekte ve emek - yönetim sorunlarını çözmekte yararlanan bir yöntem olarak, bütün dünyada giderek daha çok benimsendiğini göstermiştir. (Dicle, 1980, s:62).

Yönetime katılma olgusuyla, otoriteden demokrasiye, verimlilikten sosyal adalete ve yönetici yetkilerinden yönetilen haklarına yönelme eğilimi taşıyan bir “hareketli denge” görülmektedir. (Fisek, 1977, s:52). Katılma hürriyetinin sağlanması sayesinde demokratik insan, yönetimi altında bulunduğu iktidardan pay alacak; demokratik toplum ise, egemenlik hakkını fertlerin, sınıfların, grupların hâkimiyetinden kurtararak, toplumun yararına kullanılmasını temin edecektir. Katılma hürriyeti sayesinde fertler hür bir toplumun hür unsurları olabilecektir. (Turan, 1973, s:130–131).

Yönetime katılma ile ekonomik iktidarın merkezileşmesi yumuşayacak, hatta engellenecek ve demokratik hukuk devletindeki güç dağılımına benzer bir biçimde bölünecektir. Yine bu hak, kişilerin özgürlük haklarının kısılmasını önleyecek ve ekonomik iktidarların birkaç kişinin elinde toplanmasını engellemek sureti ile demokrasinin tehlikeye düşmesi ihtimalini de ortadan kaldıracaktır. (Akçaylı, 1995, s:180). İşgörenin örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hem de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır. Uras’a (1995) göre, karara katılma süreci bazı yararlar sağlamaktadır: Bu yararları birey açısından bakıldığında;

- Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlanıldığını gören işgörenin morali yükselerek, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirilebilir.
- Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın, işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca işgörene ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir. Howes ve McCarty (1982), Newyork sahası dışında yapmış oldukları araştırmalarında yönetime katılmanın yararlarını şu şekilde vurgulamışlardır: Katılımcı yönetimin karar verme sürecine geniş bir katılımı sağladığını, büyük ölçüde kabul gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiğini, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azalttığını belirtmektedirler. Ayrıca kararın sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğu üzerinde durmuşlardır. Sabuncuoğlu (1995), yönetime katılmanın üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır:
- İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretimin miktarı ve kalitesinde bir artış yaşanmıştır.
- Ast-üst arasındaki iletişim engellerinin kaldırılması kararlara katılma yolu ile olmuştur.
- Kararlara katılma, denetim kolaylığı sağlamıştır.

Sabuncuoğlu'na (1987) göre katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır. (Akt. Pehlivan, 1995, s:31). Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile her şeyden önce, daha sağlıklı karar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. (Aydın, 2005, s:130). Yetkilendirilmiş işgörenler onları etkileyen ve örgütle ilgili tüm kararlara katılırlar. Bu nedenle işgörenler sorumluluk duygusunu ve

katılım ile birlikte kararlara sahip olma duygusunu da taşırlar. (William ve digerleri, 1993, s:535). Karar alma sürecinde katılımcılar alınan kararlarn sonuçlarına ilişkin sorumluluğu kabul ettiklerinde daha nitelikli

3.4. Okul Yönetimi Karar Verme Süreci

Karar verme bir durum veya sorun karşısında, belirli bir amaca ulaşmak için düşünölen çözüm yollarının ya da eylemin seçilmesidir. Her türlü yönetim düzeyinde ortaya çıkan veya çıkabilecek problemlerin çözümünde kullanılabilircek seçeneklerin olması durumunda karar verme işlemleri ortaya çıkar. (Erbek, 1997, s:53). Karşılaşılan bir sorunun çözümüne ilişkin bir planın oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi karar vermenin diğer boyutudur. (Uras, 1995, s:305). Karar süreci, karar vermenin sadece kendisi değil, kararın uygulanmasının da gerekli olduğunu ifade eder. (Hanson, 2003, s:3). Okul yönetiminde okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk iş, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. (Bursalıoğlu, 2002, s:82).

Örgüt içinde alınan kararlarn etkili ve doğru olabilmesi için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Alınan kararlarn etkili ve doğru olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir. (Başaran, 2000, s:95).

1. Kararlar tartışma sonucuna göre alınmalıdır.
2. Yöneticiler bu tartışmada bireysel düşüncelerini belirtmelidirler.
3. Tartışma var olan probleme yönelik yapılmalıdır.
4. Tartışmaya kararın etkilediği kişiler tam olarak katılmalıdır.
5. Alınan kararlar karardan etkilenenler tarafından benimsenebilir olmalıdır.
6. Problemlerin çözümünde seçenekler için yeterli bilgi bulunmalıdır.
7. Büyük bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında, kararın küçük kararlara bölünerek alınmasında fayda bulunmaktadır.
8. Seçeneklerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek zarar ve yararlar iyi bilinmelidir.
9. Karar seçenekleri incelenirken uygulamanın kolaylığı ve zorluğu bakımından belirgin ayrılıklar bulunmalıdır.

10. Uygulanmayan kararların hiçbir değeri yoktur. Kararın değer kazanması için hemen uygulanması gerekir.

Eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkelerden birisi de, karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermesidir. (Bursalıoğlu, 2002, s:96). Kurumların etkili alısması için, o kurumun başarı ve başarısızlığından etkilenen insanların yönetime katılması gerekmektedir. (zden, 2002, s:30).

Okulda alınan kararların ve yapılan etkinliklerin anlamlı olmasında okul idaresinin ve öğretmenlerin velilerle iş birliği yapmasının büyük önemi vardır. (Varış, 1998, s:25). Tüm alışanların alınacak kararlarda ve örgüt içindeki her türlü etkinliklerde dinlenmesi, onların katılımı önemseme duygularını arttıracak, bu konuda verimliliğin ve örgüt içi uyumun, beraberliğin ve düzenin sağlanmasını arttıracaktır. (ztekin, 1997, s:91). Yönetimin temel işlevi, amaçlara ulaşılması için etkili kararlar almak ve onların eksiksiz yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle bütün yönetim birimlerinde karar verme mekanizması vardır. Yönetim yapısal olarak insanlar ve onların eylemleri ile ilgilenirken, işleyiş yönünden ise karar verme süreci ile ilgilenir. (Yozgat, 1994, s:7). Yönetim süreçlerinin niteliği karar verme süreci ile yakından ilgilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar verme ile örülmüş ve bütünleşmiştir. Bundan dolayı karar verme yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir. (Erdogan, 2000, s:51–52).

Okul, yaşadığı çevreden ayrı olarak düşünülemez. Bu nedenle okul ile evre arasında sağlıklı bir iliğkinin kurulması, okulun ve okulda olup bitenlerin halk tarafından anlaşılmasının ve desteklenmesinin sağlanması bir zorunluluktur. Yöneticilerin halkın okullara ilgisizliğini sikyet etmekten vazgeçerek, halkla ilişkileri geliştirmenin yollarını aramaları gerekir. Bir kararın sonuçlarından etkilenen birey veya gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, kararın uygulanmasına da o kadar katılır. Katılma olanakları kendilerinden ne kadar çok esirgenirse uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. (Bursalıoğlu, 2002, s:85). Demokratik bir örgüt ortamında alınan kararlardan etkilenen kimselerin, bu kararlarda söz sahibi olması gerekmektedir. Yönetimde birey tek başına karar veremez. Birey rgt ortamı içinde var olan karmaşık ilişkilerden etkilenir. (Aydın, 2000, s:129).

3.5. Okul Yönetimi Çeşitleri

Her lider, farklı çalışma tarzına ve farklı değerlere sahip olduğundan, kimi otokratik (yetkeci), kimi katılımcı (demokratik), kimi de başıboş davranarak örgütün başında yer almaktadır. Liderlerin bu şekilde davranmaları birtakım yararların yanında bazı sakıncaları da doğurmaktadır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıda belirtilen liderlik tiplerinde sunulmuştur.

3.5.1. Otokratik Yönetim Stili

Bu liderlik biçimi, çoğunlukla diktacı ve rasyonel olmayan yöntemlerle açıklanır. Otokratik liderler genellikle grup üyelerini belirlerken ve karar verirken baskın bir rol oynarlar. Bu liderlik biçiminin bazı sakıncaları vardır. Eğer lider kavgacı ve saldırgan ise, astlar baskıcı lidere olumsuz bir tavır takınabilirler ve görevlerini ihmal edebilirler. Yönlendirmede lidere bağımlı olmaya zorlanan grup üyeleri, liderin yokluğunda etkililiği düşürebilirler. (Güçlü, 1995, s:26).

Otoriter liderliğin uygulandığı gruplarda, liderin yokluğunda grup üyelerinin şikâyetleri artmaktadır. İsten ayrılmalarda da artış gözlenmektedir. Grup üyeleri çok düşük düzeyde doyum sergilemekte; ayrıca grup üyelerinde çok düşük düzeyde bir güdüleme görülmektedir. Grup üyelerine görüşleri sorulduğunda, liderle her zaman görüş birliği içinde olduklarını belirtmektedirler. Ancak, kendi aralarında konuştukları zaman, görüş birliği içinde olmadıkları anlaşılmaktadır. (Aydın, 1994, s:14).

3.5.2. Demokratik Okul Yöneticiliği

Demokratik katılımcı liderlik, tüm insanların degere ve onura sahip oldukları, saygıdeğer oldukları varsayımına dayanır. Bu varsayımın dogal bir sonucu olarak, bir grubun tüm üyelerinin kendilerini geliştirme olanağına sahip olmaları ve kendilerini geliştirme fırsatının verilmesi gerektiği savunulur. (Aydın, 1994, s:15).

Katılımcı lider, yetkiyi dağıtma eğilimindedir. Kararlar, otokrat liderlerde olduğu gibi, bir merkezden verilmez, astların katılımı ile alınır. (Erdogan, 1994,

s:355). Harwood deneyleri; çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmalarına, belirli konularda görüşlerinin alınmasına ve sorumlulukların paylaşılmasına olanak sağlayan demokretik liderliğin, grubun ise ve yönetime karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediğini, morali ve verimi yükselttiğini göstermiştir. (Kaya, 1986, s:111).

Kurt Levin'in üç tip liderin (otokratik, demokratik, babacan) bulunduğu küçük gruplarda yaptığı araştırmalarda, kısa dönemde otoriter liderin bulunduğu grupta verimin yüksek çıktığı, ancak liderin işin başından ayrılmasıyla verim ve iş motivasyonunda düşüş yaşandığı gözlenmiştir. İşdoyumunu ve verim açısından en yüksek verim demokratik liderin bulunduğu grupta gözlenmiştir (<http://yunus.hacettepe.edu.tr>). Görüldüğü gibi, astlar en çok demokratik liderliği tercih etmektedirler. Üyelerinin kararlara aktif katılımının sağlandığı gruplarda verimlilik ve doyumun daha yüksek olduğu görülmektedir.

