



T.C.

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV ALAN
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ
DOĞRULTUSUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ferhat KACAR

Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Danışman

**RİZE
2019**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Ferhat KACAR tarafından hazırlanan *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Alan Öğretmenlerin Görüşleri Doğrultusunda Örgüt Kültürü Algısının Değerlendirilmesi (Giresun İli Örneği)* başlıklı bu çalışma, 15/02/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Şenol SEZER

Üye: Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Tevfik UZUN

22/5/2019

İmza

Doç. Dr. Ahmet YANIK

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 15/02/2019


Ferhat KACAR

ÖN SÖZ

Kültür, bir toplumda insanların ürettiği maddi ve manevi değerlerin tamamıdır. Kültür, insanlarca üretilmiş ve insanların tabii varlıklarından aldıkları doyum ve hislerden daha çoğunu almalarıdır. Toplumun önceki kuşakları tarafından getirilen ve yeni kuşaklara aktarılan kültür, geliştirilerek yeni kuşaklar tarafından sonraki kuşaklara aktarılır.

Eğitim kurumlarının başarısında önemli faktörlerden birisi de okul kültürüdür. Bu kurumların sahip olduğu kültür eğitim kurumlarının yeniden yapılanmasında önemli rol oynar. Bir okulun gelişmesi, olumlu bir ortamın oluşması ve yeniliklere açık olmasına bağlıdır.

Okul kültürü, sadece belirli bir dönem araştırılması gereken moda bir kavram değildir. Çünkü okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevresi, okullarda kullanılan teknoloji, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentileri, eğitim politikalarında yaşanan değişim ve dönüşüm süreci okul kültürünü etkileyebilmektedir. Bu nedenle okul kültürü ile ilgili araştırmalar, farklı dönem ve ortamlarda yapılmalıdır.

Bu araştırmada Giresun ili Fen Lisesi, Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev alan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda var olan mevcut örgüt kültürü belirlenmiş, araştırma bulguları çerçevesinde okul kültürü ve yapılması gerekenlerle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmamda desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen ve bana araştırmam boyunca rehberlik eden değerli danışman hocam Doç. Dr. Güven ÖZDEM'e, Dr. Öğr. Üyesi Tefik UZUN'a, çalışmama yönelik ilgi, destek ve katkılarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Şerif Ali DEĞİRMENÇAY'a, Dr. Öğr. Üyesi Dursun ŞAHİN'e, Doç Dr. Oğuz Serdar KESİCİOĞLU'na, Öğr. Gör. Hüseyin KARA'ya ve Elif TOPÇU'ya, yüksek lisans dersime giren ve bilgilerinden yararlandığım Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesindeki tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca her zaman yanımda olan ve sevgileri ile moral bulduğum anneme, babama, kardeşlerime, sevgili eşim Tülin KACAR ve oğlum Burak Hakan KACAR'a teşekkür ederim.

Ferhat KACAR

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	2
ETİK BEYAN	3
ÖN SÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER	5
ABSTRACT	8
KISALTMALAR.....	9
TABLolar LİSTESİ.....	10
GİRİŞ.....	11

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	16
1. 1. 1. Kültürün Tanımı	16
1.1.1.1.Örgüt Kültürü.....	18
1. 1. 1. 1. 1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	19
1. 1. 1. 1. 2. Örgüt Kültürü Modelleri	22
1. 1. 1. 1. 2. 1. Parsons Modeli	22
1. 1. 1. 1. 2. 2. Schein Modeli.....	22
1. 1. 1. 1. 2. 3. Kilmann Modeli.....	24
1. 1. 1. 1. 2. 4. Hofstede Modeli.	24
1. 1. 1. 1. 2. 5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	26
1. 1. 1. 1. 2. 6. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	28
1. 1. 1. 1. 2. 7. Deal ve Kennedy Modeli.....	29
1. 1. 1. 1. 2. 8. Kets de Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması:.....	30
1. 1. 1. 1. 3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	31
1. 1. 1. 1. 4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi:	34
1. 1. 1. 1. 4. 1. Örgütsel Kültür ve İletişim.....	34
1. 1. 1. 1. 4. 2. Örgütsel Kültür ve İklim	35
1. 1. 1. 1. 4. 3. Örgüt Kültürü ve Meslek Etiği.....	36
1. 1. 1. 1. 4. 4. Örgütsel Kültür ve Sosyalleşme	37
1. 1. 1. 1. 5. Örgüt Kültürü ve Liderlik	38
1. 1. 1. 1. 6. Örgüt Sağlığı	39
1. 1. 1. 2. Okul Kültürü Kavramı	40
1. 1. 1. 2. 1. Okul kültürünü Oluşturan Faktörler.....	41
1. 1. 1. 2. 2. Etkili ve Güçlü Okul Kültürü.....	42
1. 1. 1. 2. 3. Etkili Okul Kültürü ve Okul Yöneticisi	45
1. 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	47
1. 2. 1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	47
1. 2. 2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	51

İKİNCİ BÖLÜM

2. 1. YÖNTEM	53
2. 1. 1. Araştırma Modeli.....	53
2.1. 2. Evren ve Örneklem.....	53
2. 1. 3. Veri Toplama Araçları.....	54
2. 1. 3. 1. Okul Kültürü Ölçeği	54
2. 1. 4. Verilerin Analizi.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. 1. BULGULAR VE YORUMLAR.....	57
3. 1. 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	57
3. 1. 2. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar	58
3. 1. 3. Öğretmenlerin Okul kültürü Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre, Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	60
SONUÇ.....	69
KAYNAKLAR	74
EKLER	86
ÖZ GEÇMİŞ.....	89

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Hazırlayan: Ferhat KACAR

Yıl: 2019

Sayfa Sayısı: 89

ÖZET

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV ALAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırma, Giresun ili ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri, 2017-2018 eğitim-öğretim yılı Giresun il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görevli 319 öğretmenin görüşlerinden elde edilmiştir. Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür izlemektedir. Ayrıca Fen Lisesi, Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görevli öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, branş ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark görülmezken, hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak, başarı kültürü ve görev kültürü alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, Öğretmen, Anadolu Lisesi, Meslek lisesi, Fen lisesi.

Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences

Department: Educational Sciences

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Author: Ferhat KACAR

Year: 2019

Pages: 89

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE PERCEPTION OF THE ORGANISATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE VIEWS OF THE TEACHERS WHO WORK AT HIGH SCHOOLS

This survey is aimed to determine the perception of the organisational culture on the views of the teacher working in the high schools of the province Giresun. The inputs of the survey are obtained from the teachers who are working in 319 high schools in the center of Giresun province. In this survey school culture developed tests are used to define the perception of the teachers about school culture. According to the results of the survey the most dominant cultural item is mission culture as the teachers in Giresun province high schools stated. The mission culture is followed by support culture success culture and bureaucratic culture respectively. Also, we didn't see any substantial difference in science high schools, Anatolian high schools and occupational high schools according to the variables of gender, branch and the types of school but it is found out that there are substantial differences in the organisation culture perception, success culture and mission culture of the teachers according to the period of service variables. According to the results of the survey the teachers who work at science high schools perceive the success culture more than the teachers who work at Anatolia high schools and occupational high schools and also the teachers who work at science high schools perceive the mission culture more than the occupational high schools.

Keywords: Organisation culture, school culture, Anatolia high school, occupational high school, science high school.

KISALTMALAR

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

OKÖ: Okul Kùltürü Ölçeği

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Anket formunda yer alan Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları	55
Tablo 2	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	57
Tablo 3	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 4	Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin t-Testi Sonuçları.....	60
Tablo 5	Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları	62
Tablo 6	Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları	63
Tablo 7	Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	66

GİRİŞ

Problem Durumu

Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanların öğrendiklerinin ve paylaştıklarının tamamını kapsayan bir kavramdır. İnsan, konuşmayı, giyinmeyi, yemeyi içmeyi, çevresini tanımayı, inanmayı, maddi ve manevi değerleri belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Kültür kavramı birçok şekilde tanımlanmıştır. Çünkü bu kavram, inceleme alanına göre farklı anlamlar kazanabilmektedir (Güney, 2007: 34).

Taylor'a göre kültür, töreleri, inançları, hukuku, sanatı, insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği ve toplumdan kazandığı alışkanlıkları barındıran karmaşık bir bütündür (Taylor, 1984'ten aktaran: Soysal, 1985).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran (Gagliardi, 1986), davranışların hikâye ve semboller ile birlikte irtibatlanmış şekilde (Griffin ve Morehead, 2011: 98) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan algılar, (Smircich, 1985: 55), davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi (Kets de Vries ve Miller, 1988: 45), içsel gerçeklerinin en önemli anahtar unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Greene, 1995).

Küreselleşen dünyada, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, kurumların hedefleri, tutumları ve davranışlarının oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Yöneticiler açısından kullanılan yöntemin uygulanmasının sağlanmasını zorlaştıran veya kolaylaştıran bir araçtır. Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını sağladığı gibi değerini, çevredeki diğer örgüt ve kişiler ile bağ kurma biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Örgüt kültürü, bu özelliği ile örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki önemini, yerini ve başarısını belirleyen önemli araçlardan biridir (Şimşek, 2003: 34). Örgüt kültürünün, çalışanların sağlıklı ilişkiler kurmasında, örgüte olan adanmışlığını arttırmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevleri olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

1950'lere kadar uzanan örgüt kültürü konusundaki çalışmalar, özellikle 1980'li yılların başından itibaren ivme kazanmış, konu ile ilgili birçok kitap ve

makale yazılmış ve birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürüne olan ilgi 1980'lerden sonra da artarak devam etmiştir. Söz konusu ilginin çeşitli sebepleri olmasına rağmen, temelde kültür kavramının örgütsel davranış ve yönetim arasında kavramsal bir köprü oluşturmasından kaynaklanmaktadır (Özkalp ve Kırrel, 2018: 144). Örgüt kültürü günümüzde ve gelecekte de araştırılması gereken bir yönetim kavramıdır. Çünkü örgüt, çevresinde yaşanan değişim ve dönüşümlerden etkilenmekte, bu durum örgüt kültürünü de etkileyebilmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar, örgütün temel değerlerine, kurallarına sıkı bir şekilde bağlıdır, görev ve sorumluluklarını bilir, yazılı kurallar olmadan da örgütsel amaçlara ulaşılabilir. Çalışanlar tarafından örgüt kültürü benimsendiği için yöneticiler kurallarla daha az uğraşırlar (Robbins, 1998: 239). Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce benimsenen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2004: 151). Kültürel değerleri yerleşmiş olan toplumlarda örgüt kültürü, kişiler arası iletişimi, örgütte bulunanların işlerini yapmasını, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini, örgütün kültürel yapısını benimsenmesini kolaylaştırır. Fakat bu durum örgütlerin kültürel yapısının değişmeyeceği anlamına gelmez.

Araştırmada Giresun ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları, Terzi'nin (2005) sınıflandırması temel alınarak destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü boyutları altında ortaya konulmuştur.

Destek Kültürü: Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Ayrıca örgüt üyeleri arasında güven, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır.

Bürokratik Kültür: Bu tür kültürlere sahip olan örgütlerde, rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlamalar yönetimin örgütü kontrol amacıyla kullanılır. Kurallar ve standartlar artış gösterir.

Başarı Kültürü: Bu tip örgütsel kültürlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. Problemler uygun bir biçimde çözümlenir. İşini başarıyla yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır.

Görev Kültürü: İlgi noktası örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen herşey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Giresun ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının incelenmesidir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları;
 - a) Cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - b) Branşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - c) Hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - d) Okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Önem

Kültür, örgüt üyelerine doğru ve yanlışın neler olduğunu (Knapp ve Yu, 1999), ortak amaca yönelik olarak örgütün farklı bölümlerinin uyumlu çalışmasını (Kemp ve Dwyer, 2001), çatışmayı ve belirsizliği azaltmayı, motivasyonu arttırmayı (Brown, 1998: 89) sağlar, belirsizliğin olduğu durumlarda çalışanlarına çözümler sunarak kılavuzluk eder (Vural, 2018: 67). Bu anlamda, kültür, bir kimsenin farklı zamanlarda yaptığı davranışlarla, farklı kimselerin aynı zamanda yapacağı davranışlar arasında bir denge sağlar (Şimşek, 2003: 81).

Kültürün kontrol ve verimliliğin ayrıca örgütsel bütünleşmenin temel anahtarı olarak görülmesi, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde ve özünün anlaşılmasında etken duruma gelmesi örgüt kültürü kavramının, uygulamacılar, araştırmacılar ve bilim adamları arasında ilgi görmesine neden olmuştur (Şişman, 1994: 28-29).

Örgütlerin daha çok başarılı olabilmeleri, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve örgütsel amaçlara ulaşabilmelerinin temel şartlarından biri de örgütlerdeki insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmektir. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayırmada, misyon ve stratejilerini oluşturmada, önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Sökmen, 2013: 67).

Okulların kendilerine göre sembolik yapıları vardır. Bu yapıların dışarıdan anlaşılması mümkün değildir. Öğretmenlerin, okulun örgütsel kültürünü tanımasını kendilerini nasıl bir sembolik dünyanın kuşattığını görmelerine yardımcı olur (Çelik, 2012: 62).

Örgüt kültürü sadece belirli bir dönem araştırılması gereken moda bir kavram değildir. Çünkü okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevresi, okullarda kullanılan teknoloji, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentileri, eğitim politikalarında yaşanan değişim ve dönüşüm süreci okul kültürünü etkileyebilmektedir. Bu nedenle okul kültürü ile ilgili araştırmalar ve bu araştırmaların farklı dönem ve ortamlarda yapılmasının önemi artmaktadır. Araştırmanın; ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürünü nasıl algıladıklarının saptanmasına, bu saptamalardan yola çıkarak eğitim örgütlerinde niteliği arttırmaya ve geliştirmeye yönelik uygulamalarda hangi kültürel etkenlerin göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin bilimsel veriler sunacağı ve bu alanda yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Sayıtlar

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendilerine verilmiş olan ölçme aracına samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Ölçme aracının ölçmeleri gereken özellikleri tam olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Giresun il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın verileri, öğretmenlerin Okul Kültürü Ölçeği'ne verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

Tanımlar

Kültür: Bir toplumda insanların yapmış olduğu maddi ve manevi değerlerin tamamıdır. Kültür, insanlarca üretilmiş ve insanların tabii varlıklarından aldıkları doyum ve hislerden daha çoğunu almaları amaçlanmıştır. Toplumun önceki kuşakları tarafından getirilen ve yeni kuşaklara aktarılan kültür, geliştirilerek yeni kuşaklar tarafından sonraki kuşaklara aktarılır (Başaran, 2000: 294).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgütün çevresi ile uyumu ve iç bütünleşmesi sürecinde farkettiği, olumlu sonuçlarından dolayı geçerli gördüğü ve örgütün yeni üyelerine kazandırılması gereken varsayımlar modelidir (Schein, 2010: 14).