Demokratik katılımcı liderliğin en önemli özelliği çalışanların fikirlerine önem vermektir. Bu sayede hem katılımı artırmakta hem de kendisine duyulan sadakati güçlendirmeyi hedefleyen demokratik liderler, alınan kararlarda oybirliği ya da oyçokluğuna dikkat etmektedir. Ayrıca, takım çalışması isteyen bu liderler, ekibinin motivasyonunu da yükseltmektedirler. (Gedik, 2005, s:9). Demokratik liderlik genellikle katılımı açıklar. Lider tartışma ya da danışma yoluyla grubun görüşlerini almaya çalışır. Lider, karar sürecinde astlarına danışır, ancak son kararı kendisi verir. (Güçlü, 1995, s:26).

3.6. Okul Yönetiminin Yararları

İşgörenler, özgür iradeleriyle yönetim sürecinin karar alma, kararların uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında yer aldıklarında ve onların özellikleri yönetimce tanındığında daha yaratıcı, daha üretken olabilecekleri ve bunun sonucunda da işteki verimliliğin de artabileceği söylenebilir. Karar verme süreci, tüm yönetsel eylemlerin kaynağıdır. Bu nedenle, hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticilerin görevlerine ilişkin konularda kararlar almaları ya da kararların oluşmasına katkıda bulunmaları gerekir. Aynı zamanda yöneticilerin, astlarını kararlar almaya ya da kararlara katkıda bulunmaya özendirilmeleri beklenir. Böylece; karar verme yetkisinin, örgüt hiyerarşisi boyunca yayılması sağlanır ve örgüt,

kararlar hiyerarşisi durumuna dönüştürülür. (Kaya, 1986, s:177). Örgütlerde kararlar üstünde hem astların hem de üstlerin denetimi sağlanırsa üretim artabilir ve daha uyumlu bir çalışma gerçekleşebilir. Yönetime katılma ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle katılmalı yönetimin yüksek gönüllü ve doyum, olumlu işgören-işveren ilişkilerine ve örgütlerde verimliliğin artmasına yol açtığını göstermektedir. Yönetime katılmanın verimlilikte bir yükselmeye yol açtığını gösteren araştırmalar çoğunlukta olmakla beraber, katılmanın verimlilikte herhangi bir değişikliğe neden olmadığını gösteren araştırmalar da vardır. Bir başka deyişle, yönetime katılma ile verimlilik arasındaki ilişkiler üzerinde tam bir düşünce birliği bugüne dek sağlanamamıştır. Buna karşılık, yönetime katılmanın işten sağlanan doyumda ve gönüllüde bir yükselmeye, yöneticilerle ilişkilerde bir iyileşmeye ve genel olarak birtakım olumlu sonuçlara yol açtığı yapılan tüm araştırmaların bulgularıyla kanıtlanmıştır. (Dicle, 1980, s:719).

(Köse, 1985, s:40–41), Norveç, Yugoslavya, İsrail ve Amerika Birleşik Devletleri'nde katılma konusunda uzun yıllardır yapılan araştırmaların birbirlerini doğruladığını ve katılmanın olması durumunda bireylerde aşağıdaki davranışların gözlemlendiğini vurgulamaktadır:

1. Psikolojik gerginlik, yüksek iş doyumuna, işe ilişkin düşük tehdit, yabancılaşma ve rol belirsizliği azalmakta,
2. Örgütte iyi ilişkiler kurulmakta,
3. Bireyler işe karşı olumlu tutumlar takınarak daha fazla iş yapmakta, işe karşı bağlılık artmakta,
4. Devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalmakta, buna bağlı olarak da yüksek verimlilik sağlanmaktadır. Öztürk ve Dünder'in 2002 yılında 'Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler' adlı araştırmasında, çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Aydın'ın (2004) Can'dan (1994) aktardığına göre, kararlara katılma aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- Konuya farklı bakış açıları getirir,
- Farklı birim ve kişileri eşgüdümleyebilir,
- Karara katılanların güdülenmesini sağlar,

- Farklı çıkar gruplarının temsil edilebilmesini sağlar,
- Grup tartışmaları yoluyla yaratıcı düşünceler ortaya koyulabilir.

Lester Coch ile John R.F. French tarafından yapılan ve Harwood araştırması olarak anılan araştırmada, işgörenlerin karara katılmalarının örgütte ya da iş yerinde planlanan değişikliğe karşı daha az direnmelerine neden olduğu ve üretimde artışa yol açtığı gözlenmiştir. (Aydın, 1998, 130). ABD Konferans Heyeti tarafından gerçekleştirilerek 1973 yılında yayınlanan ve 50 ülkeden 143 is adamının görüş ve deneyimlerini yansıtan bir araştırma, yönetime katılmanın, verimliliği yükseltmekte, işgöreni isteklendirmekte ve emek - yönetim sorunlarını çözmekte yararlanılan bir yöntem olarak, bütün dünyada giderek daha çok benimsendiğini göstermiştir. (Dicle, 1980, s:62).

Yönetime katılma olgusuyla, otoriteden demokrasiye, verimlilikten sosyal adalete ve yönetici yetkilerinden yönetilen haklarına yönelme eğilimi taşıyan bir “hareketli denge” görülmektedir. (Fişek, 1977, s:52).

Katılma hürriyetinin sağlanması sayesinde demokratik insan, yönetimi altında bulunduğu iktidardan pay alacak; demokratik toplum ise, egemenlik hakkını fertlerin, sınıfların, grupların hâkimiyetinden kurtararak, toplumun yararına kullanılmasını temin edecektir. Katılma hürriyeti sayesinde fertler hür bir toplumun hür unsurları olabilecektir. (Turan, 1973, s:130–131).

Yönetime katılma ile ekonomik iktidarın merkezileşmesi yumuşayacak, hatta engellenecek ve demokratik hukuk devletindeki güç dağılımına benzer bir biçimde bölünecektir. Yine bu hak, kişilerin özgürlük haklarının kısılmasını önleyecek ve ekonomik iktidarların birkaç kişinin elinde toplanmasını engellemek sureti ile demokrasinin tehlikeye düşmesi ihtimalini de ortadan kaldıracaktır. (Akçaylı, 1995, s:180). İşgörenin örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hem de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır. Uras’a (1995) göre, karara katılma süreci bazı yararlar sağlamaktadır: Bu yararları birey açısından bakıldığında;

1. Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlandığını gören işgörenin morali yükselerek, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirilebilir.

2. Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın, işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca işgörene ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir. Howes ve McCarty (1982). Newyork sahası dışında yapmış oldukları araştırmalarında yönetime katılmanın yararlarını şu şekilde vurgulamışlardır: Katılımcı yönetimin karar verme sürecine geniş bir katılımı sağladığını, büyük ölçüde kabul gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiğini, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azalttığını belirtmektedirler. Ayrıca kararın sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğu üzerinde durmuşlardır. Sabuncuoğlu (1995), yönetime katılmanın üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır;

- İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretimin miktarı ve kalitesinde bir artış yaşanmıştır.
- Ast-üst arasındaki iletişim engellerinin kaldırılması kararlara katılma yolu ile olmuştur.
- Kararlara katılma, denetim kolaylığı sağlamıştır.

Sabuncuoğlu'na (1987) göre katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır. Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile her şeyden önce, daha sağlıklı karar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. (Aydın, 2005, s:130). Yetkilendirilmiş işgörenler onları etkileyen ve örgütle ilgili tüm kararlara katılırlar. Bu nedenle işgörenler sorumluluk duygusunu ve katılım ile birlikte kararlara sahip olma duygusunu da taşırlar. (William , 1993, s:535). Karar alma sürecinde katılımcılar alınan kararların sonuçlarına ilişkin sorumluluğu kabul ettiklerinde daha nitelikli olurlar.

3.7. Okul Yöneticisi Kavramı

Okul yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır. Okul kültürünün oluşmasında okul içi ve okul dışı çeşitli etmenler rol oynar. Ancak bu konuda önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir.(Balcı , 2004, s:137).

Okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde olduğu kadar gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşma sürecinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir. Aslında kültür, değişmesi güç bir fenomendir. Ancak, kültürler zaman içinde değişebilmektedir. Sosyal kültürlerin bazı öğelerinin değişmesi oldukça güç olabilir. Ancak araştırmalar, örgüt kültürlerinin zamanla değişebildiğini, bu süreçte yöneticilerin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir. (Şişman ve Turan; 2004, s:138).

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması, etkili okulu açıklamada üzerinde durulan bir başka konudur. Okul, bir örgütten öte bir topluluktur. Okulun sahip olduğu misyon ve değerler, okul kültürü içinde yer almalıdır. (Şişman, 2002, s:151).

3.7.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Girdisi ve çıktısı insan olan okul örgütünde kültür kavramı çok daha fazla önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinde çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması ile mümkündür. (Cafoğlu, 1996, s:38). Okul yöneticisi farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlayabilmelidir. (Açıkalın, 1995, s:23). Okul kültürünü geliştirmek için yönetici var olan şeylerle yetinmemeli sürekli gözlemci ve araştırmacı olarak yanlış olaylar ve eylemler hakkında soru sormalı, nedenleri, olası sonuçları, olası çözümlere ilişkin kestirimlerde bulunmalıdır. Yaratıcı okul yöneticisinin yerine getirmesi gerekenler şöyle sıralanabilir;

1. Okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırmalı,
2. Okul alışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini almak için düzenli bir toplantı sistemi geliştirmeli,
3. Okul sisteminde onur duygusunu geliştirmeli,
4. Düşüncelerin, kaderci olmaksızın denenmesini sağlamalı.
5. Araştırma için fırsat ve kaynaklar sağlamalı.
6. Bütün okul sorunlarını kurallara bağlamamalı.
7. Kendi düşüncelerine uyulması için zorlamaya başvurmamalı, diğer düşüncelere de değer vermeli,
8. Çalışanlar arasında ayırım yapmamalı, yapılan tüm yaratıcı çalışmaları değerlendirmeli, tüm çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri ortamlar sağlamaya çalışmalı,
9. Öğretmenlere yeni düşünceler üzerinde çalışmak ve onları sınamak için zaman vermelidir.

4. OKUL KÜLTÜRÜ

4.1. Okul Kültürü Kavramı

Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır. (Çelik, 2002, s:133).

Bir sistem olarak okul, çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçleri gözden geçirmek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir.(Şişman ve Turan, 2004, s:109).

Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Bunlar okullara yaklaşıldıkça hissedilmeye başlanır; iyice yaklaşıldığında adeta koklanır ve tadılır; kuruma girildiğinde duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görülür; öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında işitilir. Uzun yıllardır, iklim ya da ethos olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir. (Deal ve Peterson, 1991, s:7, Akt. İpek, 1999, s:419). Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile her zaman talep edilmektedir. Okulun bu özelliği her ne kadar yeniliğe ve değişmeye karşı okulda isteksiz bir ortam oluşturmuş ise de, okul yine çağa göre işleyiş ve süreçlerinde bir takım değişikliklerle yaşamasını sürdürmektedir. (Özdemir, 2000, s:18). En genel tanımıyla okul kültürü, okul kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış beklentilerini şekillendirerek başarısını artırma gibi birçok yararları vardır. (Gümüşeli, 2006, s:14).

Okul kültürü tanımlardan bazıları;

1. Okulların tarihleri içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla gelenekler,
2. Öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer okul personelinin paylaştıkları ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar
3. Okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremoniler şeklinde yapılmaktadır. (Stolp ve Smith, 1997, s:158–159).

Okul kültürü, okul üyelerince dışarıdan getirilebileceği gibi, okul ortamında da gelişir. Kültürü oluşturan inanç ve değer kalıpları, okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına sosyal bir anlam kazandırır ve zamanla okul üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye başlar. (Schneider ve Brief, 1996, s:9, Akt. Şimşek, 2005, s:12).

Örgütsel değerleri belirleme sürecinde kişisel değerler dikkate alınır. Bu evrede iş gören için neyin en önemli olduğundan çok, örgüt için neyin en önemli olduğu önemlidir. İnsanların, değerlerin anlamlarını doğru olarak algılamaları önem taşımaktadır. Okulda yöneticinin belirlediği değerler öğretmenler tarafından paylaşılmıyorsa, bu değerler öğretmenler üzerinde etkili olmaz. (Çelik, 2002, s:86).

Okulu sadece bir öğrenim kurumu, öğretmeni sadece bir öğrenim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek; değerler arasındaki bu çatışmayı azaltmak şöyle dursun, belki artıracaktır. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak zorundadır. (Bursalıoğlu, 2002, s:34).

Etkili ve başarılı okullar oluşturabilmek için her şeyden önce okul kültürlerinin yeniden inşa edilmesi gereklidir. Örgütsel yapı, program ve süreçler üzerinde gündeme gelen değişiklikler, örgüt kültürü ile ilişkilendirilmedikçe ve bu değişimler kültür tarafından onaylanıp desteklenmedikçe okullarda beklenen düzeyde bir değişim olmayacaktır. (Şişman ve Turan, 2004, s:139).

Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu,

nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. (Balcı, 2002, s:187).

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

4.2. Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul kültürü, bir dizi değerlerden, inançlardan, törenlerden, sembollerden ve de okulu özelleştirecek hikâyelerden oluşur. Bu yazısız beklentiler öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve aileler tarafından zamanla oluşturulur. Mesela her okulun, toplantılarda nelerin tartışılacağı, çalışanların değişime ne kadar gönüllü oluşu gibi konularda bir dizi beklentisi vardır. (Peterson ve Deal, 1999). Okullar aynı zamanda ritüellere, törenlere, çevrelerinde olan toplumsal olayları anmaya, başarıları kutlamaya da önem verirler. Okul kültürü aynı zamanda sembolleri, toplumsal değerleri, okulun misyonunu desteklemeyi, ortak bir kamuoyu yaratmayı da içerir. Semboller okulun kendi iç değerlerinin dışarıya yansımakta iken hikâyeler okulun tarihini ve anlamını ifade etmektedir. Olumlu kültürlerde tüm bunlar okulun vizyonu ile birlikte öğrenmeyi ve motivasyonu destekler. (Eyüboğlu, 2006). Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen bir okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz. (Çelik, 2000). Okul kültürünün yönetiminde, sembolik yönetim boyutu önem taşır. Örgütsel değer, norm ve inançlar çerçevesinde bilinçli olarak sembolik davranışların oluşturulması şeklinde tanımlanan sembolik yönetim, yöneticilere güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda yardımcı olur. Dil, semboller, hikâyeler, törenler, efsaneler vb. kültür taşıyıcıları, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde ekonomik analizler, liderlik

ve örgüt yapısı kadar önem taşır. (Unutkan, 1995, Aktaran, Çelik, 2000). Peterson (2000) değişimi destekleyen ve güçlendiren bir okul kültürünün oluşturulması için en az dört aşamalı bir sürecin uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Bu aşamalar şöyle özetlenmiştir:

- İnanç ifadelerinin geliştirilmesi: Bu aşama basit olmamakla birlikte sürecin en kolay bölümüdür. İnançlar okulun örgütsel hedefleriyle yakından ilişkili olmak durumundadır.
- İnanç ifadelerinin açıklanması: İnanç ifadeleri okul üyelerince onaylandıktan sonra, her bir İfadenin okulun yapısı, isleyişi ve bunun yanı sıra her bir sınıfın durumuyla ilişkili olarak açıklanması gerekmektedir.
- İnanç ifadelerinin uygulamaya geçirilmesi: En önemli ve en zor aşama bu ifadelerin uygulamaya geçirilmesidir.
- İnanç ifadelerinin devamının sağlanması: Örgüt kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için son aşama personelin örgüt kültürünü sürekli olarak değerlendirmesidir.

Kültürü etkileyen bazı faktörler üzerinde tartışmalara zaman ayırmak ve yeni öğretmen, yönetici veya öğrencileri kültürü özümsemelerine yardımcı olmak örgüt kültürünün devamının sağlanması açısından önemlidir. Okul gelişimi dört unsurun birleşmesiyle gerçekleşir; öğretmenlerin becerilerinin güçlendirilmesi, müfredatın sistematik yenilenmesi, kurumun geliştirilmesi ve okul-toplum işbirliği adına ebeveynlerin ve vatandaşların katılımı. Bu dört standardın temelinde okul kültürü vardır ki bunları güçlendirir ya da zayıf hale getirir. Esasında, okul kültürü okulun gelişimini sağlayan altyapıdır. (Peterson, 2000).

Okul kültürünün mutlak normları güçlü olduğu takdirde öğretimdeki gelişmeler anlamlı, sürekli ve yaygın olur; bu normlar zayıf olursa gelişmeler de seyrek, gelişigüzel ve yavaş olacaktır. Dışarıdan getirilen en iyi fikirler veya çalışmalar gelişmeyi çok az etkileyecektir. Yani, iyi tohumlar zayıf ekinlerde yetişmeyecektir. (Saphier ve King, 1985).

Bir okulun kültürüne şekil ve yön vermek, okulun var oluş amacına yönelik, açık ve öz değerleri ve amaçları birleştiren bir vizyon olmalıdır. Esas değerlere örnek olarak problem çözme becerileri, etkili iletişim ve sosyal gelişim verilebilir. Bu değer taahhütleri toplumdan topluma değişir; okul liderlerinin bilmesi gereken değerlerin işlevlerinin okul gelişimi için bir yakıt olduğudur. Öz değerler yakıt ise, okulun kültürü de motordur. (Saphier ve King, 1985).

4.3. Okulun Örgütsel Özellikleri

Bilgi toplumunda eğitim örgütlerinin çok önemli bir yeri vardır. Çünkü bu örgütler bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir konumdadır. Bilgi toplumunda okulun örgütsel yapısı da önemlidir. Okulun sahip olduğu örgütsel kültür, değişikliklere ve gelişmelere açık, insana önem veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan örgütler olmalıdır.

Okulun Örgüt Özellikleri;

- Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır.
- Okul denilen örgütün ürününü değerlendirme gücü gelir.
- Okul özel bir çevredir.
- Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür.
- Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalışmaları ve bazen başarılı oldukları görülür.
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.
- Okul bürokratik bir kurumdur.

Her örgüt gibi, okulunda kendine özgü bir kişiliği olur. (Bursalıoğlu, 2000). Örgüt kültürünü, genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur. Esasında her kültür kendine özgü bir çalışan modeli üretmektedir. (Koçel, 1999).

4.4. Okul Yönetimi Ve Yöneticinin Kültüre Etkisi

“Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.” Okul müdürünün önem vermediği bir değer ya da norm okula kolay kolay giremez; beğendiği değer ve normlar ise okula kolayca girebilir. Okul müdürleri, üyelerin kendi istediği davranışları sergilemesi için, denetlemeden, ödül ve ceza sistemini çalıştırmaya kadar pek çok yol ve yöntemleri dener. Okul kültürü, okul müdürlerinden bu denli etkilenince, ister istemez onların kişilik özellikleri ile davranış tarzları önem taşımaktadır. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici öğretmen- öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Görüldüğü gibi, okul müdürünün özellikleri ile okul kültürü arasında bir ilişki söz konusudur.

Yönetimin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar tarih boyunca yönetmiş ve/veya yönetilmişlerdir. Grup çalışması gerektiren her aktivite yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde gerekli kılmaktadır. Yazılı kaynaklarda yönetim uygulamaları, Milattan önce (M.Ö.) 3000 yılına, bir Mezopotamya medeniyeti olan Sümerlere kadar dayanır. Eski medeniyetlerden günümüze değin ulaşan tüm eserler, kolektif bir çabanın ve etkili bir eşgüdümün ürünüdür.(Karip, 2001, s:1)

Yönetim insanlar vasıtasıyla iş yapmaktır. Çekip çevirmek, idare anlamında da kullanılan yönetim kavramı, değişik zaman ve bilim dallarına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yönetimin bir karar sorunu olduğunu düşünen ve yönetim sürecinin kararla başlayıp kararla bittiği tezini savunanlara göre yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare edip bunları kontrol etme işidir. Böylece yönetim amaçlarının gerçekleşmesi için gereksinimlerini temin etmiş olur. Yönetim bunu yaparken örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları birleştirmek zorundadır. Bu da bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu, içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğusu, bir

kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür. (Bursalıoğlu, 1991, s:14).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim bu görevini yerine getirirken bazı bilim dallarından yardım da almaktadır. Bu bilim dalları; politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramıdır.

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmada elde bulunan bütün imkân ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Bir başka tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmeye ilgili faaliyetleri içerdiği için bir süreç, fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri içerdiği için de bir bilim ve sanattır. (Baransel, 1979, akt. Erdogan, 2000). Eldeki insan ve madde kaynaklarını en iyi biçimde kullanarak, belirlenen hedefleri etkili biçimde gerçekleştirmede, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü yönetimin içerisinde yer almaktadır. (Tosun, 1978, akt. Gürsel, 1997). Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön veren, bunları kullanan ve kontrol eden bir süreç özelliği göstermektedir. Kaya (1993), yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir: Yönetimin amacı,

- a.) Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b.) Sağlanan insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma,
- c.) Örgüt için belirlenen kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- d.) Personeli mutlu etme, morallerini yükseltme,
- e.) Örgüt çalışmalarını denetleme ve geliştirmedir. Bir kurumda neler yapılacak sorusunun cevabı yönetim biliminin konu alanını, nasıl yapılacak sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini kapsamaktadır.

Okul yönetimine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, çoğunlukla, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşur. Okul yönetiminin görevi, okulu

amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. (Bursalıoğlu, 1991: s:4). Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yapıdır. Okulu bir örgüt olarak ele aldığımızda diğer örgüt yapılarından farklı girdileri, işleme süreci ve çıktılarının olduğu görülür.

5. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

5.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesinde tarama modeli kullanılarak yapılan betimsel bir araştırmadır.