Öğretmen: Araştırma verilerini toplamak üzere görüşlerine başvurulmuş ve Giresun il merkezinde MEB'e bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, örgüt kültürü ile ilgili kuramsal çerçeveye ve bu konularda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1. 1. 1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir; bir toplumun yaşama biçimi, davranışları düzenleyen normatif sistem, bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras, problemlerin çözüm biçimi, bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi, doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey, bir egemenlik ve meşruiyet aracı ve öğrenilen davranışlar bütünüdür (Şişman, 2007: 68).

Kültür, bir toplumun yaşayış şeklidir. Her toplumun yaşam şeklinin farklı olması kültürleri de farklı hale getirmektedir. İşte bu farklılığın sebebi kültür öğelerinin benzer olmamasından kaynaklanmaktadır (Kırel, 1989). Kültür, toplumsal bir üründür, doğuştan kazanılamaz. Kültür, içgüdüsel bir durum olmadığından, kişilerarası etkileşim sonucu meydana gelen, öğrenilen davranışlar toplamıdır (Ozankaya, 1983: 60).

Bireyler geniş sosyal unsurlar olan milletlerin, örgütlerin ve aynı zamanda bu millet ve örgütler içerisinde bulunan bir grubun, yani belirli bir kültürün üyeleridir. Bu nedenle bireyler ve gruplardan oluşan örgütler psikolojik, kültürel ve tarihsel geleneklere sahiptir (Ellis ve Maoz, 2003). Kültür, birçok yazar tarafından çok farklı şekillerde, farklı sınırlar çizilerek tanımlanmıştır. Yapılmış olan tanımlamalarda bir birlik bulunmamasına rağmen birçok ortak nokta bulunmaktadır. Bu muamma kavrama her araştırmacı, bilim adamı, yazar ve hatta bireyler değişik anlamlar yüklemekte farklı şekillerde tanımlayabilmektedirler. Kültür kavramı biyoloji, antropoloji, tarih, sosyoloji, felsefe, güzel sanatlar vb.

bilim dallarında farklı biçimlerde ve günlük dilde kullanılmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017: 268).

Kültür, bireylerin sahip olduğu tutum, inanç, dil, düşünce, din gibi değerlerden meydana gelir, toplumu oluşturan bireylerin davranışlarına yön verir aynı zamanda toplumda bir olan alışkanlıkları ve davranış kalıplarını bünyesinde barındırır (Kırel, 1989). Taylor'a göre kültür, töreleri, bilgileri, hukuku, inaçları, sanatı, morali, bireyin toplumdan kazandığı alışkanlıkları barındıran karmaşık bir bütündür (Taylor, 1984'ten aktaran: Soysal, 1985). Kültür, bireye has bir olgudur. Bireyin aklının ve elinin ortaya koyduğu şeylerdir. Grupların veya bireylerin, geçim, yaşam, düşün şekillerinin etkileşimli bütünlüğüdür. Kültür, bireyin tabiata kattığı, öğelerin ve kavramların bütünüdür (Açıkalın, 1998: 76).

Sosyal bilimlerde kültür kavramı, bireye genetik olarak değil, toplumsal enstrümanlarla iletilip aktarılan bütün her şeyi anlatmaktadır. Bu anlamda kültür, toplumun öğrenilmiş ve sembolik taraflarını anlatan genel bir kavramı anlatmaktadır (Marshall, 1999: 442).

Kültür, geniş, yaygın ve çoğulcu bir kavram olarak, farklı ve bütüncül bir yaşam şeklini ifade etmekte, insanın yaptıklarını yönetmekte ve bu bağlamda bir toplumun hayat şekli olarak tanımlanabilmektedir (Say, 1998: 65).

Güvenç'e (2005: 71) göre "kültür" sözcüğü, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığını, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesini, belli bir toplumun kendisini ve bir insan ve toplum kuramını ifade etmektedir.

Kültür, bir toplumda insanların ürettiği maddi ve manevi değerlerin tamamıdır. Kültürü geliştirmede, insanlarca üretilmiş ve insanların tabii varlıklarından aldıkları doyum ve hislerden daha çoğunu almaları amaçlanmıştır. Toplumun önceki kuşakları tarafından üretilen ve yeni kuşaklara aktarılan kültür, yeni kuşaklar tarafından geliştirilir ve sonraki kuşaklara aktarılır (Başaran, 2000: 294).

Kültür öğrenilir, kişisel değil toplumsaldır, değişkendir, tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir, ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır (Unutkan, 1995: 48). Kültürün öğrenilen değerlerden oluşması, eğitimin kültürel işlevini oluşturmaktadır. Eğitim, kültürel bilgi birikimini genç kuşaklara ulaştırarak kültürel aktarımı sağlar.

Sosyoloji, felsefe, psikoloji, biyoloji, antropoloji, tarih ve eğitim gibi birçok farklı disiplinde kültür konusunda çalışmalar yapılmasına rağmen kültür anlatılması ve tanımlanması zor olan bir kavram olarak gösterilmiştir (Güvenç, 2005; Naktiyok, 2001; Terzi, 2000).

Morgan'a (1986: 112) göre kültür, değişik insan gruplarının sahip olduğu değişik yaşama şekilleridir. Kültür, sıklıkla paylaşılmış hipotezler, beklentiler veya kurallar bütünüdür. Clifford Geertz'e (1973: 22) göre kültür; bireylere, duygularını ifade ettiği, kendi dünyasını, duygularını anlattığı kararlarını verdiği görüşler, deyişsel semboller ve değerler çerçevesi takdim eden, insanın tecrübelerini icra etmesini sağlayan eylemlerine kılavuzluk eden anlam dokusudur.

Kültür kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlardaki ortak öge "insandır". Kültür, genel bir yaklaşımla insanın var olduğu, insanın ortaya koyduğu bütün gerçeklik demektir. Kültür kavramı çok yönlü olduğu için, yapılan tanımlar daha çok ortak unsurlara dayanan yönlerde geliştirilmektedir (Uygur, 2018: 110).

Cevizci (2013: 334) kültürü, toplumsal yaşam süreci içinde yaratılan, doğadan getirilmeyen, başka toplum ya da uluslarda bulunmayan, bir ulus ya da topluma temel özelliklerini veren maddi ve manevi kıymetler bütünü olarak tanımlamıştır.

Kültür gruptan gruba değişiklik gösterebileceği gibi zamana bağlı olarak da farklılık gösterebilir. Bu değişim topluma bağlı olarak yavaş veya hızlı olabilir. Kültür bireylerin psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını giderir. Toplumun üyelerini tatmin ettiği ölçüde kültürel öğeler var olabilir (Ataman, 2001: 89).

Kültür kavramı ile ilgili alanyazında farklı disiplinlerde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar, kültür kavramının sosyal bir olgu olmasından ve öznelliğine vurgu yapmasından kaynaklanmaktadır.

1.1.1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, pek çok araştırmacının tanımlar yaptığı, konu hakkında farklı görüşler ortaya koyduğu ve üzerinde çok fazla araştırma yaptığı bir konudur (Schein, 1984). Kültür-toplum ilişkisi, örgüt-örgüt kültürü kavramıyla da kurulabilir. Örgüt, herhangi bir kuruluşu amacına ulaştırmak için insan ve madde

yönünden işlerin planlı biçimde eş gümlü bir şekilde yürütüldüğü güçler ve eylemler topluluğudur (Bursalıoğlu, 2003: 98).

Örgüt kültürü, nesilden nesile aktarılan, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, değişebilen nitelikteki düşünce, değer ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1995: 38). Aynı zamanda örgütün toplumsal çevresinin yaratmış olduğu özelliklere göre örgüte ait bireyler farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller biçimidir (Karlı, 2004: 35).

Örgüt kültürü, örgütün etkinliklerinin sonucunu ve çalışma şeklini etkileyen, örgüt üyelerince meydana getirilen örf ve adetler, inançlar, değerler ile örgüt üyeleri arasındaki bağlantıların sonuçlarının toplamıdır (Okay, 2000: 87). Goffee ve Jones (2002: 35) örgüt kültürünü bir yapının, takımın, bölümün davranışları, sembolleri, ortak değerleri ve inanışları olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki takımlar ve bireyler arasındaki çalışmalarını, ilişkileri bir diğer ifade ile örgütsel yaşamı tanzim ederek örgütün geleceğini belirleyen örgütün bireylerini bir arada tutan ve onlar tarafında kabul görmüş değerler, tutumlar, normlar ve davranışların toplamıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 20).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran (Gagliardi, 1986), davranışların hikâye ve semboller ile birlikte irtibatlanmış şekilde (Griffin ve Morehead, 2011: 98) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan algılar, (Smircich, 1985: 67), davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi (Kets de Vries ve Miller, 1988: 45), içsel gerçeklerinin en önemli anahtar unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Greene, 1995).

1. 1. 1. 1. 1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fairholm, 1994; Köse ve diğerleri, 2001; Unutkan, 1995: 41):

1. Zaman içinde oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak tayin edilmiştir.

2. Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.

3. Totaliter özellik taşır.
4. Sonraki nesillere aktarılabilir.
5. Sembolik hareketler ve semboller aracılığıyla öğrenilebilir.
6. Grup davranışının yönlendirilmesi amacıyla kültür, bir çeşit kaldıraç görevi görür.
7. Yapı, teknik, sistem ve strateji gibi teknik unsurlarla yetenek, personel ve yönetim tarzı gibi beşeri öğeler arasında uyumlaşmayı ve bağlantıyı sağlar.
8. Örgüt kültürü çoğunlukla kendisine ait bir özellik taşır.
9. Örgüt kültürü, birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur. Farklı bir ifade ile sosyal bir nitelik taşır.
10. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin bilinç ve belleklerinde, düşünce yapılarında, inanç ve değerler olarak yer alır, yazılı metinler değildir.
11. Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
12. Örgüt, kişiler tarafından oluşturulmuş olup, üyelerinin davranış, istek ve düşüncelerinin sonucu olarak ortaya çıkar.
13. Değişebilir ve uyum sağlayabilir nitelik taşır.
14. Örgüt üyelerine kültür, örgüt içerisinde biçimlenmiş olayların mesajların ve sembollerin anlaşılma metodları hakkında yardımcı olur.
15. Örgüt kültürü, örgüte çaba harcayanların, davranış sistemleri, değer ve normlarıyla ilgilidir.
16. Bazı davranışların onaylanmasında ve yasaklanmasında kültür, kontrol aracı görevi görür.
17. Örgüt kültürü sonradan kazanılmış ya da öğrenilmiş bir olgudur.
18. Örgüt kültürü düzenli olarak ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgüt kültürü konusunda çok farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen yapılan tanımlar arasında ortak noktalar vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 32):

1. Yapılan tüm tanımlarda örgüt üyelerince yanlış ya da doğru, kabul edilemez ya da kabul edilebilir davranışların neler olduğunu anlatan bir değerler bütününden söz edilmektedir.

2. Örgüt üyelerince sorgulanmaksızın doğru olarak kabul edilen örgüt içerisinde ortak değerler bütününün olduğu ifade edilmektedir.

3. Yapılan örgüt kültürü tanımlamalarında kültürel yapıya fonksiyonelci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir.

4. Örgüt içindeki hikayelerin, sembollerin, bunlara yüklenen manaların ve geçmiş olayların hem davranışları yönlendiren kültürel unsurlar hem de ortak kültürün yaratımı ve iletimi olduğu belirtilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütsel uygulamaların biçimlendirdiği, örgüt çevresiyle ilgili bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001). Örgüt kültürü, örgütün karakteristik ruhu ve inancı olup kendini norm ve değerlerde gösterir. Normlar koşulsuz kabul edilen varsayımlar olup daima ifade edilmezler, anlaşılardan bilinir ve uygulanırlar. Norm ve değerler insanların birbirlerine muamelesini ve ilk ilişkilerini düzenlerler (Torrington ve Weightman, 1993'ten aktaran: Balcı, 2014: 92).

Örgüt kültürü kavramının, uygulayıcılar, araştırmacılar ve bilim adamları arasında bu kadar ilgi görmesinin nedeni aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şişman, 1994: 28-29):

1. Örgüt kuramıyla ilgili daha önce söylenen görüşlerin yeterince doyurucu olmaması ve örgütsel yaşamın ussal olmayan, sembolik tarafının giderek önem kazanması,

2. Bilim felsefesi, sosyoloji, psikoloji gibi sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarında olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; objektiflikten subjektifliğe doğru bir eğilimin gelişmesi,

3. Yakın geçmişte organizasyonu tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, organizasyonun geçmişte bir makine olarak düşünülmesine bağlı olarak kültürler, anlam sistemleri metafor ve yaklaşımların geliştirilmesi,

4. Kültür kavramının yapı, örgüt-çevre ilişkileri, liderlik gibi örgütsel çözümlemede kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının yeniden yorumlanmasında baskın konuma gelmesi ve bu kavramın bir çok kavramı da içinde barındıran şemsiye kavram olarak düşünülmesi,

5. Yapılan iş karşılığında çalışanların sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi ve çalışanların iş ve örgütsel yaşama ilişkin umutlarındaki değişimler,

6. Kültürün kontrol ve verimliliğin ayrıca örgütsel bütünleşmenin temel anahtarı olarak görülmesi, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde ve özünün anlaşılmasında etken duruma gelmesidir.

1. 1. 1. 1. 2. Örgüt Kültürü Modelleri

Alanyazın incelendiğinde örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda örgütsel kültür sınıflandırmaları ve modellerine rastlanmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü modeli kavramı seçilmiştir. En çok bilinen modeller aşağıda belirtilmiştir.

1. 1. 1. 1. 2. 1. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; amaca ulaşma, bütünleşme, uyum ve yasallık adlarını taşımaktadır (Eren, 2004: 146; Türk, 2007: 47).

Amaca ulaşma; başarı kazanma ve amaçları gerçekleştirmeyi,

Bütünleşme; sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında ahenk ve eş güdümü sağlamayı,

Uyum; bir şeye başarılı biçimde uyum göstermek için sosyal sistemin çevresini tanımasını, çevresinin nasıl değiştiğini anlamasını ve buna göre gerekli uyumu göstermesini,

Yasallık; kendi sisteminde ve içinde bulunduğu çevre kabul çevresi oluşturmasını ifade etmektedir.

1. 1. 1. 1. 2. 2. Schein Modeli

Schein (2010: 12) örgüt kültürünü, “örgütlerin içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum aşamalarında karşı karşıya kaldıkları sorunları çözerken öğrendikleri, bu tür sorunları çözerken örgütün yeni üyelerine düşünme ve algılama süreçlerinde kullanmaları için öğretilen benimsenmiş temel varsayım kalıplarıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel kültürün üç temel fonksiyonu vardır (Eren, 2004: 145; Schein, 2010: 42-45):

1. Örgütün çevreye uyum sorunlarını çözme: Temel amaç açık ya da üstü kapalı olarak ifade edilmiş değer ve işlevlerin çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır.

2. Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme:

a. Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyeleri arasında iletişim sağlayan, üyeleri birbirine bağlayan bir özelliktir. Diğer türlü üyeler birbirlerini anlamayacağı için grubun varlığından ya da sosyal bir örgütten söz edilemez.

b. Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri: Bir örgütte üye olma standartlarının geliştirilmesi kültürün en önemli konularından biridir. Böylece üyeler örgütsel sınırlar içinde örgüte katılma nedenlerini ve koşullarını anlarlar.

c. Güç ve konum: Örgütlerde terfi sisteminin kriterlerinin neler olacağı, yetkilerin ve hiyerarşik mevkilerin nasıl elde edileceği bellidir.

d. Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde kişiler arası ilişkiler, sevgi bağı ve arkadaşlıklar oluşturmak, duygusal bakımdan doyum sağlamak ve birlikte iş yapmak için ortamın kuralları oluşturulmalıdır.

e. Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi davranışların cezalandırılacağını ya da ödüksüz bırakılacağını, hangi davranışların istenen, hangi davranışların istenmeyen olduğunu, hangi davranışların maddî ve manevî ödül kazandıracığını tayin etmek gerekir.

f. İdeoloji ve din: Tüm sosyal gruplarda olduğu gibi bütün örgütler izah edilemeyen birtakım olaylarla karşılaşılır. Karşılaşılan bu olayların grup üyelerince yorumlanabilecek manevî ya da ideolojik bir değerlerin oluşması, bu durumların oluşturduğu korku ve endişeleri ortadan kaldıracaktır.

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme: Örgüt kültürünün en önemli görevlerinden biri, çevredeki belirsizlikleri filtrelemesi, bu belirsizliklerin etkilerini hafifletmesi ya da azaltmasıdır.

1. 1. 1. 1. 2. 3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her hususu harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar (Narsap, 2006: 31). Kültürün fonksiyonu günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların arkasında inançlar vardır (Eren, 2004: 146).

Kültürün izlerine işgörenlerin günlük ürettiği çalışmalarda kolaylıkla rastlanabilmektedir. Başka bir ifade ile kültür, örgüt içinde bürokratik yapıyı anlamada öne çıkmaktadır. Örgütteki hiyerarşi, kararın alınması, haberleşme gibi yapısal öğelerin işgörenlerin verimliliklerini ve iş görme isteklerini de etkilediği aşikârdır. Kilmann, kültürü bürokratik ve yenilikçi kültür olarak iki sınıfa ayırmıştır (Türk, 2007: 57- 58):

Bürokratik Kültür

Klasik yaklaşımla yönetilen, özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür örgütlerde merkezi yönetim biçimi vardır, iş tarifleri ve işgörenlerin yetki ve mesuliyetleri net olarak tayin edilmiştir, hiyerarşik yapılara bağlı kalınır. Çalışanlar kontrol edilir. Böyle bir kültürü değiştirmek, kurumların geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemedikleri için güçtür (Türk, 2007: 57- 58).

Yenilikçi Kültür

Günümüzde birçok şirketin elinde bulundurduğu, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen çevre şartlarına entegre etmeye yardımcı bulunduğu kültürdür. Yenilikçi kültürün olduğu kurumlarda bürokratik kültürden bahsedilemez. Çünkü değişmekte olan dünyada şirketlerin yeniliklere uyum sağlayabilmesi için hareketli bir yapıda bulunması gerekmektedir (Türk, 2007: 57- 58).

1. 1. 1. 1. 2. 4. Hofstede Modeli:

Hofstede'in kültür hakkındaki fikirleri bugüne dek kültürel başlıklar üzerinde üretilmiş en geniş ampirik çalışmalardan bir tanesine dayanmakta olup ulusal kültürün sonuçlarını örgütler bakımından tetkik ederek kırk ülke üzerinde yaptığı araştırmada bulduğu neticeleri dört ana başlık altında incelemektedir (Hofstede 1980'den aktaran Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, 2004: 82).

Güç uzaklığının düşük olduğu toplumlarda; herkes eşit haklara sahip, değişik güç düzeylerindeki insanlar kendilerini güvende hissetmekte, toplumun alt tabakalarında olanlar ile üst tabakalarında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, güçlü ve güçsüzler arasındaki iş birliği dayanışma zemininde oluşabilmektedir (Çelik, 2012: 108).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda; güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır ve eşitlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak etmiş olduğu yerdedir. Toplumun alt tabakalarında olanlar ile üst tabakalarında olanlar birbirlerini farklı sınıflarda görürler (Terzi, 2000: 45).

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Bu boyut, bir toplumdaki kişilerin değişken ve belirsiz durumlar karşısında bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ve kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgilidir. Örgütler, belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, pek çok prosedüre ve yazılı kurallara sahip olma eğilimindedir (Türk, 2007: 59). Örgüt kuralları ihlal edilemez. Örgütlerde yöneticiler yaş esasına göre seçilirler. Örgütlerdeki hiyerarşik kurallar uygulanmalı ve hiyerarşik yapılar açık olmalıdır. Çalışanlarda düşük risk alma, kişisel ilerlemeler için düşük tutku görülür (Terzi, 2000: 45).

Bireycilik/ kolektivizm özelliği: Bireycilik insanın zihinsel yapısını, din, aile ve politik örgütlerin fonksiyonlarını da etkiler. Bireycilik, insanların sadece ailelerinin ve kendi çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektivizm ise, o gruba sadık olma ve bir gruba ait olma eğilimidir. Bireycilik indeksi yüksek olan insanlar daha önemli olduklarını düşünürler. Birey öncelikle kendi hedeflerini ve çıkarını düşünür. Kendi ayakları üzerinde ve bağımsız bir yaşam için ayakta kalmaya çaba gösterirler. Bireysel performansı süreçlerin işleyişi ve örgütsel sistem teşvik edici yöndedir (Erkmen, 2010: 71). Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve örgütlerde ise grup amaçları, gruba bağlılık, grup performansı, grup sorumluluğu ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar. Bireycilik doğu ve batı kültürleri arasında bariz bir etkidir. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda grup kararlarına inanılır, kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir, bireyler bir klanı ve aileyi büyütme ve devam ettirmek için doğarlar (Türk, 2007: 59).

Eril (masculen) dişil (feminen) özellikler: Kültürün bu durumu toplumda cinsiyetlere atfedilen rolleri anlatmaktadır. Genellikle toplumlarda dişil özelliklere

ilişkin kavramlar, nazik, sevecen, içinde çocuk sevgisi olmak, sadık, merhametli, diğer kişilere karşı hassas olmak olarak ifade edilirken eril özellikler ise, yarışmacı olmak, yükselme ihtirası, kendine güvenli, tavır koyucu olmak, dediğim dedik tavır, hakim ve baskıcı tavır içinde olmak, özgür olmak öne çıkmaktadır. Hofstede, erkeksiliği para, başarı ve hakim değerlerin bulunduğu durum olarak tanımlar (Türk, 2007: 59). Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde iş güvenliğine, arkadaşlık havasına ve işbirliğine büyük önem verilir. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda üne, rekabete ve kazanca büyük önem verilir. Başarı kriteri zenginlik ve ün sahibi olmaktır (Doğan, 2007: 75).

1. 1. 1. 1. 2. 5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn geliştirmiş oldukları örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel etkinlik ya da başarıya olan etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin, örgütün finansal başarısı ile birlikte, örgüt üyelerince istenmiş ücret, uygun personel yönetimi için de tesirli olduğunu açıklamışlardır (Eren, 2004: 147). Örgüt başarısı ile örgüt kültürü arasındaki bağlantıları araştıran düşünürler “rekabetçi değerler” ismini verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel aktivite için kişilerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel çözümlemesi bulunmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, yorumlamalar, değer yargıları ve varsayımlarla anlatıldığına göre ve bu öğeler birtakım ortak konular marifetiyle hazırlanabileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Rekabetçi değerler modelinde dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Eren, 2004: 148).

Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Bu kültür tipinde üstün tutulan kurallar, düzen, değerler ve düzenlemelerdir. İş etkinliğini ölçme, açık olarak belirtilmiş amaçlara ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir. Tüm faaliyetler, yönlendirme, değerlendirme ve gözetim gerektirir (Vural, 2018: 89-91). Yeterlilik, bürokratik kültür modelinde örgütsel performansın en mühim ölçümsel kriteridir. Bu nedenle ne kadar bürokratik özelliğe yakın olursa bir örgüt o denli tesirli olmaktadır. Değişik bir anlatımla bir örgüt ne kadar formal, ne kadar merkezi ve ne kadar uzmanlaşmışsa o kadar iyidir. Bürokrasi kültürünün üzerinde durduğu ana yapı sonuç olarak yasal

ve mantıksal çerçevedir (Cameron ve Whetten, 1996: 271). Hiyerarşik yapılar, çalışanlarının sorumluluklarını ve yetkilerini açıkça anlatmış, kontrol mekanizmalarını ve iş yapmalarını belirli bir mekanizmaya yerleştirmiş örgütler için ifade edilir (Eren, 2004: 147). Hiyerarşi kültüründe teknik bilgi kimdeyse güç ondadır ve güç, kurallarla belirlenir. Hiyerarşik kültür, değişmez ve kontrollü bir yapının kurallarını belirler. Çalışanların ahengi kontrol edilir ve formal bir sistemle değerlendirilir. Kararlar ölçülü yöneticiler tarafından, somut çözümlenmelere göre alınır. Unsurları ise sadakat, mantık, düzen ve formalliktir (Brown, 1998: 71-72).

Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü

Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzer. Dostça ilişkilerin ön planda olduğu örgütlerdir (Şişman, 2007: 145). Bu kültürün hakim olduğu bir örgütte aktif katılım, fikir birliği ve ekip çalışması olabildiğine önemlidir. İşgörenler arası aile anlayışı ve bağlılığın arttırılmasına, geliştirilmesine, yerleştirilmesine gayret edilir. Örgütün yöneticisi çalışanlarına bir anne-baba ve rehber gibi davranmaktadır (Çelik, 2012: 120). Güç, resmi olmayan (informal) bir yapıda kişilere dağıtılmış olup kararlar katılımcı bir yapıda alınır, böylece kararlara uyum yüksektir (Eren, 2004: 147).

Piyasa (Pazar) Kültürü

Pazar kültürü, 1960'lı yıllarla oluşmuştur. Pazar kültüründe, en bariz hedef dış çevreyle etkileşimde başarılı olunması ve rekabetçi piyasa koşullarında pazardan daha fazla pay alma mücadelesidir (Cameron ve Quinn, 2011: 72). Bu örgütler, daha çok sonuç merkezli çalışma hayatını öngörür. Liderler, istekli ve kararlıdır. Çalışanların beklentileri, sürekli artış göstermekle birlikte yüksek olmaktadır (Şişman, 2007: 145). Bu kültürde, çalışanların uyması gereken kurallar sözleşmeyle belgelendirilir ve somut başarıları ödüllendirilir. Ögeleri ise inisiyatif ve agresifliktir (Eren, 2004: 148).

Adhokrasi Kültürü

Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, yeni alanlara doğru genişleme, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, büyük önem taşımaktadır. Örgüt niteliği ve yönetimi, yaratıcılığa ve girişimciliğe uyum sağlamaya dönüktür (Eren, 2004: 149). Uzun vadede yeni kaynaklar sağlamaya ve büyümeye önem verilir.

Örgütte özgürlük ve bireysel girişim cesaretlendirilir. Her zaman yeni stratejiler geliştirme amacı ve değişmeye karşı hazır olma ön plandadır (Çelik, 2012: 102).

Esas olarak örgütü bir arada tutan unsur yeniliğe ve deneyime olan bağlılıktır. Üstünlüğü hizmet ve ürün sahibi olmak sağlar. Bu örgüt kültürü ileri teknoloji kullanan firmalarda etkin ve esnek yapısı sebebiyle tercih edilir (Cameron ve Quinn, 2011: 74). Burada güç değerler yoluyla, otorite ise karizma yoluyla elde edilir. Liderler buluş yapabilen, risk alabilen tiplerdir. Çalışanların ödüllendirilmesi başarıdan çok inanç ve mücadelelerine göredir (Eren, 2004: 149).

1. 1. 1. 1. 2. 6. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Bu çalışma daha çok Amerika'lı sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt karakterinden bahsetmiş ve bu karakterin ortaya çıkmasına neden olan örgüt çalışanlarının, düşünce, davranış ve tutumlarını bir normlar sistematiği şeklinde ele alıp örgüt kültürünü incelemiştir (Köseoğlu, 2014: 68). Harrison ve Handy, örgütlerin sahip oldukları kültürleri merkezleşme ve formüle edilme derecesine göre dört gruba ayırmıştır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, iş (görev) kültürü ve birey (atomistic) kültürüdür (Naktiyok, 1999: 102). Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle anlatılmakta ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000: 76).

Güç Kültürü (Zeus)

Bu örgütlerde çok az bürokrasi, rol ve prosedür vardır. Merkezi otoriteden büyüyen etki ve güç aracı ile merkeze bağlıdır (Battal, 2007: 114). Güç, örgütte belirli merkezlerde toplanmıştır. Otokratik bir yönetim şekli hakimdir. Buna bağlı olarak merkezi bir denetim düşüncesi mevcuttur. Bu tip örgütlerde bürokrasi ve prosedür çok azdır. Örgüt üyeleri merkezi güç kaynaklarının teamüllerine, norm ve isteklerine göre çalışırlar (Terzi, 2000: 77). Hızlı karar verme ve yüksek sezgi gücü bu modelin en bariz özelliklerindedir. Modelde kararlar üst yönetim tarafından alınır (Şişman, 1994: 38).

Rol Kültürü (Apollo)

Bürokratik ilke ve özelliklerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup aşırı derecede formal ve merkezidir (Battal, 2007: 114). Uzmanlaşma, gücün kaynağını oluşturmaktadır. Rasyonellik, kurallar, yetkilerin tanımı, rol, iş, hiyerarşi ve

yöntemler önemlidir. Rol modelinin sembolü tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri sembolize eder (Terzi, 2000: 76).

İş Kültürü (Athena)

Esnek birer örgüt yapısı ve yetki devri söz konusudur. Gücün kaynağı, genellikle uzmanlıktır. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır. Bu kültür tipi iş-görev merkezli oluşmuştur. Bu modelin sembolü filedir (Terzi, 2000: 77). Çünkü bu sembol, firmanın değişik bölümlerinin, belirli bir sorun veya konunun üzerinde durmasını ve o noktada odaklanmasını en güzel biçimde ifade eder (Handy, 1995: 83).