Bu araştırma genel tarama araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Genel tarama modeli geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. (Karasar, 1991). Genel tarama modelinde ihtiyaç duyulan veriler araştırmanın çalışma evrenindeki bireylerden çeşitli araçlar kullanılarak toplanmaktadır. Mevcut durum, var olduğu şekliyle herhangi bir müdahale olmaksızın betimlenmeye çalışılmaktadır. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir, ama “niçin” sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının “niçin”ini anlamaya yönelik araştırmalara denir. (Ergün, 2005).

5.2. Verilerin Toplanması

Anket uygulamaları bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirildi. Çeşitli okullarda yöneticilik yapan okul müdürleri rasgele seçilerek anketler uygulanmıştır. Anketler, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra katılımcılara dağıtıldı. Araştırmanın gizliliği konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Geri dönen anketler, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş, eksik ya da hatalı doldurulanlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Dağıtılan ve geri dönen anketlere ilişkin veriler Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1: Anketlere İlişkin Bilgiler

	N
Örneklem Sayısı	
Anket Verilen Katılımcı	300
Geri Dönen Anket	270
Geçerli Anket	248

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini, İstanbul ili Kağıthane ilçesinde görevli bulunan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninden rasgele şekilde tesadüfi örnekleme yöntemiyle öğretmen ve okul müdürü seçilmiştir. Örneklem grubuna gönderilen ölçeklerden geri dönenler içerisinde 248 tanesi analize uygun olduğu belirlenmiştir.

5.3.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	98	43,8
Bayan	126	56,3

Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilere göre, araştırmaya toplam 248 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen katılımcıların cinsiyete göre 128(%56,3)' i bayan diğer 98(%43,8)'si erkektir.

Tablo 3: Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	19	79,2
Bayan	5	20,8

Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilere göre, araştırmaya toplam 24 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre 19(%79,2)' si erkek diğer 5(%20,8)'si bayandır.

Tablo 4: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
21-25	37	16,5
26-30	51	22,8
31-35	56	25,0
35-40	35	15,6
41-45	16	7,1
46-50	12	5,4
51 ve üstü	17	7,6

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre incelendiğinde 37(% 16,5)'si 21–25 yaş arası, 51 (% 22,80)'i 26–30 yaş arası, 56 (% 25,04)'sı 31–35 yaş arası, 35 (% 15,6)'i 35–40 yaş arası, 16 (% 7,1)'sı 41–45 yaş arası, 12 (% 5,4)'si 46–50 yaş arası, 17(% 7,6)'si 51 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 5: Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
21–25	0	0
26–30	0	0
31–35	2	8,3
35–40	11	45,8
41–45	3	12,5
46–50	4	16,7
51 ve üstü	4	16,7

Yöneticiler yaş değişkenine göre incelendiğinde 2 (% 8,3)'i 31–35 yaş arası, 11(% 45,8)'sı 35–40 yaş arası, 3 (% 12,5)'ü 41–45 yaş arası, 4 (% 16,7)'i 46–50 yaş arası, 4(% 16,7)'i 51 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 6: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Önlisans	17	7,6
Lisans	189	84,4
Yüksek lisans	12	5,4
Doktora	6	2,7

Öğretmen grubunun mezun olunan okul durumlarına bakıldığında ise 17(% 7,6)'u önlisans, 189 (% 84,4)'i lisans, 12(% 5,4)' kişi yüksek lisans, 6(% 2,7) kişi ise doktora düzeyi eğitim görmüştür.

Tablo 7: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Önlisans	2	8,3
Lisans	14	58,3
Yüksek lisans	6	25,0
Doktora	2	8,4

Yöneticiler grubunun mezun olunan okul durumlarına bakıldığında ise 2(% 8,3)'u önlisans, 14 (% 58,3)'i lisans, 6(% 25,0)' kişi yüksek lisans, 2(% 8,4) kişi ise doktora düzeyi eğitim görmüştür.

Tablo 8: Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Eğitim Fakültesi	149	66,5
Fen-Edebiyat Fakültesi	42	18,8
Teknik Eğt. Fakültesi	1	,4
Mühendislik Fakültesi	6	2,7
Diğer	26	11,6

Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türüne bakıldığında 149(% 66,5)'i Eğitim Fakültesi, 42 (% 18,8)'kişi Fen Edebiyat Fakültesi, 1(% ,4)'si Teknik Eğitim Fakültesi, 6(%2,7)'i Mühendislik Fakültesi, 26 (%11,6)'si diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Tablo 9: Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Eğitim Fakültesi	3	12,5
Fen Edebiyat Fakültesi	9	37,5
Teknik Eğt. Fakültesi	5	20,8
Mühendislik Fakültesi	7	29,2
Diğer		

Yöneticiler mezun oldukları fakülte türüne bakıldığında 3(% 12,5)'i eğitim fakültesi, 9(% 37,5) kişi fen edebiyat fakültesi, 5(% 20,8)'si teknik eğitim fakültesi, 7(%29.2)'i mühendislik fakültesinden mezun olmuştur.

Tablo 10: Öğretmenlerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
1-5yıl	62	27,7
5-10 yıl	50	22,3
10-15 yıl	66	29,5
15-20 yıl	16	7,1
20 ve üstü	30	13,4

Öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde 62(% 27,7)'ü 1–5 yıl, 50 (% 22,3)'kişi 5–10 yıl, 66(% 29,5)'si 10–15 yıl, 16(%7,1)'sı 15–20 yıl, 30 (%13,4)'u 20 ve üstü kıdeme sahip bireylerden oluşur.

Tablo 11: Yöneticilerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
1-5yıl	14	58,3
5-10 yıl	6	25,0
10-15 yıl	1	4,2
15-20 yıl	0	0
20 ve üstü	3	12,5

Yöneticilerin kıdem durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde 14(% 58,3)'ü 1–5 yıl, 6 (% 25,0)'kişi 5–10 yıl, 1(%4,2)'si 10–15 yıl, 3(%12,5)'u 20 ve üstü kıdeme sahip bireylerden oluşur.

Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Yönetici	24	9,7
Öğretmen	224	90,3

Örneklem grubunun görev durumuna bakıldığında 24(% 9,7)'ünün yöneticilik görevinde, 224 kişinin(%90,3) ise öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Tablo 13: Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Evet	37	14,9
Hayır	211	85,1

Yönetici ve öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumları incelendiğinde, 37 (% 14,9)'sinin yöneticilik kursu aldığı, 211(%85,1) kişi ise geçmiş hayatlarında yöneticilik kursu almadığı belirlenmiştir.

Tablo 14: Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumu

	N	%
Evet	96	38,7
Hayır	152	61,3

Katılımcıların okul kültürü ile ilgili kurs alma bölüm bilgileri incelendiğinde en fazla 152 kişi (%61,3) i kurs almadığını, diğer 96 (%38,7) kişi ise kurs aldığını belirtmiştir.

5.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak; 2 bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu bölümler sırasıyla “Kişisel Bilgi Formu”, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği” dir.

Kişisel Bilgi Formu;

Araştırmacı tarafından hazırlandı. Form; anketi dolduran öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim gördükleri fakülte, kıdem durumları, okul kültürü ve yöneticilikle ilgili kurs veya seminer alma durumları ile ilgili bilgileri içermektedir.

Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi;

Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi ölçeği araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünün gelişimine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Maddeler 5’li Liekert modeli ile hazırlanmıştır. Ölçeğin 5 alt boyutu mevcuttur. Bunlar sırasıyla “ tarih” (1, 2, 3), “değerler” (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19), “hikâyeler” (20, 21, 22, 23), “gelenekler” (24, 25, 26, 27, 28), “kahramanlar” (29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36) boyutlardır. Örneklem üzerinde yapılan araştırmada güvenilirlik için saptanan Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0.98$ olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 86,68’dir. Ölçek, 36 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerlerinin 0,944 ile 0,755 arasında olduğu saptanmıştır.

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “KMO and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO = ,703 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Analizin sonunda, ölçeğin 5 boyuttan ve 36 maddeden oluşan bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Tablo 15: Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör Yüğü
1.Okul müdürü okulun tarihi gelişimi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahiptir.	,94
2.Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	,92
3.Okul müdürü okulun tarihi gelişimi ile gurur duyduğunu ifade etmektedir	,92
4.Okul müdürü okuldaki bireylere ekip ruhunu aşilar	,93
5.Okul müdürü okulda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizmasının sistemli bir şekilde çalışmasını sağlar	,90

6.Okul müdürü okulda herkese eşit davranmayı bir temel ilke olarak benimsemiştir.	,86
7.Okul müdürünün gerçekleştirdiği etkinlikler, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	,81
8.Okul müdürü okul içinde bireyler arasında sıkı bir bağlılığın oluşmasını sağlamaya çalışır.	,89
9.Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin birbirlerine güvenebileceği bir ortam yaratır.	,94
10.Okul müdürü öğretmenlerin kişiliğini ve hayat görüşünü birbirinden ayrı tutmaktadır.	,81
11. Okul müdürü okulun belli bir felsefesinin oluşmasına hizmet etmektedir.	,84
12.Okul müdürü okulda karar verme sürecine herkesin katılmasını sağlar.	,82
13.Okul müdürü kendisini okulun bir parçası olarak görmektedir.	,77
14. Okul müdürü okuldaki her çalışanın fikrine değer verir.	,75
15.Okul müdürü okuldaki her bireyin okul kültürünü gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini ister.	,89
16.Okul müdürü okuldaki çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlamaya çalışır.	,86
17.Okul müdürü okulun üyelerine paylaşılmış inançlardan oluşan değerleri benimsetmeye çalışır.	,77
18.Okul müdürü okuldaki her bireyin ayrı değere sahip olduğunu dile getirir.	,78
19. Okul müdürü okulda sevgi ve saygının hâkim olduğu bir eğitim ortamı yaratmaya çalışır.	,88
20.Okul müdürü okulda önceden yaşanan hikayeleri öğretmenlerle paylaşarak, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır.	,88
21.Okul müdürü okuldaki başarı hikâyelerini velilere anlatarak okul kültürünün gelişmesini sağlamaktadır.	,79

22.Okul müdürü okuldaki başarı hikâyelerini anlatarak çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.	,94
23.Okul müdürü okulda yaşanan hikayeleri yeni gelen personele aktarmaktadır.	,94
24.Okul müdürü okuldaki tören ve kutlamalara aktif katılımın olmasını sağlar.	,87
25.Okul müdürü okulumuzda kabul gören çeşitli geleneklerin (çay saati, kır gezisi vs.) oluşmasını sağlamıştır.	,78
26.Okul müdürü okulumuzda toplantıları bir gelenek haline getirmiştir.	,89
27.Okul müdürü okulun kendine özgü sembollerini (logo) yaratmıştır	,86
28.Okul müdürü okula ait geleneklerin yaşatılması için çalışmaktadır.	,87
29. Okul müdürü kendisini mesleğine adanmış idealist bir kişidir.	,85
30.Okul müdürü her bireyin örgüt kültürünün gerçekleştirmek için elinden geleni yapmasını ister.	,91
31.Okul müdürü okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarının olmasını ister.	,88
32.Okul müdürü teknolojiyi, gelişmeleri ve yenilikleri yakından izlemektedir.	,88
33.Okul müdürü birer örnek sembol yönetici olarak görünmektedir.	,90
34.Okul müdürü bir kültürel liderdir.	,78
35.Okul müdürünün ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır.	,84
36.Okul müdürü okulun gelişmesi için gereken atılımları yapmaktadır.	,88

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden görev yaptıkları kurumlardaki okul müdürünün örgüt kültürüne etkisini göz önünde bulundurarak, kendileri açısından en uygun buldukları seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler;

Seçenek Puan Aralığı;

Hiç katılmıyorum	1,00-1,80
Çok az katılıyorum	1,81-2,60
Biraz katılıyorum	2,61-3,40
Oldukça katılıyorum	3,41-4,20
Tamamen katılıyorum	4,21-5,00

Bu çalışmada faktörlerin varyansı açıklama oranı, “tarih ” için %19.4, “hikayeler ” için %18.5 ve “gelenekler” faktörü için %16.0 , “kahramanlar” faktörü %9.9 , için ’dır.

5.5. Veri Analiz Yöntemi

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri ile öğretmenlerin demografik verilerine bağlı olarak ölçeğin alt boyutlarını algılamalarında anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırmak üzere SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır.

Ölçek ile toplanan verilerin çözümüne geçilmeden önce, verilerin ölçekle belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hata unsurları barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Analizler Sırasıyla:

- Örneklemi oluşturan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini özetlemek bakımından; cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, eğitim, mezun olunan fakülte, eğitim durumu, okul kùltürü kursu alma durumu, yöneticilik kursu alma durumu ve görev değişkenlerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
- Öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel özelliklerine bakılmaksızın, ölçeğin maddelerine ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.
- Yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine bağlı olarak karşılaştırmalar yapılmadan önce, normallik dağılımları incelenmiş, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir.
- Yöneticilerin, cinsiyet değişkenine, yöneticilik ile ilgili kurs alma ve okul kùltürü ile ilgili kurs alma durumuna bağlı olarak örgüt kùltürün alt

boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere parametrik olan Bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır.

- Yöneticilerin, yaş, kıdem ve yöneticilik yapma süresi, eğitim fakültesi, mezun olunan okul değişkenine bağlı olarak okul müdürünün örgütsel kültüre etkisinin alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere anova analizi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, değişkenine, yöneticilik ile ilgili kurs alma ve okul kültürü ile ilgili kurs alma durumuna bağlı olarak okul müdürünün okul kültürüne etkisi alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, yaş, kıdem, ve yöneticilik yapma süresi, eğitim fakültesi, mezun olunan okul değişkenine bağlı olarak örgütsel kültürün alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından tek yönlü varyans analizi (*ANOVA*) ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, .05 olarak kabul edilmiştir.

Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < .05$) bulunduğu bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolştırılmış ve gerekli açıklamalar ile sırasına göre verilmiştir.

6. BULGULAR

Bu bölümde, örneklemini oluşturan 24 yönetici ve 224 öğretmenin okul müdürünün örgütsel kültüre ait beş alt boyutunu gerçekleştirme düzeylerine yönelik kişisel (demografik) özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütsel kültürün alt boyutları ise okulun tarihi, okulun değerleri, okulun hikâyeleri, gelenekler, kahramanları olmak üzere 5 alt boyuttan oluşur. İlk etapta alt boyutlarda araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri dikkate alınmadan, incelenen boyuta ilişkin maddeler için verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar incelenmiş, daha sonra ise kişisel özelliklere ilişkin uygun istatistikî analizlere geçilmiştir.

6.1. Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürünün okul tarihi boyutuna ilişkin görüşleri ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Tablo 16: Yöneticilerin, Okul Kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar (X) ve standart sapma değerleri (ss) ($N=24$)

Ölçek Maddeleri	X	ss
Tarih	4,30	,73
Değerler	4,27	,67
Hikâyeler	4,31	74
Gelenekler	4,07	,71
Kahramanlar	4,30	,68

Tablo 16.'da yöneticilerin okul kültürü alt boyutlarına etkisine ilişkin yönetici görüşlerine bağlı olarak verdikleri puanların ortalama değerleri ile standart sapmaları görülmektedir.

Yöneticilerin Okul kültürü alt boyutlarından “Tarih” boyutuna katılıyorum düzeyinde 4,30 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan “ Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,27 dir. 3. boyut olan “Hikâyeler” boyutunda $X=4.31$

olarak bulunmuştur. Yöneticilerin “Gelenekler” boyutu ortalama puanı, $X= 4,07$ olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan “Kahramanlar” boyutuna ise $X=4.30$ olarak puanladıkları görülmektedir. Yöneticilerin Okul müdürünün okul kültürüne ilişkin etkisine ilişkin genel olarak “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmüştür. Yönetici görüşlerinin okul müdürünün okul kültürüne etkisinin pozitif olduğuna dair görüşlerinin yüksek bulunduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 17: Öğretmenlerin, Okul Kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar (X) ve standart sapma değerleri (ss) ($N=224$)

Ölçek Maddeleri	X	Ss
Tarih	4,10	,84
Değerler	4,11	,81
Hikâyeler	4,09	,85
Gelenekler	4,05	,88
Kahramanlar	4,20	,86

Tablo 17.’da Öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisine ilişkin görüşlerine bağlı olarak verdikleri puanların ortalama değerleri ile standart sapmaları görülmektedir.

Öğretmenlerin Okul kültürü alt boyutlarından “Tarih” boyutuna ‘Katılıyorum’ düzeyinde 4,30 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan “Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,27 dir. 3. boyut olan “Hikâyeler” boyutunda $X=4.31$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin “Gelenekler” boyutu ortalama puanı, $X= 4,07$ olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan “Kahramanlar” boyutuna ise $X=4.30$ olarak puanladıkları görülmektedir. Yöneticilerin Okul müdürünün okul kültürüne ilişkin etkisine ilişkin genel olarak “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmüştür. Yönetici görüşlerinin okul müdürünün okul kültürüne etkisinin pozitif olduğuna dair görüşlerinin yüksek bulunduğu sonucuna varılabilir.

6.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Tablo 18: Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Bağımsız örneklem T testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Tarih	Erkek	19	4,22	,78	-1,00	,32
	Bayan	5	4,60	,43		
Değerler	Erkek	19	4,18	,71	-1,27	,21
	Bayan	5	4,61	,44		
Hikâyeler	Erkek	19	4,25	,79	-,79	,43
	Bayan	5	4,55	,51		
Gelenekler	Erkek	19	3,95	,73	-1,61	,12
	Bayan	5	4,52	,46		
Kahramanlar	Erkek	19	4,24	,72	-,81	,42
	Bayan	5	4,52	,45		

Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi yönelik cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, T testine göre, cinsiyet değişkeni tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır. (Tablo 18).

Tablo 19: Öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre Okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisine yönelik Bağımsız örneklem T testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Tarih	Erkek	98	4,15	,86	,74	,46
	Bayan	126	4,06	,82		
Değerler	Erkek	98	4,20	,79	1,33	,18
	Bayan	126	4,05	,82		
Hikâyeler	Erkek	98	4,15	,79	,88	,37
	Bayan	126	4,05	,89		
Gelenekler	Erkek	98	4,10	,87	,89	,37
	Bayan	126	4,01	,89		
Kahramanlar	Erkek	98	4,28	,80	1,14	,25
	Bayan	126	4,14	,91		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi yönelik cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, T testine göre, tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmadığı görülmüştür. (Tablo 19.).

6.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yöneticiler ve öğretmenler için anova analizi yapılmıştır.

Tablo 20: Yöneticilerin, Yaş Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	1,06	4	,26	,44	,77
	Gruplar İçi	11,35	19	,59		
Değerler	Gruplar Arası	1,53	4	,38	,80	,53
	Gruplar İçi	9,05	19	,47		
Hikâyeler	Gruplar Arası	2,98	4	,74	1,44	,25
	Gruplar İçi	9,80	19	,51		
Gelenekler	Gruplar Arası	,98	4	,24	,43	,78
	Gruplar İçi	10,76	19	,56		
Kahramanlar	Gruplar Arası	1,36	4	,34	,69	,60
	Gruplar İçi	9,32	19	,49		

Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisini yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. (Tablo 20)

Tablo 21: Öğretmenlerin, Yaş Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Cinsiyet	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	3,26	6	,54	,81	,55
	Gruplar İçi	144,82	217	,66		
Değerler	Gruplar Arası	1,53	4	,38	,80	,53
	Gruplar İçi	9,05	19	,47		
Hikâyeler	Gruplar Arası	2,28	6	,38	,52	,79
	Gruplar İçi	159,02	217	,73		
Gelenekler	Gruplar Arası	,98	4	,24	,43	,78
	Gruplar İçi	3,92	6	,56		
Kahramanlar	Gruplar Arası	3,04	6	,50	,66	,67
	Gruplar İçi	164,62	217	,75		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

6.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisine dair görüşlerinin kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek yöneticiler ve öğretmenler için anova analizi yapılmıştır.

Tablo 22: Yöneticilerin, Kıdem Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	1,33	3	,44	,80	,50
	Gruplar İçi	11,08	20	,55		
Değerler	Gruplar Arası	1,69	3	,56	1,26	,31
	Gruplar İçi	8,90	20	,44		
Hikâyeler	Gruplar Arası	1,98	3	,66	1,22	,32
	Gruplar İçi	10,79	20	,54		
Gelenekler	Gruplar Arası	2,42	3	,81	1,73	,19
	Gruplar İçi	9,31	20	,46		
Kahramanlar	Gruplar Arası	1,54	3	,51	1,12	,36
	Gruplar İçi	9,14	20	,45		

Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisini kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, kıdem değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. (Tablo 22)

Tablo 23: Öğretmenlerin, Kıdem Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	6,89	4	1,72	2,48	,05
	Gruplar İçi	152,05	219	,69		
Değerler	Gruplar Arası	3,453	4	,86	1,30	,26
	Gruplar İçi	144,64	219	,66		
Hikâyeler	Gruplar Arası	5,049	4	1,26	1,63	,16
	Gruplar İçi	169,50	219	,77		
Gelenekler	Gruplar Arası	,98	4	,24	,433	,78
	Gruplar İçi	3,92	6	,56		
Kahramanlar	Gruplar Arası	5,02	4	1,25	1,69	,15
	Gruplar İçi	162,64	219	,74		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, kıdem değişkeninin değerler, hikâyeler, gelenekler, tarih ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

6.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini mezun oldukları fakülte değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek yöneticiler ve öğretmenler için anova analizi yapılmıştır.