Birey Kültürü (Dionysus)

Bireylerin önemli olduğu, örgütün merkezinde bireyin bulunduğu örgütlerde görülebilecek bir kültür tipi olarak tanımlamak mümkündür. Ön planda olan bireylerin mutluluğu ve bireylere sağlanan hizmettir. Örgütte bulunanlar, öncelikle bir çalışan olmanın yanında bir insan, bir değer olarak görülür. Bu örgütlerde örgüt kültüründen çok bireysel kültür öndedir (Terzi, 2000: 79-80). Örgütün bünyesi örgütün içindeki kişileri desteklemek ve bireylerin gereksinimlerini karşılamak için vardır (Battal, 2007: 114). Birtakım danışmanlık şirketleri, reklam firmaları birey kültürüne örnek olarak gösterilebilir (Ataman, 2001: 63).

1. 1. 1. 1. 2. 7. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin sadece örgütün bünyesi üzerinde değil, örgüt kültürü üzerinde de büyük tesiri olduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda örgütleri dört farklı kültürel tasniflemeye ayırmışlardır. Bu sınıflamayı yaparken iki ölçüt üzerinde durmuşlardır. Birincisi, işletmenin önemli kararlarıyla ilgili çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin almış olduğu kararların başarısı ile ilgili dışarıdan edinilen geri bildirim hızıdır (Daft, 2010: 89).

Deal ve Kennedy'nin belirlemiş olduğu bu dört kültür tipi aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Sert Erkek, Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü)

Çalışanların yüksek risk aldığı, yanlışlığı ve doğruluğu bakımından yaptıkları ile ilgili geri bildirim hızı olduğu kültür tipidir (Bakan vd., 2004: 98).

Bu sebeple kavga eden ve hemen sonuç alan sert erkek tasviri yapılır (Türk, 2007: 53). Bu örgütler ansızın yürekli karar verebilen, ani krizlere her zaman hazırlıklı bireyler ve işgörenler ister (Eren, 2004: 152).

2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü)

Bu tip kültüre sahip olan örgütlerin kahramanları, iyi konuşan, karşısındaki bireyi etkileme kabiliyeti yüksek tesirli satış elemanlarıdır (Bakan vd., 2004: 98). Maço kültürünün tersine bu elemanlar organize olup karınca gibi çalışan, bu sayede yüksek satış kapasitesini elinde bulunduran bireylerdir (Eren, 2004: 153-154).

3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim)

Örgütler etkinlik alanları noktasında yüksek risk alırlar, fakat ortaya koydukları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği noktasında yavaş geribildirimde sahiptirler (Bakan vd., 2004: 101). Bu yavaşlık ürünlerin sonucu ile ilgili örgüt üzerinde az baskı anlamında değil, su işkencesindeki damlayan suyun sürekli ve yavaş olduğu anlamındadır. Havacılık, petrol firmaları, harp ve uzay sanayisi gibi alanlarda Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü görülebilir (Terzi, 2000: 83).

4. Süreç Kültürü (Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim)

Örgütün kademe aşamaları arasındaki ünvan ve ayrımlar önemlidir. Bu tip örgütlerde geri bildirim yavaş olduğundan çalışanları ne meydana getirdikleri değil, neyi nasıl meydana getirdikleri üzerinde odaklandırır (Bakan vd., 2004:102). İşgörenler hata yapmamak ve çok çalışmak zorundadır. Ancak faaliyet sonuçlarını ölçmek güçtür. Burada önemli olan yönetimin inanmış olduğu süreçleri takip etmektir. Örgütlerin muhasebe birimlerinde, kamu kurumlarında, bankalar ve sigorta şirketlerinde süreç kültürü modeline rastlamak mümkündür (Eren, 2004: 154).

1. 1. 1. 1. 2. 8. Kets de Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması:

Bakan vd. (2004: 101-102), Kets De Vries ve Miller (1988), Şahinyan (2011: 37) örgüt kültürünü beş durumda ele alıp incelemişlerdir:

Paranoid Kültür: Ast üst arasında güvensiz, aşırı derecede şüpheli bir durumun olduğu, alttakilerin sürekli üstleri tarafından denetlendiği buna karşılık altların da devamlı kaçış yollarını aradığı bir durum vardır.

Karizmatik Kültür: Bu kültürde üst yönetim tarafından bireysellik fazlaca ortaya konulur. Yönetici olanlar örgüt haricinde tanınma gereksinimi duyarlar. Karar alma yolları çevre şartlarına, örgütün kapasitesine ve bunların analizine bağlı olmadan, sezgilere ve tahminlere dayalıdır.

Çekinik Kültür: Yöneticiler kendilerini güçlü ve etkili hissetmedikleri için olayları kontrol edemeyeceklerine inanırlar. Bu kültürde yönetici olanlar örgütlerini rutininde işleyen bir makine gibi görürler. Örgüte yön verebilecek bütün teşebbüsler yöneticilerdeki kayıtsızlık ve amaçsızlık yüzünden başarısız olur.

İhtiyatlı Kültür: Yöneticilerin sorumluluklarını terk ederek örgütten kendilerini geri çekmeleri neticesinde oluşmuş bir kültürdür. Yaygın olarak bölümler arası rekabet, strateji kararsızlığı ve koordinasyon problemleri görülür.

Bürokratik Kültür: Yöneticilerin uygulamalar ve bireyler üzerindeki kontrol isteği ile yayıldığı, katı ve kişisel ilişkilerden arındırılmış bir kültürdür.

1. 1. 1. 1. 3. Örgüt Kültürünün Unsurları:

İnançlar

Schneider (1988)'e göre inançlar, bir örgüt içindeki bireylerin kendilerini, başka bireyleri yani dünyayı değerlendirme ve algılaması olarak tanımlanabilir (Schneider, 1998'den aktaran: Şişman, 2007: 85).

İnançlar, örgüt kültürünün temel öğelerinden birisidir. İnançlar kişinin maddeyle ilgili bilgisinin bütünü, bir şeyin anlattığı anlamların tamamı olarak söylenebilir. İnançlar, gerçeğin geçmişte ve şimdi ne şekilde anlaşıldığı ile ilgili bireyin bilgilerinden meydana gelir (Bozkurt, 1996: 90). Örgüt içerisinde bulunan üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin tutum, davranış ve yaptıklarıyla doğrudan ilişki içindedir. Bir örgütün güçlenmesi, üyelerin bireysel ve dinsel inançlar ile dünyayı algılama noktasında paralel düşünmesiyle ilişkilidir (Çelik, 2007: 77).

Normlar

Normlar, örgüt tarafından örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, örgüt mensuplarının çoğu tarafında kabul edilen ölçütler ve davranış kurallarını ifade etmektedir (Başaran, 1982: 46). Normlar, değerlere göre biçim kazanmakta, kaynağını değerlerden almaktadır. Bunun için normlar, bireylerin günlük hayatındaki bütün tercihlerini tespit eder, eylem ve faaliyetlerine yol gösterir (Şişman, 2007: 79). Normlar genellikle yazılı değildir ancak normların kişiler üzerinde güçlü bir baskısı vardır (Berberoğlu, 1990: 41). Kişi genellikle bir normu otomatik olarak uygular, o norma uyduğunun farkına bile varmaz (Özkalp ve Kırel, 2018: 102). Kurallar, günlük hayatın sürdürülebilmesi açısından örgütte hayati öneme sahip olup, örgüt kültürünün bir bütün olarak bir arada tutan yapısını ve örgütsel yapının devamlılığını oluşturmaktadır (Güney, 2007: 182).

Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin duygusal mesajlarının ve karmaşık fikirlerinin birbirine aktarılmasını sağlayan (Yalazan, 2006: 47), bir örgütün bireyleri tarafından paylaşılan, özel anlamların kodlandığı (Köselecioğlu, 2012: 58), resimler, nesnelere, jestler ve kelimeler bütünüdür (Hofstede, 1991: 7). Kültür, büyük ölçüde semboller sistemidir. Kültürün üyesi olan bireyler, yaşamlarını bu sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2007: 4). Örneğin, üniformalar, duvarlara asılı anlamlı tablolar, giysiler, yakalarda taşınan rozetler ve afişler örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin görevlerini hatırlatmak, heyecanlarını artırmak, kültürlerini değer ve felsefesine uymak konusunda arzularını artırır (Eren, 2004: 137).

Semboller, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir olay, nesne, nitelik, eylem ya da ilişki olarak tanımlanabilir. Burada kavrama sözcüğü ile anlatılmak istenen somut olan düşünceler, algılanabilir olarak ortaya konan yaşantılardan elde edilmiş soyutlamalar, yargılar, tavırlar ve inançlardır (Sargut, 2015: 73). Semboller, bir kültürden başka bir kültüre aktarılabilir, değişebilir (Şişman, 2007: 96).

Törenler

Törenler, belirli zaman ve nedenlere bağlı olarak yapılan geleneksel hale gelmiş davranışlardır. Örgüt kültürü, törenler vasıtasıyla örgütün bireylerine aktarılmaya çalışılır (Çelik, 2012: 43). Bir kültürde törenler, teknik olarak

anlamsız fakat sosyal olarak anlamı büyük olan ve arzu edilen değerlerin paylaşımını sağlama görevi gören kollektif eylemlerdir. Grup veya kurumlarca değerli görülen davranışların neler olduğu, bu davranışların pekiştirilip güçlü hale getirilmesi, kurum ya da grup üyelerine aktarılması törenler yolu ile gerçekleşir (Doğan, 2007: 56). Örgütsel yaşamda, toplumsal yaşamda, toplumun genel kültürü ve örgütsel kültür içinde törenler ve toplantılar geniş yer tutarlar. Anma, karşılaşma, kutlama, emeklilik, çay, kahve, yemek toplantıları, özel günler, kokteyller, piknikler, bayramlar törenlere örnek olarak verilebilir (Şişman, 2007: 73).

Hikâye ve Kahramanlar

Hikâye, üyelerce benimsenerek paylaşılan, yeri ve zamanı geldiğinde tekrar edilen, örgütte geçmişte yaşanan olaylara dayanır. Genel olarak kahramanların yaptıklarından ve başarılarından bahsederken bu kahramanların yaşadığı ve yaptığı olay ve konular anlatılır (Eren, 2004: 137). Masal ve hikâyeler, örgütsel değerlerin yerleşmesine ve yayılmasına yardım eder. Hikâyeler örgütün kültürü hakkında önemli ipuçları sağlarlar. Örneğin örgüt kültüründe yarışma veya bireyselliğin altını çizen hikâyeler çoksa, örgütün değerleri de bu istikamette gelişir (Çelik, 2012: 43). Akıllarda kalan ve anılan olumlu hikâyeler, kahramanlar örgüt üyelerini daha çok çalışmaya, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve yükseltmeye teşvik eder (Deal, 1988'den aktaran: Balcı, 2014: 67).

Kahramanlar, geçmişte örgüte yaptığı çok yararlı çalışmalarından dolayı devleşmiş, örgütü başarıya götürmüş bireylerdir. Örgüt kahramanları, örgütlerde birden fazla olabilmekle birlikte bu kişiler örgüt açısından ideal özelliklere sahip kişilerdir. Bunlar, yaşayan, ölmüş ya da hayali kişiler olabilirken, işgörenler üzerinde motive edici etkisi olan, örgütün kültürüne katkıda bulunan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Şişman, 2007: 154).

Dil

Dil, sembolik bir sistem olup insanlar arasında anlaşma ve iletişim aracıdır. İletişim, bilgi ve anlamın ortak semboller yolu ile aktarılması sürecidir. Kod haline getirilen mesajın anlaşılabilmesi için iletişim içinde bulunanların aynı algı dayanağına sahip olması gerekir (Şişman, 2007: 97).

Dil, kültürü yansıtan bir ayna olup manaların simgelenmesine, kültürün öğrenilmesine yardımcı olan, örgüt kültürünü diğer nesillere aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür ögesidir (Bakan vd., 2004: 53).

Dil, espriler, dedikodular, şarkılar, jargon, el-kol hareketleri, şakalar ve sloganlar gibi çeşitli kültürel unsurlardan oluşan iletişim için paylaşılan bir sistemdir. Örgüt üyelerinin, örgütün belirlemiş olduğu dili öğrenmeleri, kültürü kabul ettiklerini gösterir. Dilin kullanılması ile kültürün devamlılığı sağlanır (Demir, 2007: 58).

1. 1. 1. 1. 4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi:

Alanyazın incelendiğinde örgüt kültürünün birçok örgütsel süreçle yakından ilgili olduğu görülür. Bunlardan bazıları; örgütsel kültür ve iletişim, örgütsel kültür ve iklim, örgüt kültürü ve iş etiği, örgütsel kültür ve sosyalleşme olarak sıralanabilir.

1. 1. 1. 1. 4. 1. Örgütsel Kültür ve İletişim

İletişim, insanların bir arada yaşamasıyla birlikte toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların birbirlerine iletilmesi ile birtakım anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005: 82).

Örgütsel iletişim; örgütün yaptığı, örgütte olan ve örgütle ilgili iletişim demektir. Birim olarak örgütün dışla yaptığı iletişim örgütün yaptığı iletişimi, örgütsel iletişim ve örgüt içi ilişkiler örgütte olan iletişimi, örgütü kapsayan her türlü iletişim ise örgütle ilgili iletişimi içerir (Erdoğan, 2005: 260).

İletişim, örgütte bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan ögedir. Örgütsel iletişim, çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen karmaşık bir açık sistem oluşturarak iletilerin yönünü, akışını, amacını, araçlarını yine insanların duygularını, tutumlarını, becerilerini ve ilişkilerini içeririr (Vural, 2018: 143). İletişim sisteminin örgütlerdeki rolü, insan vücudunda sinir sistemi ya da kan dolaşımının oynadığı rol ile aynıdır. İletişim çalışanlara buyruk taşıdığı gibi örgütü de çevresine bağlar (Türk, 2007: 13).

Örgütte; üstlerden astlara doğru; yukarıdan aşağıya, astlardan üstlere doğru; aşağıdan yukarıya, aynı düzeydeki/konumdaki bireyler arasında; yatay,

aynı düzeylerde bulunan bölümler veya alt sistemler arasında; yatay, hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan ve hiyerarşinin farklı düzeylerinde farklı bölümlerdeki bireyler arasında; çapraz, olmak üzere beş türlü iletişim akımından söz edilebilir (Gürgen, 1997: 64).

Bir örgütte iletişim yeterli ise, örgütün hedeflerinin doğru bir şekilde anlaşılması, işgörenlerin ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında eşgüdümlü ve iş birliği içinde davranmaları beklenir (Aydın, 2010: 161).

Örgüt kültürünün temel öğeleri olan hikâyeler, normlar, gelenekler başka bir ifade ile örgütün sembolik dünyası iletişim yolu ile yorumlanabilir (Varol, 1993: 129-130). Örgüt kültürünün anlamlı hale gelmesi ancak iletişim sağlanması ile mümkündür. İletişim, örgütsel kültür ile yakından ilişkilidir (Çelik, 2012: 44).

1. 1. 1. 1. 4. 2. Örgütsel Kültür ve İklim

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten ayıran özellikler bütünü olup örgüt elemanlarının ilişkileri ile oluşan, örgütte var olan güven, özerklik düzeyi, işbirliği, bütünleşme, kabul görme, şeffaflık, yeniliğe açıklık gibi özelliklerin örgüt elemanları tarafından algılanmasını içeren, örgüt kültürünün önde gelen değerlerini, normlarını ve tutumlarını yansıtan, örgüt elemanlarının içinde buldukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden özellikler bütünüdür (Doğan, 2007: 91).