Tablo 24: Yöneticilerin, Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	,90	3	,30	,52	,67
	Gruplar İçi	11,52	20	,57		
Değerler	Gruplar Arası	,55	3	,18	,37	,77
	Gruplar İçi	10,03	20	,50		
Hikâyeler	Gruplar Arası	2,26	3	,75	1,43	,26
	Gruplar İçi	10,51	20	,52		
Gelenekler	Gruplar Arası	,98	3	,32	,60	,61
	Gruplar İçi	10,76	20	,53		
Kahramanlar	Gruplar Arası	,71	3	,23	,47	,70
	Gruplar İçi	9,97	20	,49		

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.(Tablo 24)

Tablo 25: Öğretmenlerin, Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	,50	4	,12	,17	,95
	Gruplar İçi	158,43	219	,72		
Değerler	Gruplar Arası	4,85	4	1,21	1,85	,11
	Gruplar İçi	143,23	219	,65		
Hikâyeler	Gruplar Arası	1,25	4	,31	,43	,78
	Gruplar İçi	160,05	219	,73		
Gelenekler	Gruplar Arası	1,07	4	,26	,33	,85
	Gruplar İçi	173,47	219	,79		
Kahramanlar	Gruplar Arası	1,37	4	,34	,45	,77
	Gruplar İçi	166,29	219	,75		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, mezun olunan fakülte değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

6.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini eğitim düzeyi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yöneticiler ve öğretmenler için anova analizi yapılmıştır.

Tablo 26: Yöneticilerin, Eğitim Düzeyine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	4,84	4	1,21	3,04	0,67
	Gruplar İçi	7,57	19	,39		
Değerler	Gruplar Arası	3,09	4	,77	1,96	,14
	Gruplar İçi	7,49	19	,39		
Hikâyeler	Gruplar Arası	2,04	4	,51	,90	,48
	Gruplar İçi	10,74	19	,56		
Gelenekler	Gruplar Arası	2,05	4	,51	1,00	,42
	Gruplar İçi	9,68	19	,51		
Kahramanlar	Gruplar Arası	1,46	4	,36	,75	,56
	Gruplar İçi	9,22	19	,48		

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, eğitim düzeyleri değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Tablo 27: Öğretmenlerin, Eğitim Düzeyi Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar Arası	,50	4	,12	,17	,95
	Gruplar İçi	158,43	219	,72		
Değerler	Gruplar Arası	4,85	4	1,21	1,85	,11
	Gruplar İçi	143,23	219	,65		
Hikâyeler	Gruplar Arası	1,25	4	,31	,43	,78
	Gruplar İçi	160,05	219	,73		
Gelenekler	Gruplar Arası	1,07	4	,26	,33	,85
	Gruplar İçi	173,47	219	,79		
Kahramanlar	Gruplar Arası	1,377	4	,34	,45	,77
	Gruplar İçi	166,29	219	,75		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, eğitim düzeyi değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

6.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini geçmiş hayatlarında yöneticilik ile eğitim alma değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yöneticiler ve öğretmenler için bağımsız örneklem T testi analizi yapılmıştır.

Tablo 28: Yöneticilerin, Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Kurs Alma Durumu	N	m	Ss	T	P
Tarih	Evet	17	4,31	,82	,08	,93
	Hayır	7	4,28	,48		
Değerler	Evet	17	4,27	,77	,06	,94
	Hayır	7	4,25	,38		
Hikâyeler	Evet	17	4,27	,79	-,33	,74
	Hayır	7	4,39	,65		
Gelenekler	Evet	17	3,97	,75	-1,05	,30
	Hayır	7	4,31	,57		
Kahramanlar	Evet	17	4,27	,78	-,24	,80
	Hayır	7	4,35	,38		

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini kurs alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu yöneticilerin geçmiş yaşantılarında yöneticilik kursu alma durumuna göre tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar

boyutları için $p < ,05$ anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. (Tablo 28)

Tablo 29: Öğretmenlerin, Yöneticilik Kursu Alma Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin görüşleri

Boyutlar	Kurs Alma Durumu	N	M	Ss	T	P
Tarih	Evet	20	4,36	,77	1,45	,14
	Hayır	204	4,08	,84		
Değerler	Evet	20	4,41	,61	2,19	,03
	Hayır	204	4,08	,82		
Hikâyeler	Evet	20	4,35	,85	1,40	,16
	Hayır	204	4,07	,84		
Gelenekler	Evet	20	4,32	,83	1,39	,16
	Hayır	204	4,03	,88		
Kahramanlar	Evet	20	4,40	,66	1,08	,28
	Hayır	204	4,18	,88		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin kurs alma durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız örneklem T testi sonucu, öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumu değişkeninin tarih, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında $p < ,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.(Tablo 29) Fakat değerler boyutunda kurs alma durumunun anlamlı farklılığa yol açtığı görülmüştür. Farklılığın kaynağına bakıldığında ise kurs alan öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürü değerlerini geliştirmede ve değiştirmede etkili olduğu düşüncesinde oldukları görülmüştür.

6.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini geçmiş hayatlarında okul kültürü ile eğitim alma değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yöneticiler ve öğretmenler için Bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır.

Tablo 30: Yöneticilerin, Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Kurs Alma Durumu	N	M	Ss	T	P
Tarih	Evet	16	4,20	,81	-,91	,37
	Hayır	8	4,50	,53		
Değerler	Evet	16	4,18	,77	-,87	,39
	Hayır	8	4,44	,43		
Hikâyeler	Evet	16	4,17	,77	-1,32	,19
	Hayır	8	4,59	,64		
Gelenekler	Evet	16	3,93	,72	-1,35	,18
	Hayır	8	4,35	,63		
Kahramanlar	Evet	16	4,20	,78	-1,00	,32
	Hayır	8	4,50	,38		

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini okul kültürüne yönelik kurs alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu yöneticilerin geçmiş yaşantılarında okul kültürüne yönelik kurs alma durumunun tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için $p < ,05$ anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. (Tablo 30)

Tablo 31: Öğretmenlerin, Kurs Alma Değişkenine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	Kurs Alma Durumu	N	M	Ss	T	P
Tarih	Evet	80	4,15	,88	,64	,52
	Hayır	144	4,07	,82		
Değerler	Evet	80	3,97	,90	-2,11	,04
	Hayır	144	4,39	,75		
Hikâyeler	Evet	80	4,03	,92	-,76	,44
	Hayır	144	4,12	,80		
Gelenekler	Evet	80	3,99	,90	-,81	,41
	Hayır	144	4,09	,87		
Kahramanlar	Evet	80	4,17	,88	-,44	,65
	Hayır	144	4,22	,86		

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin kurs alma durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız örneklem T testi sonucu, öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumu değişkeninin tarih, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. Diğer boyutlardan farklı olarak okul müdürünün değerler boyutuna etkisini yeterli bulmamaktadır. (Tablo 31)

6.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini görev durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem t testi analizi yapılmıştır.

Tablo 32: Bağımsız Örneklem T Testi analizi

Boyutlar	Görev	N	M	Ss	T	P
Tarih	Yönetici	24	4.50	.73	2,24	0,04
	Öğretmen	224	4.10	.84		
Değerler	Yönetici	24	4.27	.67	24	.22
	Öğretmen	224	4.11	.81		
Hikâyeler	Yönetici	24	4.491	.74	2,21	0,04
	Öğretmen	224	4.09	.85		
Gelenekler	Yönetici	24	4.07	.71	24	.30
	Öğretmen	224	4.05	.88		
Kahramanlar	Yönetici	24	4.30	.68	24	.19
	Öğretmen	224	4.20	.86		

Yönetici ve öğretmenlerin görev durumlarına göre, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Farklılığı belirlemek için yapılan analiz sonucu yönetici ve öğretmenlerin değerler, gelenekler, kahramanlar boyutlarında farklılığa rastlanmamıştır. Diğer boyutlar olan tarih boyutu ve hikâyeler boyutunda yönetici ve öğretmen olma durumunun etkili bir şekilde farklılığa yol açtığı görülmüştür. Bu farklılık $p < 0,5$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada amaç olarak okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla çalışma kapsamında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul İli Kağıthane İlçesinde bulunan okullarda görevli yönetici ve öğretmen kadrosundaki çalışanlar üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir ve bu çalışanların okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde ilgili literatür araştırılmış; kültür, örgüt kültürü, okul kültürü, okul yönetimi kavramları incelenmeye çalışılmıştır. Okul yönetiminde kurum kültürünün özellikleri, değişimi, okul yönetimi ve yöneticilerin kültüre etkileri hakkında bilgi verilmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin, okul kültürünün tarih, değerler, hikayeler, gelenekler, kahramanlar boyutlarında kültürün gelişimine etkisinin öğretmen ve okul yöneticilerinin algıları arasındaki farklılaşmalar olup olmadığını belirlemek için, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul İli Kağıthane İlçesi için yapılan araştırma sonunda resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılıklar bulunmuştur.

Okul müdürlerinin Okul kültürü alt boyutlarına etkisini yönetici ve öğretmen görüşleri baz alınarak yapılan çalışmada okul kültürünün tarih[t=-,816; p=,423], değerler, hikayeler[t=-1,272; p=,217], gelenekler, kahramanlar [t=-1,272; p=,217] alt boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine yönelik görüşleri alt boyutlar çerçevesinde incelendiğinde görüşleri yüksek olarak bulunmuştur. Boyutlarından “Tarih” boyutuna ‘ Katılıyorum’ düzeyinde 4,30 ortalama puanı

verilmiştir. Alt boyutlardan “ Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,27 dir. 3. boyut olan “Hikâyeler” boyutunda $X=4.31$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin “Gelenekler” boyutu ortalama puanı, $X= 4,07$ olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan “Kahramanlar ” boyutuna ise $X=4.30$ olarak puanladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin okul kültürüne gelişiminde katkısının yüksek olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin genelde müdür kademesinde yer aldıkları veya okul müdür yardımcısı kademesinde görev yaptıkları için okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkında olumlu görüşleri olması olağandır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine dair alt boyutlar çerçevesinde incelendiğinde görüşleri genellikle katılıyorum düzeyindedir. “Tarih” boyutuna ‘Katılıyorum’ düzeyinde 4,10 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan “ Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,11 dir. 3. boyut olan “Hikâyeler” boyutunda $X=4.09$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin “Gelenekler” boyutu ortalama puanı, $X= 4,05$ olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan “Kahramanlar” boyutuna ise $X=4.20$ olarak puanladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürüne etkisi olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat öğretmenler yöneticiler kadar yüksek bir ortalamaya sahip değildir. Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisinin olduğunu fakat yüksek bir etkisinin olduğunu düşünmedikleri sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, t testine göre, tarih $[t=-,740; p=,460]$, değerler $[t=-1,334; p=,184]$, hikâyeler $[t=-,885; p=,377]$, gelenekler $[t=-,898; p=,370]$ ve kahramanlar $[t=-1,149; p=,252]$ boyutları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmadığı görülmüştür. Yine yöneticilerin okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini cinsiyet değişkenine göre incelediğimizde, cinsiyete göre anlamlı farklılaşma olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisini yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih $[t=-,447; p=,773]$, değerler $[t=-,806; p=,537]$, hikâyeler $[t=-1,444; p=,258]$, gelenekler $[t=-,433; p=,783]$ ve kahramanlar $[t=-,694; p=,606]$ boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Yine öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih[t=-,816; p=,423], değerler[t=-,806; p=,537], hikâyeler[t=-,520; p=,793], gelenekler[t=-433; p=,783] ve kahramanlar [t=-,668; p=,676] boyutları için öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisini kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere anova analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu, kıdem değişkeninin tarih[t=-,804; p=,507], değerler[t=-1,266; p=,313], hikâyeler [t=-1,226; p=,326], gelenekler[t=-1,739; p=,191] ve kahramanlar [t=-1,122; p=,364] boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, Anavo testi sonucu, kıdem değişkeninin değerler[t=-2,482; p=,055], hikâyeler[t=-1,307; p=,268], gelenekler[t=-1,631; p=,168], tarih[t=-1,690; p=,153] ve kahramanlar [t=-,433; p=,783] boyutları için öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak yaş değişkeninin tarih[t=-,522; p=,672], değerler[t=-,370; p=,775], hikâyeler[t=-1,436; p=,262], gelenekler[t=,608; p=,618] ve kahramanlar [t=-,476; p=,703] boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, Anavo testi sonucu, mezun olunan fakülte değişkeninin tarih[t=-,175; p=,951], değerler[t=-1,856; p=,116], hikâyeler[t=-,430; p=,787], gelenekler[t=-,338; p=,852] ve kahramanlar [t=-,453; p=,770]

boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak eğitim düzeyi değişkeninin değerler [$t = -3,040$; $p = ,67$], hikâyeler [$t = -1,965$; $p = ,141$], gelenekler [$t = -,902$; $p = ,482$] ve kahramanlar [$t = -1,009$; $p = ,428$] boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Okul kültürünün tarih [$t = -,752$; $p = ,569$] boyutunda ise eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşma olmaktadır.

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, eğitim düzeyi değişkeninin tarih [$t = -,175$; $p = ,951$], değerler [$t = -1,856$; $p = ,119$], hikâyeler [$t = -,430$; $p = ,787$], gelenekler [$t = -,338$; $p = ,852$] ve kahramanlar [$t = -,453$; $p = ,770$] boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini yöneticilik kursu alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t testi analizi yapılmıştır. Yapılan, analiz sonucu yöneticilerin geçmiş yaşantılarında yöneticilik kursu alma durumuna göre tarih [$t = -,083$; $p = ,935$], değerler [$t = -,066$; $p = ,948$], hikâyeler [$t = -,332$; $p = ,743$], gelenekler [$t = -1,055$; $p = ,303$] ve kahramanlar [$t = -,249$; $p = ,806$] boyutları için $p < ,05$ anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, Okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin yöneticilik ile ilgili kurs alma durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız örneklem t testi sonucu, öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumu değişkeninin tarih [$t = -1,452$; $p = ,148$], hikâyeler [$t = 1,403$; $p = ,162$], gelenekler [$t = -1,395$; $p = ,164$] ve kahramanlar [$t = -1,080$; $p = ,281$] boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Fakat yöneticilik kursu alan

öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürü değerler[t=2,192; p=,037]ini geliştirmede ve değiştirmede etkili olduğu düşüncesinde oldukları görülmüştür

Yöneticilerin, Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini okul kültürüne yönelik kurs alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek yapılan analiz sonucu yöneticilerin geçmiş yaşantılarında okul kültürüne yönelik kurs alma durumunun tarih [t=-,913; p=,371], değerler[t=-,873; p=,392], hikâyeler[t=-1,329; p=,198], gelenekler[t=-1,357; p=,188] ve kahramanlar [t=-1,006; p=,325] boyutları için $p < ,05$ anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin kurs alma durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız örneklem t testi sonucu, öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumu değişkeninin tarih[t=-,640; p=,523], hikâyeler[t=-,766; p=,444] , gelenekler[t=-,814; p=,416] ve kahramanlar [t=-,444; p=,657] boyutları için öğretmen algılarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. Okul kültürüne yönelik kurs alan öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürüne ait değerler[t=-2,116; p=,045] boyutunda yöneticilerin etkisini düşük olarak etkisinin olduğunu düşünmektedirler.

Öneriler;

Yapılan çalışma sonuçlarına göre Öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürü alt boyutlarına etkisi hakkındaki görüşleri düşük düzeydedir. Burada yöneticiler ve öğretmenlerin hemfikir olmadığı görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlere göre daha pozitif düşünmektedir. Öğretmenlerin bu konudaki yargılarını daha olumlu hale getirmek için öncelikle okul yöneticisi toplam kalite anlayışı benimsemeli yüklendiği “misyon”un farkında olmalı ve okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe merkezi haline getirileceği konusunda kendine mutlak bir “vizyon”belirlemelidir.

Okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde etkilerini artırmak için teknolojiyi etkin kullanması, okul içinde ve dışında halkın görsel iletişime yatkınlığı da dikkate

alınarak okul panoları amacına uygun kullanılmalı, görselliğe önem vermesi gerekmektedir. Etkili bir ses düzeni ile törenler ve özel gün kutlamaları cazip hale getirilmeli, her etkili okula bir okul marşı kazandırılmalıdır.

Okul kültürü üzerinde etkin olacak okul müdürü , tüm çalışanlarına uzman kişilerce iletişim konulu seminerler düzenlemeli,yönetim uygulamalarında her şart altında eşitlik ilkesine uygun davranmalı; yine yönetim uygulamalarında tehdidi değil teşviki, cezayı değil ödülü ön planda tutmalıdır. Mevzuat konusunda da kendini geliştirmeli, değişiklikleri yakından izlemeli, kişilerin değil kuralların üstünlüğüne inanmalı ve bu inançla yönetim anlayışını benimsemelidir.

Yöneticilere okul kültürünün geliştirilmesine yönelik seminerler düzenlenebilir. Yine okul kültürünün oluşturulması için öğretmenlerin yönetim kadrosu ile beraber çalışması sağlanabilir.

Okul kültürüne yönelik kurs alan öğretmenler yöneticilerin okul kültürüne etkisini bazı boyutlarda yeterli bulmamaktadır. Bu da yöneticilerin seminerler doğrultusunda okul kültürüne yönelik etkinlikleri düzenlemesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticilik ile ilgili kurs alan Öğretmenler , okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisinin yüksek olduğu görüşündedir. Öğretmenlerin yöneticilik konusunda bilgisinin olması yöneticilere karşı daha ılımlı yaklaşımları sebebiyle, okullarda yönetim ve çalışanların ilişkisini geliştirmesine yönelik toplantı ve etkinlikler düzenlenebilir.

Okul kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden birisi de veli desteğidir. Buna göre okul müdürü öğrenci velilerini iyi tanımalı ve okulun tüm etkinliklerine dahil etmeli ve ortak çalışma geliştirmelidir. Ayrıca yönetimin değişmesi halinde kültür gelişimini etkili kılmak ve kalıcı hale getirmek için geçmiş dönemle ilgili bilgiler ve belgeler yapılan tüm çalışmalar arşivlenerek sonraki nesillere aktarılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıklan, A.(1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara : Pegem Yayınları.
- Akat, Ö. (1998). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama*. Bursa.
- Akçaylı, N. (1995). *Yönetime Katılma ve Özyönetim*. Bursa : Ezgi Yayınları. Birinci Baskı.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*. Ankara : Nobel Yayıncılık, 25- 44.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi* (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler), Ankara : Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (1994). “*Liderlik*”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 1, Sayı: 1.
- Aydoğan, E. ve Şenol O. (2001). *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araştırma*. *Standart Dergisi*, 40 (479), 71- 79.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara : Hatiboğlu Yayınları, 7. Baskı.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara : Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara : Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara : Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara : Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Ankara :Tekağaç Basım, Yayım, Dağıtım Ltd. Sti.

Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara : Yargıcı Matbaası.

Başaran, İ. E (2000). *Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, S. Koç, F. (2000). *Ailenin Çocugun Okuldaki Eğitimine Katılım Sorunları ve Katılımın Sağlanması İçin Alternatif Bir Model*. Ankara : MEB. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.

Berberoglu, G. (2003). “Örgüt Kültürü” , *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, , s. 194.

Berberoğlu, G. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c: 8, s: 1-2.

Bursalıoğlu, Z. (1991) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara : Pegem Yayınları.

Baransel, A. (2000) *Çağdas Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no:163.

Cafoglu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul : Avni Akyol Vakfı Yayınları.

Cameron, Kim. S. ve Quinn, Robert E. (1992). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*, Massachusetts, Adison-Wesley.

- Can, H. ve Tecer, M. (1968). *İşletme Yönetimi*. Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 169.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1995). *Organizational marriage*. “hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, 24(3), 32–42.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Deal, T. ve Allen K. (1982). *Corporate Cultures- The Rites and Rituals of Corporate Life*. England: Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi*. Plastik Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara : Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Doğan, S. (1997). “*İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol. Örgüt Kültürü*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı. 4, s, 60.
- Dogan, S (1997). *İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*. Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), 53- 54.
- Enver Ö. ve Çiğdem K. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No:149, s.179.
- Erbek, A. G. (1997).*İşletme Ekonomisi Yönetim ve Organizasyon*, İzmir.
- Erdem, F.(1996). *İşletme Kültürü*. Antalya : Akdeniz Üni. Yayınları.
- Erdogan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış* İstanbul : Beta Yayınevi.
- Erdogan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.

- Eren, E. (2001).*Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul : Beta Yayıncılık, 5.Baskı.
- Eren, E. (2006).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.
- Eyüpoğlu, Ö. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü*.
Marmara Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).
- Fişek, K. (1977). *Yönetime Katılma*. Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. No: 158.
- Gedik, E. (2005). “*Yoğun Rekabet, Kötü Lider Sayısını Artırıyor*”. Sabah Gazetesi.
- Güçlü, N. (1995). “*Yönetim ve Liderlik*”. Ankara : Milli Eğitim Yayınları Temmuz-Aralık, Sayı: 128.
- Gümüşeli, A,İ (2006). “*Okul Kültürü ve Liderlik*.”. İstanbul : Artı Eğitim Dergisi, Mart, Sayı: 8, 14.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya : Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Hall, J. M. (1996). *Curriculum Leadership as Perceived by North Dakota Elementary Principals and Teachers*, Doctor Thesis. North Dakota University
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture* (1st Edition), Addison-Wesley Publishing Company, Inc, USA.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim*. İstanbul : (Çev. Seden Hatay), İlgı Yayıncılık.
- Hanson, E. M. (2003). *Education Administration and Organizational Behavior*,. Pearson Educational Inc.
- Hellriegel, D., John , S. ve Richard W.1998), *Organizational Behaviour*, International Thomson Publishing, USA.