Örgüt iklimi, örgüt elemanları tarafında algılanan ve onların davranışlarını etkileyen, örgüte egemen olan, örgüte kimliğini kazandıran özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6). Örgüt iklimi, örgüt mensuplarının davranışlarını etkileyen, örgüte kimliğini kazandıran, örgüt mensupları tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir (Türk, 2007: 11). En genel anlamı ile örgüt iklimini, bireylerin örgütlerinde hissettikleri algılar ve duygular olarak tanımlamak mümkündür (Akbaba, 2001: 70).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel iklim ile ilgili farklı tasniflemelerin yapıldığı görülmektedir. Örgütsel iklimin, açık ve kapalı iklim olarak tasniflendiği çalışmalar mevcuttur. Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir (Çelik, 2012: 144).

Açık iklimde örgüt elemanları büyük ölçüde birlik duygusuna sahiptir. Kişisel ilişkiler bu örgütlerde istenen düzeydedir. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini başarmasını kolaylaştırıcı bir yönetim politikası anlayışına sahiptir. Bu iklimde çalışan öğretmenlerin ilişkileri samimidir ve kendileri için doyum sağlayıcıdır. Kapalı iklimde görev yapan öğretmenlerin ise iş doyumunu düşüktür (Aydın, 1986: 113).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları aslında farklı iki kavram olmakla birlikte sık sık birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Yüksel, 2007: 51). Örgüt kültürü kavramı örgütte ne tür insanların çalıştığını incelerken, örgüt iklimi kavramı ise insanlara nasıl davranılacağı konusunu inceler (Ataman, 2001: 120). Örgütün uzun vadeli özellikleri için “kültür” kavramı kullanılırken, kısa vadeli özellikleri için “iklim” kavramı kullanılır. İklim kısa süreli olduğu için “taktiksel” ; kültür ise uzun vadeli olduğu için “stratejik” önem taşır. Bunun için iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır (Demir, 2007: 82).

1. 1. 1. 1. 4. 3. Örgüt Kültürü ve Meslek Etiği

Meslek etiği, örgütlerde, hedeflenen gaye ve bu gayeye varmak için gösterilen çaba, yüklenilen görev ve sorumlulukları, örgüt paydaşlarının gösterdiği davranışları araştıran (Bolat ve Seymen, 2003), örgütsel davranışla ilgili olarak neyin “doğru” neyin “yanlış” neyin “haklı” neyin “haksız” olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar toplamıdır (Tutar, Başpınar ve Altınöz, 2013: 46).

Meslek etiği, iş hayatında meydana gelen doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. Başka bir ifade ile iş etiği, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak, sözünde durmak, hakça davranış, dürüstlük, doğaya saygılı olmak gibi değerlerle ilgilenmektedir. Güven, dürüstlük, adalet ve saygı gibi etik değerler genel kavramlardır. Bunun için net çizgilerle belirlenmeleri çok zordur (Kirel, 2000: 5-6).

Meslek etiği, yöneticiler açısından etik ve iş yaşamı konusu hakkında yaşanan tartışmaların tehdit ya da zayıflık olarak algılanması değil, günümüzdeki endüstrilerin mükemmeliyetçilik ve yüksek kaliteye ulaşma amacı olarak algılanması, organizasyonlar arasındaki ilişkilerin ve bireylerin birbirlerinin

çıkarlarına saygılı olması gerektiği düşüncesinin yaygın hale gelmesi, çıkar gruplarının çıkarlarını dengeleme ihtiyacının gitgide önem kazanması ve etik bir şekilde iş görmek için kamu baskısı sonucu oluşan sosyal sorumlulukla ilgili olması gibi nedenlerden dolayı gün geçtikçe önem kazanan bir kavram haline gelmiştir (Nalbant, 2005).

Etik, bir eğitim konusu mudur? Bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar normların etik eğitimi ile öğretilebileceğini fakat normlara uygun davranmanın gerçekleştirilemeyeceğini savunmaktadırlar. Bazılarına göre ise bireylerin hedeflerine ulaşmak için etik dışı yollara başvurmaları ideolojik nedenlerden, açgözlülüğe kadar yayılan pek çok nedenden kaynaklanmaktadır ve bunlar arasında en önemli nedenlerden birisi de bilgisizliktir. İyi düzenlenmiş eğitim çalışmaları ile bireylerin etik değerler ve ilkeler konusunda bilgilendirilmesi ve bunları uygulaması sağlanabilir (Aydın, 2006: 190).

1. 1. 1. 1. 4. 4. Örgütsel Kültür ve Sosyalleşme

Karmaşık bir süreç olan sosyalleşme kavramı, politik, antropolojik, kültürel, sosyal, yönetsel, psikolojik ve felsefi yönleri olan, konu edildiği bilim alanına ve bağlama göre farklı şekilde tanımlanmaktadır (Balcı, 2003: 116).

Örgütsel sosyalleşme, kuralları öğrenme, telkin edilme ve eğitilme, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme (Can, 2011: 148), bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir (Alamur, 2005: 38). Bu süreçte çalışanlar, örgütsel norm ve değerleri kabul etmeye ikna edilir. Bürokratik yaptırımlar, değerler, beklentiler, normlar ve özendiriciler örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan işleyişlerdir. Aslında örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürüne uyum sağlama ve örgüt kültürünü öğrenmedir (Çelik, 1993).

Sosyalleşme, örgüte yeni katılan örgüt elemanlarının mevcut kültürü devam ettirebilmeleri için kullanılan bir yoldur. Adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri seçim sürecinde dikkate alınır. Yeni alınacak işgören adaylarının seçimi, örgütsel kültürün devam ettirilmesi ve örgütün geleceği açısından büyük önem taşır (Çelik, 2012: 49).

1. 1. 1. 1. 5. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2008: 167), üst düzey iletişim, insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme (Kaya, 2002: 17), insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye çalışma (Davis, 1988: 141), değişim ve gelişim için ikna etme (Aytürk, 2014: 35), bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2004: 52).

Liderlik genel olarak bir süreç ve bir özellik bakımından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; işgörenlerin faaliyetlerini örgütün hedeflerine yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, liderin grup elemanlarını başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2018: 150).

Örgütsel kültürün bilinmesi liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere, çatışma ve gerçekleri görmesi, örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanınması, günlük kararları değerlendirmesi, örgütsel ve yapısal gerilim yüzünden uygulamaya dönük çelişkileri tanınması, karar verme yöntemlerinin ve örgütsel eylemlerin sembolik boyutlarının anlaşılması, farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmesi noktalarında yardımcı olur (Çelik, 2012: 58).

Örgüt kültürü ile liderlik arasında bir etkileşim vardır. Örgüt kültürü sergilenen liderlik tarzını ve lider davranışlarını etkilerken, liderin kendisi de örgütsel uygulamalar ve örgüt kültürü üzerinde etki oluşturur (Bakan, 2008). Örgütlerde önemli olan örgüt kültürünü sağlayabilmek, işgörenlerine doğru olarak ulaştırıp benimsetebilmektir. Liderler, örgüt kültürünü ileri ya da geriye götürebilirler. Bu nedenle örgüt kültürünün korunması, oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi açısından liderlere önemli görevler düşmektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlü ise örgüt kültürü de güçlüdür (Şimşek ve Fidan, 2005: 191).

1. 1. 1. 1. 6. Örgüt Sağlığı

Örgütlerin sağlığı yenileşme kapasitesitelerinin ölçülmesinde önemli faktörlerden biridir. Örgüt sağlığı bazı özellikler bakımından aşağıdaki gibi gruplandırmıştır (Hoy ve Feldman, 1987: 30; Özdemir, 2013: 136).

1. Amaç Birliği: Örgütün amaçları, örgüt elemanları tarafından anlaşılmalıdır. Örgüt üyelerinin bireysel amaçları ile örgütün amaçları birbirini destekler hale getirilmelidir. İşgörenler amaçların gerçekleştirilmesine inanmalıdır. Örgütün üst, orta ve alt kademeleri yeniliklere farklı açılardan bakmamalıdır.

2. İnsan Kaynaklarının Verimli Kullanımı: Kaynakların tek elde toplanmasından kaçınılmalıdır. Çalışanlara örgütte yükselme fırsatı verilmeli, doğru işte doğru elemanların çalıştığı ortamlar sağlanmalıdır. Örgütlerde çalışanlar mutsuzsa, teknoloji ve hizmet sunulan ortam ne kadar iyi olursa olsun başarılı olmak mümkün değildir.

3. İletişim Yeterliliği: Örgütte yatay ve dikey olarak etkili çalışan bir iletişim sistemi olmalıdır. Karar verici ve uygulayıcıların mesaj alış-verişi etkili olarak sağlanmalıdır. Çıkabilecek bütün sorunların çözümü noktasında kimlerden nasıl yardım alınabileceği uygulayıcılara belirtilmeli ve en hızlı iletişim araçları ile ilgili yerlere iletilmeleri sağlanmalıdır.

4. Yetkinin Rasyonel Dağıtımı: Yetki tek elde toplanmamalı bunun yerine tarafların katılımı sağlanmalıdır. İşgörenlerin yetkili hale getirilmesi örgütsel etkililiği büyük oranda etkileyecektir.

5. Yenilikçilik: Örgüt yeni yöntemler geliştirir, yeni amaçlar belirler ve sürekli gelişir, ilerler.

6. Özerklik: Örgüt çevreden gelen uyaranlara yanıt vermede inisiyatif kullanır.

7. Problem Çözme: Yapılan bütün eylemler sorgulanarak farklı yaklaşımlar teşvik edilmelidir. Alışkanlık haline gelmiş uygulamalar ve alışkanlıklar bırakılmalı, problemler vaktinde algılanarak çözülmelidir.

8. Adaptasyon: Sağlıklı bir örgüt zamanla çevresinde gördüğü değişimleri fark ederek gerekli olan değişimleri yapmalıdır.

9. Moral: Örgüt elemanlarının kendilerini iyi hissetmeleri temin edilmelidir.

10. Etkililik Derecesi: Örgüt elemanlarının gereksinim ve beklentileri giderilmelidir.

1. 1. 1. 2. Okul Kültürü Kavramı

Bir sistem olarak okul, açık bir sistemdir. Belli alt sistemler yardımıyla çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları işe koşar, ürün olarak çevreye eğitilmiş insanları ve eğitim hizmeti sunar, okulun işleyişini değerlendirip dönüt sağlar, bu istikamette program ve süreçlerini gözden geçirir ve gerekirse değişiklikler yaparak varlığını sürdürmeye çalışır (Şişman ve Turan, 2004: 109).

Okul kültürü, okulda yürütülen faaliyetlerin temelini oluşturan (Dowis, 2005: 3), okulun tarihi, oluşturulan değerler (Renchler, 1992: 3), ortak bir misyon, kahramanlar, âdetler, (Erdem ve İşbaşı, 2001:), varsayımlar ve inançların bütünüdür (Erickson, 1987).

Okul kültürü, yeni yetişen nesillere sosyal kültürü aktaran, böylece sosyal istikrar, bütünleşme ve sürekliliği sağlayan (Balcı, 2004: 137), okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen ve okulun kimliğini oluşturan, maddi, manevi öğeler bütünüdür (Gümüşeli, 2006). Okulun kendisine has şarkılar, törenler, şenlikler, toplantılar, şakalar, simgeler bu kültürün bir parçasını oluşturur (Ünal ve Ada, 2001: 70) . Okul kültürünü, canlı organizma, makine, sistem ve yapı gibi terimlerle açıklayan örgüt kuramcıları vardır. Fakat okul, bütün bunlardan hedef ve fonksiyonları ile kültürel, politik ve insan boyutu ön planda olan bir örgüttür (Çelik, 2012: 47).

Okulun dış çevresi, kırsal ve kentsel alanlar, öğrencilerin sosyo-kültürel statüleri, toplum desteği ve veli beklentileri, coğrafi özellikler gibi toplumsal şartların okul kültürü üzerinde etkisi vardır (İpek, 1999). Okuldaki bütün bireylerin tutumlarını, davranışlarını, düşüncelerini okul kültürünü oluşturan gelenekler, inançlar ve değerler etkiler. Bu kavramlar okulu özel kılar ve çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir (Peterson ve Deal, 1999).

Eğitim kurumlarının başarısında önemli faktörlerden birisi de okul kültürüdür. Bu kurumların sahip olduğu kültür eğitim kurumlarının yeniden yapılanmasında önemli rol oynar. Bir okulun gelişmesi, olumlu bir ortamın oluşması ve yeniliklere açık olmasına bağlıdır (İpek, 1999).

Okul kültürü okula, çalışanları yolu ile dışarıdan getirilebilir ve ya okulun içinde de gelişebilir. Kültürü meydana getiren değer ve inanç kalıpları, zaman içinde çalışanların davranışlarını şekillendirmeye başlar ve çalışanların yapıp söylediklerine bir anlam kazandırır (Deal ve Peterson, 1990: 7). Okullar, farklı beklentilerin olduğu ve politikadan kolaylıkla etkilenebilen örgütlerdir. Okul kültürü bu durumda, dışarıdan gelebilecek bütün olumsuz etkilere karşı okulu koruyabilecek bir kalkan olarak görülebilir (Şişman, 1994: 58).

1. 1. 1. 2. 1. Okul kültürünü Oluşturan Faktörler

Okul kültürü kendi kendine oluşmaz. Okul kültürünün oluşturulmasında, geliştirilip korunmasında birçok faktörün etkisi vardır (Şimşek, 2003: 13).

Okul kültürünü belirleyen faktörler; okulun yaşı, tarihî gelişim süreci, amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması, eğitim kurumlarının özel olup olmaması ve eğitim sisteminin yapısı şeklinde sıralanabilir (Özdemir, 2006).

Okul kültürü, zaman içinde meydana gelir. Güçlü bir okul kültüründen yeni bir okulda bahsetmek zordur. Okul kültürü bir kaynak olarak okulun geçmişinden beslenir. Bütün örgütlerin olduğu gibi okulların da geçmişle ilgili söylence arşivi vardır. Okulun geçmişi ile ilgili birtakım olayların anlatılmasında ve yeni üyelerin sosyalleşmesinde okul içinde bulunan çalışanlar ve kıdemli öğretmenler önemli bir rol üstlenir. Okul içinde alt kültürlerin gelişmemesi, okul çalışanlarının beraber olması, üyelerin etkileşim ve iletişimlerinin kuvvetli olması, okul kültürünün oluşum sürecinde önemli faktörlerdir (Balcı, 2004: 138).

1. 1. 1. 2. 2. Etkili ve Güçlü Okul Kültürü

Etkili okul, “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013: 77).