- Hofstede, Geert. (1993). *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive. V.7, N.1,81–94.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations* (2nd Edition), McGraw-Hill Companies, USA.
- Howes, N. and Mc Carthy, H. (1982). *Participative Management: A Practice For Meeting The Demands of The Eighties* (Meeting Papers). ERYC, ED. 216435.
- Hoy, Wayne K. Ve Cecil G. Miskel (1991). *Educational Administration –Theory, Research, Practise*. USA. McGrpw-Hill Inc.
- İpek, C. (1999). “Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi ”, *Kuram ve Uygulamada eğitim Yönetimi*. Sayı 19, ss: 411-442.
- James, J. (1997). *Gelecek Zamanda Düşünmek*. İstanbul: (Çev. Zülfü DİCLELİ), Boyner Holding Yayınları.
- Karip, E. “Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara : (Ed. Y. Özden), 2005, s.1.
- Kaya, Y, K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara : Bayt Ltd. Sti., Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köse, S. (1985). *Endüstrilerde Gerilim (Stres) Yönetimi*. İzmir :Dokuz Eylül Üniversitesi (Doktora Tezi)
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7/1: 220–242.
- Lesley, K., Anderson, L. ve Newton, W. (2003). *Leading People and Teams in*

Education, London: Paul Chapman Publishing.

Morden, Tony. (1993). *Business Strategy And Planning*. Mcgrav-Hill Book Company. London.

Nezahat ,G. (2005) “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan-Bişkek :Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf, 30.11.2005

Okay , A. (1999). *Kurum Kimligi*. Ankara: Media Cat Yayınları.

Owens, R.G, Steinhoff (1989). C.R. *The Organizational Culture Assesement Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational Setings*. *Journal of Educational Administration* Vol 27, No: 3.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). ‘Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara : Pegem A Yayınları.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Degerler*. Ankara : Pegema Yayıncılık.

Özkalp, E. (1999). *Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde uygulanabilecek programlara ilişkin yapılan bir araştırma*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15(1-2), 437-472.

Öztekin, A. (1997). *Yönetim Bilimine Giriş*. Ankara : Turhan Kitapevi Yayınları.

Peterson, D. K. ve Deal, T. E., (1999). *Shapping School Culture: The Heart Of Leadership*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.

- Peterson, D. K., (2002). *Positive and Negative Culture*, Journal of Staff Development, 23/3.
- Phesey, D.C. (1993). *Organizational Cultures, Types and Transformations*. Routledge, London.
- Prosser, Jon. (1999).“The Evoulation of scholl Culture Research” (Jon Prosser Ed.) School Culture. Poul Chapman Publishing Company. London.
- Robey, D. (1994), *Organizational Culture*. Halinger Philip ve Habsschmidt Barbara L. (Ed.) *Leadership and School Culture*. Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgüt Psikolojisi*. Bursa : Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa : Ezgi Kitapevi.
- Sargut, A,S (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saphier, J.; King, M., (1985). *Journal of Educational Leadership*. 42/6:67–74.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Boss Publisher
- Sergiovanni, T. (2001). *The principals: A reflective practice perspective* (4th Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Stolp, S. and Smith, S. C. (1997). *Cultural Leadership, School Leadership: Handbook for Excellence*. Third Edition. (Edited by Smith, C. H. & Piele, P. K.). USA: University of Oregon, ss: 157–178.
- Suna T. (1996). “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”. Ankara : Türk Psikologlar Derneği Yayını

- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürleri Arasında İlişkiler*. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi. (Doktora Tezi).
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eğitim Fakültesi, No: 1620/94.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tanova, C.ve Karadal, H. (2004). “*Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi*”, Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt 19, Sayı 2.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. 7. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Tınar, M.Y. (1990) “*Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El*”, İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi (5) 1–2.
- Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Trice, Harrison M. Ve J. M. BEYER (1984). *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. Academy of Management Review*. 9 (4): 653-669.
- Turan, K. (1973). *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. No: 57.

Oğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma*. İstanbul : Marmara Üniversitesi
(Yüksek Lisnas Tezi).

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

Uras, M. (1995). “*Örgütlerde Kararlara Katılmanın Koşulları*”. Eğitim Yönetimi. Yıl: 1, Sayı: 2.

Uzunçarşılı, Ü. Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul .

Varış, F. (1998). *Eğitim Bilimine Giriş*. İstanbul : Alkım Yayınları

William, B. , Werther, J.R. ve Davis, K. (1993). *Human Resource Management &Personel Management*, Mc Graw Hill Inc. New York.

Wilkins, A.L. (Fall, 1990). Please Don't Make Me a Hero: *A Re Examination of Corporate Heroos Human Resource Management*. 327–341.

Yamak, O.(1996). *Değişim Çağında Şirket Kültürü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (4), 25- 26.

Yozgat, U. (1994). *Karar Verme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

EK-1: Anket Formu Örneği

Bu araştırma Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yürütölmekte olan “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri ” konulu yüksek lisans çalışmasına katkıda bulunması için hazırlanmıştır.

Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılıma ve açık yürekliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğu için soru formunda kimlik bilgilerine yer verilmemiştir. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Soner DOĞAN Kağıthane Cevdet şamıkoğlu İlköğretim Okulu Okul Müdürü Tel: 212 210 12 12 - 505 369 64 23 dogansoner@hotmail.com	Tez Danışmanı: Dr. Kubilay ÇİMEN kubilaycimen@hotmail.com
--	--

BÖLÜM I

Aşağıdaki konularda lütfen istenilen kısımları eksiksiz tamamlayınız ve ilgili seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

1. Bay 2. Bayan

2. Yaşınız

1. 21-25 2. 26-30 3. 31-35
4. 36-40 5. 41-45 6. 46-50
7. 51 ve üzeri

3. Eğitim Düzeyiniz

1. () Önlisans 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans
4. () Doktora 5. () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

4. Mezun Olduğunuz Fakülte

1. () Eğitim Fakültesi 2. () Fen-Edebiyat Fakültesi
3. () Teknik Eğt. Fakültesi 4. () Mühendislik Fakültesi
5. () Diğer (.....)

5. Mesleki Kıdeminiz

1. () 1-5 2. () 5-10 3. () 10-15 4. () 15-20 5. () 20 ve üzeri

6. Göreviniz?

1. Yönetici 2. Öğretmen

7. Yöneticilikle ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?

1. () Evet 2. () Hayır

8. Okul kültürü ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

1. () Evet 2. () Hayır

BÖLÜM 2

Okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

Bu Ölçekte :

- 1- Kesinlikle Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A. OKULUN TARİHİ GELİŞİMİ					
1.Okul müdürü okulun tarihi gelişimi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahiptir.					
2. Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
3. Okul müdürü okulun tarihi gelişimi ile gurur duyduğunu ifade etmektedir					
B. OKULUN DEĞERLERİ VE İNANÇLARI					
4. Okul müdürü okuldaki bireylere ekip ruhunu aşılar					
5.Okul müdürü okulda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizmasının sistemli bir şekilde çalışmasını sağlar					
6.Okul müdürü okulda herkese eşit davranmayı bir temel ilke olarak benimsemiştir.					
7.Okul müdürünün gerçekleştirdiği etkinlikler, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.					
8. Okul müdürü okul içinde bireyler arasında sıkı bir bağlılığın oluşmasını sağlamaya çalışır.					
9.Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin birbirlerine güvenebileceği bir ortam yaratır.					
10.Okul müdürü öğretmenlerin kişiliğini ve hayat görüşünü birbirinden ayrı tutmaktadır.					
11. Okul müdürü okulun belli bir felsefesinin oluşmasına hizmet etmektedir.					
12.Okul müdürü okulda karar verme sürecine herkesin katılmasını sağlar.					
13.Okul müdürü kendisini okulun bir parçası olarak görmektedir.					
14. Okul müdürü okuldaki her çalışanın fikrine değer verir.					
15.Okul müdürü okuldaki her bireyin okul kültürünü gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini ister.					
16. Okul müdürü okuldaki çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlamaya çalışır.					
17.Okul müdürü okulun üyelerine paylaşılmış inançlardan oluşan değerleri benimsetmeye çalışır.					
18. Okul müdürü okuldaki her bireyin ayrı değere sahip olduğunu dile getirir.					
19. Okul müdürü okulda sevgi ve saygının hakim olduğu bir eğitim ortamı yaratmaya çalışır.					
C. OKULU AÇIKLAYAN HİKAYELER					
20. Okul müdürü okulda önceden yaşanan hikayeleri öğretmenlerle paylaşarak, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır .					
21.Okul müdürü okuldaki başarı hikayelerini velilere anlatarak okul kültürünün gelişmesini sağlamaktadır.					
22.Okul müdürü okuldaki başarı hikayelerini anlatarak çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.					
23.Okul müdürü okulda yaşanan hikayeleri yeni gelen personele aktarmaktadır.					
D. GELENEKLER, TÖRENLER VE ADETLER					
24. Okul müdürü okuldaki tören ve kutlamalara aktif katılımın olmasını sağlar.					

25. Okul müdürü okulumuzda kabul gören çeşitli geleneklerin (çay saati, kır gezisi vs.) oluşmasını sağlamıştır.					
26. Okul müdürü okulumuzda toplantıları bir gelenek haline getirmiştir.					
27. Okul müdürü okulun kendine özgü sembollerini (logo) yaratmıştır					
28.Okul müdürü okula ait geleneklerin yaşatılması için çalışmaktadır.					
E. OKULUN KAHRAMANLARI (ERKEK-KADIN)					
29. Okul müdürü kendisini mesleğine adanmış idealist bir kişidir.					
30. Okul müdürü her bireyin örgüt kültürünün gerçekleştirmek için elinden geleni yapmasını ister.					
31. Okul müdürü okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarının olmasını ister.					
32. Okul müdürü teknolojiyi, gelişmeleri ve yenilikleri yakından izlemektedir.					
33. Okul müdürü birer örnek sembol yönetici olarak görünmektedir.					
34. Okul müdürü bir kültürel liderdir.					
35. Okul müdürünün ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır.					
36. Okul müdürü okulun gelişmesi için gereken atılımları yapmaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

12.10.1968 Tarihinde Diyarbakır'da doğdum. İlkokulu Elazığ Şair Hayri İlkokulunda, Ortaokulu Elazığ İli Atatürk Orta Okulunda, Liseyi Elazığ Merkez Endüstri Meslek Lisesinde bitirdim. 1993 yılında Elazığ Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yapı Öğretmenliği Bölümünden mezun oldum.

15.11.1995 Tarihinde İstanbul İli Kağıthane İlçesi Osman Gazi İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım.

16.12.1996 Tarihinde İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Cevdet Şamıkoğlu İlköğretim Okuluna Müdür Yardımcısı olarak atandım. 18.01.2005 Tarihinde Müdür Yardımcısı olarak görev yaptığım okula Okul Müdürü olarak atandım.

2007-2008 Güz Döneminde Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programına kayıt yaptırdım.

Halen İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Cevdet Şamıkoğlu İlköğretim Okulunda Okul Müdürü olarak görevime devam etmeyim.