Etkili okul, öğrenci merkezli olup, öğrencinin başarılı olabileceği eğitim alanını belirleyip yönlendirerek eğitim alanını belirleyen, öğrencinin ilgisini çeken (Baştepe, 2009: 80), her tür ve yetenekte öğrencinin öğrenme fırsatı bulabildiği bir okuldur (Taş, 2007).

Etkili okul, geleneksel yapıdan kopmadan, hâlihazırdaki okul sistemine bağlı kalarak, öğrenme ilkelerini hayata geçirmede tüm paydaşların katılımı ile amaçlarını yerine getiren okuldur (Binbaşıoğlu, 1993). Ait olma hissi ve okulda bulunan kişilerin okulu bir aile olarak görmesi başarılı okullarda bulunan kültürün bir özelliğidir (Lein, Johnson ve Ragland, 1997: 102).

Öğretmen ve yöneticilerin norm, inanç ve ortak değerler etrafında birleşmeleri sonucunda güçlü okul kültürü ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü bozucu alt kültürlerin meydana gelmesine imkân vermez. Stratejik okul kültürünün belirlenmesi ve bu kültürün okul elemanları tarafından kabul edilmesi sağlanmalıdır (Çelik, 2012: 69).

Okul örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını dengeli olarak gerçekleştirmediği sürece etkili olamaz (Başaran, 2000: 13). Etkili okul araştırmaları, etkili okulda öğrenmeye elverişli bir kültürün varlığını işaret eder. Okulda olumlu bir kültür oluşturulmadığı sürece okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse dahi okulun gelişmesi olanaksız olacaktır. Okulun tarihi, gelenekleri, okul çalışanlarının birikimleri, etkileşimleri zaman içinde o okula has bir kültürün gelişimine sebep olmaktadır. Bu kültür, davranış, inanç, beklenti, tutum, norm ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nasıl hareket edileceği, nelerin değersiz bulunduğu, nelere önem verildiği hakkında çalışanlar arasında birliktelik meydana gelmektedir. Dolayısıyla okulun esas işi olan eğitim-öğretimde öğretmen ve öğrenciden nelerin bekleneceğini, nelerin vurgulanmasını belirleyen okul kültürü doğmaktadır (Balcı, 2014: 187).

Eğitim örgütleri olarak okullar, rekabete dayalı ticari örgütlerden farklıdır. Çünkü okullar belirli bir kurumsal işleyişe uygun çalışırlar (Karataş,

2009: 53). Eğitim örgütleri kar amacına dönük olmadıkları için, salt verim boyutuna paralel çalışması düşünülemez. Bir örgüt olarak okulun, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutması gerekir. Bu ilgi ve ihtiyaçları karşılayabildiği oranda verim amacını da gerçekleştirmiş olur (Bursalıoğlu, 2003: 121).

Okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklimin oluşturulması etkili okula ulaşmak için önemli bir adımdır. Bu iklim, başarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini, okulun temel amacı olan öğretimi vurgulamalı, beklentileri herkesten daha yüksek olmalı, akademik işbirliğini, ortak planlamayı ve işbirlikçi ilişkileri teşvik etmeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan düzen ve disiplini işaret etmelidir (Balcı, 2014: 124).

Etkili ve güçlü okul kültürü şu özelliklere sahiptir (Peterson ve Deal, 1999; Pawlas, 1997; Sergiovanni, 2001; Vural, 2018: 60):

1. Büyük ölçüde paylaşılan ortak değerleri ve inançları içeren törenler,
2. Kültürü misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak,
3. Çalışanların, kendilerini daha iyi ve motive edilmiş hissetmeleri,
4. Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak,
5. Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak,
6. Öğrenci başarısını arttırıcı, öğretmen yaratıcılık ve velilerin sorumluluk bilincini güçlendirici gelenekler,
7. Karşılıklı destek ve güvene dayalı iş birliği ruhu,
8. Örgütte yapılanlar konusunda paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma,
9. Okul müdürünün, temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülmesi,
10. Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak,
11. Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek,
12. Değişikliklere açık olmak,
13. Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek,
14. Çalışanların birbirlerine güven, paylaşım ve değer verme duygusunun ön planda olması,

15. Değerlerin genellikle yazılı olmasa da okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkması,
16. Mizah ve neşenin, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesi olması,
17. Öğrencilere zengin akademik programlar sunması,
18. Aile ve toplum katılımını sağlaması.

Etkili ve başarılı okullar meydana getirebilmek için her şeyden önce okul kültürlerini yeniden kurmak gerekir. Okullarda beklenen düzeyde bir değişimin olması ancak yapı, süreç ve programlar üzerinde gündeme gelen değişikliklerin örgüt kültürü ile ilişkilendirilmesi ve bu değişmelerin kültür tarafından onaylanıp desteklenmesi ile mümkün olacaktır. Örgütsel değişme aslında örgüt kültürünün değişmesi demektir. Yani bireylerin örgüte ve işe ilişkin alışkanlık, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi demektir. Okulları yeniden yapılandırmak için öncelikle okulun işlev ve amacını yeniden sorgulamak, eğitimin hedefi olan bireylerin eğilim ve beklentilerini dikkate almak, dikkati kültürel alan üzerinde yoğunlaştırmak gerekecektir. Örgütsel değişme denilen olgu, esas itibariyle örgüt kültürünün değişmesi demektir. Yani insanların örgüte ve işe ilişkin tutum, davranış ve alışkanlıklarının değiştirilmesi demektir. Şu halde okulları yeniden yapılandırmak için öncelikle dikkati kültürel alan üzerinde yoğunlaştırmak, eğitim ve okulun amacını ve işlevini yeniden sorgulamak, eğitimin hedefi olan insanların beklenti ve eğilimlerini dikkate almak gerekecektir (Balcı, 2004: 139).

Okulu etkili kılma uğraşları başarısız bir okulu başarılı bir hale getirme, okulu geliştirme süreci yani hâlihazırdaki durumu değiştirmeye dönük eylemler bütünüdür (Balcı, 2014: 37).

Etkili okulda yönetici ve öğretmenler, başarıyı artırmak ve okulu geliştirmek gibi konular üzerine yoğunlaşmışlardır. Yönetici ve öğretmenlerin ortak amacı, okulun başarısını artırmaktır. Etkili okullarda rol beklentisi açıktır ve öğretmenler öğrencilerin performanslarını artırmaya çalışırlar (Çelik, 2013: 72).

Etkili okul olmak demek daha çok kaynağa sahip olmak demek değil, hali hazırdaki kaynaklarla daha iyi sonuçlara ulaşmak demektir (Çubukçu ve Girmen, 2006).

1. 1. 1. 2. 3. Etkili Okul Kültürü ve Okul Yöneticisi

Okul kültürünün oluşturulup korunmasında okul yöneticisine büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticisi öncelikle kültürü oluşturan etmenler hakkında yeterli bilgiyi edinmeli, bulunduğu okulu bu kültürel etmenler açısından çözümleyerek doğru bir şekilde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmazsa okulun amaçlarına katkı sağlayacak bir okul kültürü geliştirmek imkânsız olacaktır (Gümüşeli, 2006).

Yönetici ofisinde oturarak olumlu bir okul kültürü oluşturamaz. Okul yöneticisinin yetenekli, tutarlı, adil olması, doğru zaman ve yerde “görülebilir” olması, olumlu girişimlere destek olması, yenilikleri başlatması, olumlu öğrenme ortamını hazırlaması gerekir. Yöneticilerin olumlu bir kültürün gelişimine katkı sağlamaları için, beklentilerini öğretmen ve öğrencilere ulaştırması, başka işlerini öğretmen ve öğrenciler okuldan ayrıldıktan sonra yapması ve dikkatini okula vermesi gerekmektedir (Swyer, 1986’den aktaran: Balcı, 2014: 188).

Özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkı yaptıktan sonra okul yöneticisinin bu kültürü çevreye tanıtmaya çalışması gerekir. Okulun kültürünü tanıdığı ölçüde öğrenci velileri okula sahip çıkar. Bazı çevresel imkanların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılması, okul kültürünün iyi tanıtılması ile kolaylaşabilir. Yönetici bu şekilde daha sağlıklı okul-çevre ilişkisi geliştirebilir (Çelik, 2012: 120).

Okul yöneticileri, okullarda kuralların uygulayıcıları, bürokrasinin temsilcileri olmaktan çok, okullarda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine klavuzluk yapan kültürel ve ahlaki liderler olmalıdırlar. Bunları gerçekleştirirken, okullarda hâkim bir alt kültürde ısrar etme yerine, bütün bireyleri içine alan, bütün alt kültürlerin üzerinde genel bir ortak kültür oluşturulmasına klavuzluk yapmalıdırlar (Şişman ve Turan, 2004: 137).

Okul müdürü, okulun kendine has mekanizmalarını ve okul için önemli olan inançları belirlemek durumundadır. Konumları gereği okul müdürleri, okulda meydana getirilen kültüre liderlik etme, o kültürü desteklemek ve yönetmekle sorumludur. Başarılı olmak için, okul müdürünün önce mevcut kültürü bilmesi gerekmektedir (Deal ve Kennedy, 1983). Etkili okullarda yöneticiler, akademik amaçlara bağlılık gösterirler. Okul ve sınıf etkinliklerine öncelik veren bir eğitsel

amaçlar geliştirip sunarlar. Etkili yöneticiler, bina olanaklarını öğretmen ve öğrencilerin başarısını arttıracak biçimde düzenleyebilmektedirler (Güçlü, 2000).

Okul yöneticisinin, okulda yer alan tüm etkinlikleri devamlı değerlendirmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni stratejiler tayin etmesi gerekmektedir. Okullar açısından, öğretmen ve öğrenci başarılarının iyi değerlendirilmesi hayati öneme sahiptir. Bu sebeple yönetici tarafsız ölçütlerle doğru değerlendirme yapmalı, yapılmasını sağlamalı değerlendirme sonuçlarından ilgilileri bilgilendirmelidir. Örgüt amaçlarının ne kadar açık ve işlek olduğu, üyelerin bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğu değerlendirmenin en stratejik sorunlarıdır (Bursalıoğlu, 2003: 127).

Okul yöneticilerinin çalışanlara karşı resmî ve mesafeli olma yerine, karar alma ve uygulama süreçlerinde duyarlı, hoşgörülü ve samimi olmaya özen göstermeleri, ilkeli, düzenli, yenilikçi ve mantıklı olmaları gerekmektedir. Okul müdürleri evrensel liderlik değerleri arasında yer alan adalet, donanım, etkili iletişim motive edicilik ve vizyon sahibi olma konusunda daha duyarlı olmalıdır (Sezer ve Akan, 2018).

Etkili okul müdürlerinin yeterlilikleri şu şekildedir (Ada ve Baysal, 2010: 70; Rutherford, Hord ve Thurber 1984'den akt. Balcı, 2014: 71; Şişman, 2014: 97):

1. Öğretimi başarılı bir şekilde analiz etmelidir.
2. Aktif olarak öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine katılmalıdır.
3. Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluşturmalı ve öğretimi gerçekleştirmelidir.
4. Eğitim öğretim konusunda öğretmenlere rehberlik etmelidir.
5. Öğrenci ve okulun başarısını arttırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenmesi gerekir.
6. Öğretim programı kolaylaştırıcısı olarak çalışanlardan beklentileri açıkça ifade etmelidir.
7. Eğitim programının uygulamasını kontrol etmelidir.
8. Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirmeye öncülük etmelidir.

9. Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin olarak akademik ve sosyal boyutlarda yüksek beklentiler oluşturmalıdır.

10. Öğrenci ve yetişkinler için sürekli öğrenme anlayışına dayalı bir okul kültürü oluşturmalıdır.

Örgütlerinin performansını arttırmak isteyen yöneticiler kişisel gelişim gereksinimlerini belirlemeli ve örgütlerine sunacakları yardım için bilgi ve beceriler kazanmalıdırlar (Drucker ve Maciariello, 2012).

Okul yöneticisinin asıl görevleri arasında, okullardaki kaynakları en etkili şekilde örgütün hedeflerine yönlendirmek ve bunları eşgüdüm içinde öğretim programının amaçlarına ulaşmasını sağlamak bulunur. Bunun başarılması büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin etkili iletişimine dayanmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009).

İşgörenlerin davranışlarına şekil vermek için zorlayıcı ve otoriter yaklaşım artık bir yöntem değildir. Günümüzün yöneticileri etkili olmak bakımından, dayatmacılıktan uzak bir şekilde istenen davranışları ve sonuçları destekleyici çalışma ortamları yaratmak zorundadır (Nelson, 1999: 285). Okul yöneticilerin etkili olabilmesi için insan ilişkileri, yönetim kavram ve kuramları, örgüt kültürünün çözümlenmesi alanlarında bazı bilgi ve becerileri kazanmaları gerekir (Töremen ve Kolay, 2003). Bu anlamda okul kültürünü oluşturmak ve etkili okula ulaşmak için okulda bulunan başta yöneticiler olmak üzere öğretmen ve okulda bulunan diğer personelin de desteklenmesi, motive edilmesi, hizmet içi eğitimler yolu ile eğitilmeleri faydalı olacaktır.

1. 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü ve okul kültürü ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalar aşağıda verilmiştir.

1. 2. 1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Şişman (1994), “Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma” isimli bir çalışmada; insanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılıtların egemen olduğu bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağının oluşmadığı, ilkokullarda

egemen olan kültürün gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliğinin ağır bastığı, yönetici ve öğretmenlerin, genel olarak mesleki yönden gelişme ve ilerleme isteği içinde olup bu konuda kendilerine fırsat verilmesinden yana oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Terzi (1999), 11 özel lise ve 16 devlet lisesinde görevli 85 yönetici ve 505 öğretmen üzerinde “Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü (Ankara İli Örneği)” isimli araştırmasında, özel liselerde ve devlet liselerinde en başat örgütsel kültür boyutunun güç kültürü olmasına karşılık, devlet liseleri bünyesinde aktif savunmacı kültür özelliklerini barındırmakla birlikte, pasif savunmacı yoğun kültür özelliklerini de gösterdiği, özel liselerdeki kültürel yapı aktif savunmacı ve pasif savunmacı kültürel özellikler sergilese de özel liselerde olumlu kültür daha başat bir kültürel yönelim ortaya çıktığı, özel liselerde kendini gerçekleştirme destekleyici kültür, insancıl-yardımcı kültür, başarı kültürü ve yakın ilişki kültürü devlet liselerinden daha yüksek bir oranda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Atay (2001), 50 ilköğretim okulu yöneticisi, 150 öğretmen ve 43 denetmen üzerinde “Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi” isimli çalışmasında ilköğretim okullarının güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Celep (2002), 10 ilköğretim okulunda 355 öğretmen üzerinde yaptığı “İlköğretim okullarında öğrenme kültürü” adlı araştırmasında, örgütte işgörenlerin örgüt amaçları ve işe ilişkin inançlarının dayanağını oluşturan örgüt kültürünün iş başarısında önemli bir yer tuttuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek (2003), “Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir İli Örneği)” isimli araştırmasını 17 resmi genel ortaöğretim kurumunda görev yapan 706 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiş ve okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bu ilişkinin farklılaşmadığı ancak çalıştıkları okuldaki görev süreleri, eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Seki (2004) “Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri” isimli araştırmasında, güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olan okulların diğer okullara göre daha başarılı olduğu, merkez okulları ile Anadolu

Liselerinin güçlü okul kültürü özelliklerine sahip okullar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İra (2004) “Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)” adlı araştırmasında; öğretim elemanlarının örgütsel kültürü algılamaları, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri boyutunda, yönetim boyutunda, çalışma ortamı değişikliklere uyum boyutunda, iş birliği-iletişim boyutunda, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Arslan, Kuru ve Saticı (2005), “İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması” isimli araştırmada, örgüt kültürünün ortaöğretim okullarında orta düzeyde olmasına karşılık ilköğretim okullarında ise örgüt kültürünün daha güçlü olduğu, ilköğretim ve ortaöğretim okulları arasında örgüt kültürünün bazı alt boyutları bakımından farklılıkların görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Narsap (2006), 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde “Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü” isimli bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda, Meslek Liselerinde yönetimin öğretmenleri mesleki konularda diğer okul türlerine göre daha çok desteklediği ve ödüllendirdiği, çatışmaların karşılıklı anlayış içinde çözüldüğü ancak genel liselerde görev yapan öğretmenlerin düşünce ve görüşlerini yönetime karşı daha rahat ifade edebildiklerini ortaya koymuştur.

Çakır (2007), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve okul kültürü algısı arasındaki ilişki üzerinde araştırma yapmış ve araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algılarının öğrenim düzeyi, yaş, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Vural (2007), 8 ilköğretim okulunda çalışan 300 öğretmen üzerinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki üzerinde bir araştırma yapmış ve araştırma sonunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürü algısının, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, cinsiyet, eğitim durumu düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Esinbay (2008), Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47 yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği “İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)” adlı araştırmasında, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışmış, araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre çalıştıkları okullarda görev kültürünü sırasıyla; destek, başarı ve bürokratik kültür izlemiştir.

Aslan (2008), “Liselerde örgüt kültürü” adlı araştırmasında cinsiyet, yaş, görev süresi, öğretmenlik kıdemleri ve mezun oldukları okul türü bakımından okul kültürünün geneli ve tüm boyutlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı, öğretmenlerin branşları bakımından yalnızca “iş birliği, destek ve güven” boyutuna ilişkin algıları arasında önemli farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2009), “Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi” isimli çalışmada okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu belirlemiştir.

Demirtaş (2010), “Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarıları arasındaki ilişki” isimli araştırmasında, genel liseler ile meslek liselerinin kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Atik ve Üstüner (2014), “İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki” isimli araştırmasında, ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında baskın olan örgüt tipi ve ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili; okullarda baskın olan örgüt tipinin ağırlıklı olarak bürokratik örgüt tipi olduğu, destekleyici ve yenilikçi örgüt tipinin okul örgütlerinde baskın olmadığı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sabancı, Şahin, Sönmez ve Yılmaz (2017), yaptıkları çalışmada Antalya ilinde bulunan anaokullarda, ilkokullarda, Anadolu liselerinde ve mesleki teknik ve liselerde 11.690 öğretmen ve müdüre örgüt kültürü ölçeği uygulamıştır. Öğretmen ve müdürlerin okul kültürü görüşlerinin kıdemleri açısından başarı kültürü alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt kültürü ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü kavramının daha çok ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında yapıldığı, ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, liderlik, örgütsel bağlılık, yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü gibi değişkenler ile ilişkisinin ortaya konulduğu görülmektedir.

1. 2. 2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Shaw (1990) lise ve ilkokulların örgüt kültürlerinin karşılaştırılması ile ilgili yaptığı çalışmada, ilkokul ve lise kültürleri arasında anlamlı farklılık olduğu, lisede görev yapan öğretmenlerin okula bağlılık derecesinin ilkokulda görev yapan öğretmenlerden düşük olduğu, lisede görev yapan müdürlerin ilkokulda görev yapan müdürlerden daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Stolp (1994) okul kültürü ve okul müdürünün okul kültürüne etkisi konularının yer aldığı çalışmasında, okul müdürünün tüm davranışlarının diğerleri tarafından model alındığı ve bu davranış modelleriyle yeni bir örgüt kültürü yarattığını öne sürmüştür (Stolp, 1994'ten, aktaran: Ayık, 2007: 61).

Deblois vd. (1994) öğrenci başarısı ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda okul kültürünün güçlü olduğu okullarda devamsızlık ve başarısızlıkların daha az olduğu belirlenmiştir.

Dowis (2005), okul kültürünün öğrenci başarısını ve okul etkinliğini artırmasına yönelik çalışmada, belirlenen 18 okul kültürünün yapısı belirlenmiş ve okuldaki iş birliğinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırmanın sonunda okul kültürü ile okul etkililiği arasında ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.

Engels, Hotton, Devos, Bouckenoghe ve Aeltermann (2008), ilköğretim okullarında görev yapan 46 okul müdürü ve 700 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin olumlu okul kültürüne sahip okullarda, etkili zaman yönetimi, etkili insan yönetimi, dönüşümcü liderlik rolü, başarı odaklı

davranışlar ve eğitim konularında göstermiş olduğu davranışların okul kültürünü biçimlendirmede etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Macneil, Prater ve Busch (2009), 29 okul, 24.684 öğrenci ve 1727 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, öğrenci performansının artmasını hedefleyen okul müdürlerinin, öğrenci, öğretmen ve veli arasındaki iletişimin iyi olmasını sağlayarak okulun kültürünü geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Smith (2014) Kuzey Carolina'da görev yapan 1516 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, okul kültürüne ilişkin öğretmenlerin olumsuz yaklaşımlarının, öğrencilerin okul başarısını düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. 1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

2. 1. 1. Araştırma Modeli

Ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü algısını ortaya koymayı amaçlayan araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle (Creswell, 2014) mümkün olduğunca tam ve dikkatli bir şekilde betimlemeyi amaçlayan (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018: 25) örneklemde elde ettiği veriler doğrultusunda örneklemin temsil ettiği evrene yönelik genellemeler yapan bir yaklaşımdır (Cohen, Manion ve Morrison, 2002).

2. 1. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılı Giresun il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenler oluşturmaktadır. Giresun il merkezinde toplam 18 ortaöğretim kurumunda ve bu okullarda görev yapan 582 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada, evrenin ulaşılabilir olması nedeniyle örnekleme yapılmamış, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ölçeklerin yer aldığı formlar, ölçekleri doldurmaya gönüllü 550 öğretmene araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Öğretmenlerden 335 form geri dönmüştür. 4 form çeşitli eksikliklerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece araştırmada 331 form değerlendirilerek analize başlanmıştır. Bu çalışmada formların geri dönüş oranı % 57.5'tir. Özoğlu'nun (1992) da belirttiği gibi anket geri dönüş oranı, genellikle % 40-60 arasında değişmektedir. Normallik sayıltılarını karşılamak üzere normallik testlerinden basıklık ve çarpıklık analizi yapılmıştır. Normalliği sağlamak amacıyla uç değerler analizi yapılmış ve 12 değer basıklık ve çarpıklık değerlerini karşılamak üzere veri setinden çıkarılmıştır.

Normallik sayıtları karşılandıktan sonra araştırmaya 319 veri ile devam edilerek analizler yapılmıştır.

2. 1. 3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek üzere “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

2. 1. 3. 1. Okul Kültürü Ölçeği

Ortaöğretimde görev alan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü algısının değerlendirilmesi amacıyla Terzi (2005) tarafından geliştirilen okul kültürü ölçeği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri, branşları; sayısal dersler alanında (Matematik, fen bilimleri, bilişim teknolojileri), sözel dersler (Türkçe, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi, İngilizce, rehberlik), yetenek alanı ile ilgili dersler (Görsel sanatlar, müzik, beden eğitimi, teknoloji ve tasarım), hizmet süresi ve okul türü (Fen Lisesi, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi) bulunmaktadır. İkinci bölüm ise araştırma ölçeğini oluşturmaktadır.

Terzi (2005) tarafından Okul kültürü ölçeği'nin birinci alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .88, ikinci alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .82, üçüncü alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .76, dördüncü alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .74 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .48 ile .73 arasında değişmektedir. Okul Kültürü Ölçeği'ni oluşturan dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 50.965' tir.

Okul kültürü ölçeği dört faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör destek kültürü, ikinci faktör başarı kültürü, üçüncü faktör bürokratik kültür ve dördüncü faktör görev kültürüdür.

Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipinde “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğunlukla (4)”, “Her zaman (5)” şeklindedir. Ölçek “hiçbir zaman” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e artan bir şekilde puanlanmıştır.

Anket formunda yer alan Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları aşağıda belirtildiği şekilde sayısallaştırılmıştır.

Tablo 1

Anket formunda yer alan Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları

Seçenek	Ağırlık	Sınırlar
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80
Nadiren	2	1.81-2.60
Bazen	3	2.61-3.40
Çoğunlukla	4	3.41-4.20
Her Zaman	5	4.21-5.00

Her faktöre ait sorular aşağıda belirtildiği şekildedir.

1. Destek faktörü. S7, S10, S11, S16, S18, S24, S26, S27.
2. Başarı faktörü. S9, S17, S21, S22, S25, S28.
3. Bürokratik faktör. S8, S12, S13, S14, S15, S19, S20, S23, S29.
4. Görev faktörü. S1, S2, S3, S4, S5, S6.

Araştırmada ölçeğe yeniden güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları şu şekilde hesaplanmıştır: Ölçeğin tamamında yer alan 29 madde için Cronbach Alpha: .85; Destek boyutu için Cronbach Alpha: .81; Başarı boyutu için Cronbach Alpha: .84; Bürokratik boyut için Cronbach Alpha: .71; Görev boyutu için Cronbach Alpha: .70'tir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2. 1. 4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 21 (Statistical Package Program for Social Sciences) kullanılmıştır. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak uygun teknikler kullanılmıştır.

Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca elde edilen veriler için Homogeneity varyans testi sonuçlarına göre parametrik (Tukey HSD ve LSD) fark testleri kullanılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin betimsel analizler (cinsiyet, branş, meslekteki hizmet süresi, okul türü değişkeni) aritmetik ortalama, frekans, yüzde dağılımları ile incelenmiştir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, okul türü, branş, meslekteki hizmet süresi) istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA yapılmıştır. ANOVA testinden ortaya çıkan farkın hangi gruplardan kaynaklandığı Tukey testi ile sınanmıştır. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. 1. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ve bulguların yorumlamalarına yer verilmiştir.

3. 1. 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin Bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular (N=319)

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	151	47.3
	Erkek	168	52.7
	Toplam	319	100
Branş	Sayısal	82	25.7
	Sözel	202	63.3
	Yetenek	35	6.11
	Toplam	319	100
Hizmet Süresi	1-5	34	10.7
	6-10	30	9.4
	11-15	27	8.5
	16-20	88	27.6
	21 yıl ve üzeri	140	43.9
	Toplam	319	100
Okul Türü	Fen Lisesi	42	13.3
	Anadolu Lisesi	138	43.2
	Meslek Lisesi	139	43.5
	Toplam		100

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 319 öğretmenden 151’i kadın (% 47.3), 168’i (% 52.7) erkek olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan 319 öğretmenin branşları incelendiğinde ise 82’si (% 25.7) sayısal dersler branşında, 202’si (% 63.3) sözel dersler branşında, 35’i (% 6.11) yetenek dersleri branşındaki öğretmenlerden meydana gelmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine bakıldığında, 34'ü (% 10.7) 1-5 yıl arası kıdeme, 30'u (% 9.4) 6-10 yıl arası kıdeme, 27'si (% 8.5) 11-15 yıl arası kıdeme, 88'i (% 27.6) 16-20 yıl arası kıdeme, 140'ı (% 43.9) ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin oranlarına baktığımızda 27'sinin (% 8.5) 11-15 yıl arası kıdemle en az yüzdeye, 140'ının (% 43.9) ise 21 yıl ve üzeri kıdem ile en yüksek yüzdeye sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların türlerine bakıldığında, 42'sinin (% 13.3) Fen Lisesinde, 138'inin (% 43.2) Anadolu Lisesinde, 139'unun (% 43.5) Meslek Liselerinde görev yaptıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan Fen Lisesi ve Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puanların birbirine yakın olduğu görülmüştür.

3. 1. 2. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ve Yorumlar

Bu alt bölümde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul kültürüne ilişkin bulgular; incelenmiştir. İlk olarak, okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=319)

Boyutlar	\bar{X}	SS
Destek Kültürü	3.69	.70
Başarı Kültürü	3.65	.77
Bürokratik Kültür	3.14	.55
Görev Kültürü	4.06	.53
Genel Toplam	3.58	.45

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının en yüksek olduğu boyut “görev kültürü” ($\bar{X}=4.06$) boyutudur. Bunu sırayla, “destek kültürü” ($\bar{X}=3.69$), “başarı kültürü” ($\bar{X}=3.65$) ve “bürokratik kültür” ($\bar{X}=3.14$) boyutu takip etmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okullarında görev,

destek ve başarı kültürünü yüksek düzeyde algıladığı, bürokratik kültürü ise orta düzeyde algıladığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın bulguları ile paralellik gösteren birçok çalışma olduğu görülmektedir (Terzi, 2005; Esinbay, 2008; Süzer 2010; Koşar ve Çalık, 2011; Tanrıöğen, 2013; Kaya, 2015; Çevik, 2016).

Terzi (2005) tarafından yapılan araştırmada Giresun İli Merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin görüşlerine göre okul kültürü boyutları içerisinde ilk sırada “görev kültürü” olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ise örgüt kültürü ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre saptanmıştır. Yapılan çalışmada da elde edilen bulgular, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre de örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek boyutun “görev kültürü” boyutu olduğunu ortaya koymuştur.

Esinbay (2008) tarafından Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilköğretim okullarında, Süzer (2010) tarafından Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 28 ortaöğretim kurumunda yaptığı araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul kültürü boyutları içerisinde en yüksek düzeyde görev yönelimli kültürün olduğu, en düşük düzeyde ise bürokratik kültür olduğu görülmektedir. Koşar ve Çalık (2011) tarafından Ankara İli merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında yapılan araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek boyutun "görev kültürü" olduğu ortaya çıkmıştır. Tanrıöğen (2013) tarafından Denizli Merkez İlçede bulunan resmi ilköğretim okullarında, Kaya (2015) tarafından Balıkesir İli Merkezinde bulunan ilkokullarda, Çevik (2016) tarafından Siirt İli Merkezinde bulunan Ortaöğretim okullarında, yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul kültürü boyutları içerisinde en yüksek düzeyde görev yönelimli kültürün olduğu en düşük düzeyde ise bürokratik kültürün olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar en yüksek ortalama puanların örgüt kültürü boyutları arasında görev kültürü boyutunda olduğunu göstermektedir. Bu bulgu; görev kültürünün baskın olduğu örgüt kültüründe öğretmenlerin göreve verilen önemin her türlü faktörün önünde olduğu, okulun amaçlarını yerine

getirmek için yeterince çaba harcadığı ve takım çalışmasına önem verildiği şeklinde yorumlanabilir. Yapılan araştırmada öğretmen görüşlerine göre örgüt kültürü boyutları arasında bürokratik kültürün orta düzeyde algılanmış olması ve son sırada yer alması, öğretmenler açısından daha az bürokratik bir işleyişin olduğu, yöneticilerin öğretmenlere kuralcı ve baskıcı bir yönetim anlayışı içinde olmadıkları, bunun yerine kişisel ilişkilerin ön plana çıkarıldığı, bürokratik yapılanmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ile görevlerin daha etkili bir şekilde yapılabileceği şeklinde değerlendirilebilir. Duygu ve düşünceler, bürokratik örgüt kültürlerinde istenildiği gibi ifade edilemediği için bu örgütlerin zayıf ve güvenilir olmayan bir yönü vardır (Hersey ve Blanchard, 1982). Ayrıca bürokratik yapının olumsuzluklarının azaltılması ile görevin daha tesirli olarak yerine getirilebileceği düşünüldüğünde görev kültürünün en yüksek, bürokratik kültürün ise en düşük seviyede olması olumlu ve ümit verici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

3. 1. 3. Öğretmenlerin Okul kültürü Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre, Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerinin okul kültürü algılarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Bağımsız t- Testi Sonuçları (N=319)

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Destek Kültürü	Kadın	151	3.65	0.77	317	0.90	.36
	Erkek	168	3.72	0.64			
Başarı Kültürü	Kadın	151	3.58	0.77	317	1.69	.09
	Erkek	168	3.72	0.75			
Bürokratik Kültür	Kadın	151	3.18	0.54	317	1.27	.20
	Erkek	168	3.10	0.56			
Görev Kültürü	Kadın	151	3.99	0.57	317	2.21	.02*
	Erkek	168	4.12	0.48			
Genel Toplam	Kadın	151	3.56	0.50	317	0.90	.36
	Erkek	168	3.61	0.41			

*p<0.05

Tablo 4 incelendiğinde, hesaplanan t testi sonuçları; destek kültürü [$t_{(317)}=-0.90$; $p>0.05$], başarı kültürü [$t_{(317)}=-1.69$, $p>0.05$], bürokratik kültür [$t_{(317)}=1.27$; $p>0.05$] boyutlarında ve genel toplamda [$t_{(317)}=-0.90$; $p>0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığının destek, başarı ve bürokratik okul kültürlerini algılamada farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak, görev kültürü boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık [$t_{(317)}=-2.21$; $p<0.05$] görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=4.12$) görev kültürüne ilişkin algıları kadın öğretmenlere ($\bar{X}=3.56$) göre daha yüksektir.

Çalışmada örgüt kültürünün cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği ortaya konulmuştur [$t_{(317)}=-0.90$; $p>0.05$].

Alanyazında araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Oğuz ve Yılmaz, 2006; Öztürk, 2015; Çevik, 2016; Altınışik, 2017: 54).

Oğuz ve Yılmaz, (2006) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada, Öztürk (2015) ilkokullarda görev yapmakta olan 1162 sınıf öğretmeni ile yaptığı çalışmada, Çevik (2016) ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada, Altınışik (2017) ortaokullarda yaptığı çalışmada, öğretmenlerinin okul kültürü algılarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farkın olmadığını sonucuna ulaştırmışlardır.

Alanyazın incelendiğinde Süzer (2010) ve Kaya'nın (2015) yaptıkları çalışmalar ile bu araştırmanın görev kültürü alt boyutları sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Süzer (2010), ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada Meslek Liselerinde cinsiyet ile görev kültürü boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kaya (2015), ilkokullarda yaptığı çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarından görev kültürü ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin okul kültür algılarının branş değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, ANOVA yapılmış ve bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları (N=319)

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Destek Kültürü	Sayısal	82	3.79	0.65	1.44	.23	-
	Sözel	202	3.67	0.71			
	Yetenek	35	3.85	0.59			
Başarı Kültürü	Sayısal	82	3.77	0.77	2.22	.11	-
	Sözel	202	3.65	0.73			
	Yetenek	35	3.44	0.93			
Bürokratik Kültür	Sayısal	82	3.13	0.60	0.58	.55	-
	Sözel	202	3.16	0.54			
	Yetenek	35	3.06	0.51			
Görev Kültürü	Sayısal	82	4.14	0.49	1.58	.20	-
	Sözel	202	4.02	0.51			
	Yetenek	35	4.05	0.65			
Genel Toplam	Sayısal	82	3.64	0.44	1.61	.20	-
	Sözel	202	3.58	0.43			
	Yetenek	35	3.48	0.57			

*p<0.05

Tablo 5 incelendiğinde, okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları destek kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=1.44$; $p>0.05$), başarı kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=2.22$; $p>0.05$), görev kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=1.58$; $p>0.05$), bürokratik kültür ($F_{(2-316)}=0.58$; $p>0.05$) ve genel toplamda ($F_{(2-316)}=1.61$; $p>0.05$) branş değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin farklı branşlarda çalışıyor olmalarının okul kültürü algılamaları açısından önemli olmadığını göstermektedir. Çünkü okul kültürü tüm boyutları ile birlikte bir bütün olarak düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların sahip oldukları branşlarının, aynı okulda aynı mesleği yapıyor olmalarının arkasında kaldığı şeklinde değerlendirilebilir.

Ancak, başarı kültürü boyutu, görev kültürü boyutu ve genel toplam puanlarında sayısal branşta görev yapan öğretmenlerin, destek kültürü boyutunda yetenek branşında görev yapan öğretmenlerin, bürokratik kültür boyutunda ise sözel branşta görev yapan öğretmenlerin daha yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

Alanyazında araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Aslan, 2008: 62; Esinbay, 2008; Oğuz ve Yılmaz, 2008; Süzer, 2010; Arpaguş, 2011: 53; Altınışik, 2017).

Aslan (2008) liselerde yaptığı çalışmasında, Esinbay (2008) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmasında, Oğuz ve Yılmaz (2006) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada, Süzer (2010) ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmasında, Arpaguş (2011) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmasında, Altınışik (2017) ortaokullarda yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin örgüt kültürü algısının branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin okul kültür algılarının okul türü değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, ANOVA yapılmış ve bulgular Tablo 6 da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okul Kültür Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları (N=319)

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Destek Kültürü	A. Fen Lisesi	42	4.05	0.58	4.93	.00*	A>C
	B. Anadolu Lisesi	138	3.73	0.65			
	C. Meslek Lisesi	139	3.59	0.75			
Başarı Kültürü	A. Fen Lisesi	42	4.13	0.55	6.40	.00*	A>B,C
	B. Anadolu Lisesi	138	3.68	0.74			
	C. Meslek Lisesi	139	3.55	0.79			
Bürokratik Kültür	A. Fen Lisesi	42	2.97	0.66	1.56	.21	-
	B. Anadolu Lisesi	138	3.18	0.51			
	C. Meslek Lisesi	139	3.13	0.54			
Görev Kültürü	A. Fen Lisesi	42	4.26	0.50	5.53	.00*	A>B,C
	B. Anadolu Lisesi	138	4.12	0.47			
	C. Meslek Lisesi	139	4.06	0.56			
Genel Toplam	A. Fen Lisesi	42	3.77	0.41	4.50	.01*	A>C
	B. Anadolu Lisesi	138	3.62	0.40			
	C. Meslek Lisesi	139	3.51	0.50			

* $p<0.05$

Tablo 6 incelendiğinde, okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları bürokratik kültür boyutunda ($F_{(2-316)}=1.56$; $p>0.05$) okul türü değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır. Ancak, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları destek kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=4.93$; $p<0.05$), başarı kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=6.40$; $p<0.05$), görev kültürü alt boyutunda ($F_{(2-316)}=5.53$; $p<0.05$) ve genel toplamda ($F_{(2-316)}=4.50$; $p<0.05$) okul türü değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren birçok çalışma olduğu görülmektedir (Süzer, 2010; İpek, 2012; Kahveci, 2015; Öztürk, 2015).

Süzer (2010) ortaöğretim okullarında okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin okul kültürü algılarına ilişkin olarak genel lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde yaptığı araştırmasında, bürokratik kültür boyutunda Anadolu Liseleriyle Genel Lise ve Meslek Liseleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. İpek (2012) ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmasında öğretmenlerin okul kültürü algılarının okul türü değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Kahveci (2015) tarafından ilkökul, ortaokul ve liselerde yapılan çalışmada öğretmenlerin okul kültürü algılarının okul türü değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk (2015) yaptığı çalışmasında okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin okul kültür algılarına ilişkin olarak, görev kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul kültürüne ilişkin anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır.

Bu test sonucuna göre; destek kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Fen Lisesi (A) öğretmenleri ile Meslek Lisesi (C) öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre destek kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Destek kültüründe, çalışanlar arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur, güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır (Terzi 2005). Araştırmaya katılan Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenlerin Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre karşılıklı ilişki ve bağlılığın daha fazla olduğu, kendi aralarında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler içinde olduğu söylenebilir.

Başarı kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Fen Lisesi (A) öğretmenleri ile Anadolu Lisesi (B) ve Meslek Lisesi (C) öğretmenleri arasında olduğu

görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenler Anadolu Lisesinde (B) ve Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre başarı kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Başarı kültürünün baskın olduğu örgütlerde kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır (Terzi 2005). Bu durumda Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenlerin Meslek Lisesinde (C) ve Anadolu Lisesinde (B) görev yapan öğretmenlere göre başarılı olduklarında daha fazla desteklendiği, örgütün amaçlarının ön planda tutulduğu ve örgüt içinde bireysel sorumluluğa daha önem verildiği söylenebilir.

Görev kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Fen Lisesi (A) öğretmenleri ile Meslek Lisesi (C) öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre görev kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Görev kültürünün baskın olduğu örgütlerde, ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen herşey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır (Terzi, 2005).

Araştırmada görev kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Anadolu Lisesi (B) öğretmenleri ile Meslek Lisesi (C) öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Anadolu Lisesinde (B) görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre görev kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Süzer (2010) okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin okul kültürü algılarına ilişkin olarak Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde yaptığı araştırmasında, görev kültürü boyutunda Genel Lise, Anadolu Liseleri ve Meslek Liseleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu durum sırası ile Fen ve Anadolu Liselerinde Meslek Liselerine oranla görevlerin yerine getirilmesinde, örgütsel amaçların bireysel amaçların önüne geçtiği, uzmanlığın ve yeteneğin ön planda tutulduğu, Fen ve Anadolu Lisesi öğretmenlerinin de alan uzmanlıkları, kendilerinden beklenen işleri yapmak

bakımından daha görev eğilimli bir algıya sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları genel toplamda anlamlı farklılığın, fen lisesi (A) öğretmenleri ile Meslek Lisesi (C) öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde (A) görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde (C) görev yapan öğretmenlere göre okul kültürünü daha yüksek algılamaktadır. Bu bulgu, Fen Lisesinde görev yapan öğretmenlerin, okulun amacına ulaşmak için daha planlı bir biçimde eş güdümlü olarak davrandıkları, örgüt içinde bireysel sorumluluğa daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7

Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları (N=319)

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Destek Kültürü	A.1-5 yıl	34	3.89	0.70	2.34	.05	
	B.6-10 yıl	30	3.41	0.82			
	C.11-15 yıl	27	3.82	0.58			
	D.16.20 yıl	88	3.63	0.70			
	E.21 yıl ve üzeri	140	3.71	0.69			
Başarı Kültürü	A.1-5 yıl	34	3.89	0.71	3.17	.01*	A>B,B<E
	B.6-10 yıl	30	3.23	0.84			
	C.11-15 yıl	27	3.66	0.59			
	D.16.20 yıl	88	3.65	0.74			
	E.21 yıl ve üzeri	140	3.69	0.78			
Bürokratik Kültür	A.1-5 yıl	34	3.13	0.61	0.47	.75	-
	B.6-10 yıl	30	3.09	0.42			
	C.11-15 yıl	27	3.27	0.63			
	D.16.20 yıl	88	3.11	0.57			
	E.21 yıl ve üzeri	140	2.15	0.53			
Görev Kültürü	A.1-5 yıl	34	4.03	0.56	4.66	.00*	E>B
	B.6-10 yıl	30	3.75	0.54			
	C.11-15 yıl	27	4.04	0.47			
	D.16.20 yıl	88	3.99	0.56			
	E.21 yıl ve üzeri	140	4.17	0.47			
Genel Toplam	A.1-5 yıl	44	3.68	0.49	3.17	.01*	A>B,B<E
	B.6-10 yıl	117	3.35	0.49			
	C.11-15 yıl	155	3.66	0.39			
	D.16.20 yıl	150	3.54	0.45			
	E.21 yıl ve üzeri	226	3.62	0.43			

*p<0.05

Tablo 7 incelendiğinde, okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları destek kültür ($F_{(4-314)}=2.34$; $p>0.05$) ve bürokratik kültür boyutunda ($F_{(4-318)}=0.47$; $p>0.05$) hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır.

Ancak, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları başarı kültürü alt boyutunda ($F_{(4-318)}=3.17$; $p<0.05$), görev kültürü alt boyutunda ($F_{(4-318)}=4.66$; $p<0.05$) ve genel toplamda ($F_{(4-318)}=3.18$; $p<0.05$) hizmet süresi değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul kültürüne ilişkin anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, Post Hoc analizlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre; başarı kültürü boyutunda 1-5 yıl (A) hizmet süresine sahip öğretmenlerin başarı kültürüne ilişkin algıları 6-10 (B) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Yine başarı kültürü boyutunda, 6-10 (B) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri (E) hizmet süresine sahip öğretmenler daha düşüktür.

Görev kültürü boyutunda 6-10 (B) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri hizmet süresine (E) sahip öğretmenler daha düşüktür.

Okul kültürüne ilişkin genel toplam puanlarda ise 1-5 yıl (A) hizmet süresine sahip öğretmenlerin başarı kültürüne ilişkin algıları 6-10 (B) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Yine okul kültürüne ilişkin genel toplam puanlarda, 6-10 (B) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri hizmet süresine (E) sahip öğretmenler daha düşüktür.

Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren birçok çalışma olduğu görülmektedir (Şahin, 2004; Fırat, 2007; Süzer, 2010; Altuğ, 2014: 48; Öztürk, 2015; Altınışık, 2017; Sabancı vd., 2017).

Şahin (2004) “okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme” adlı çalışmasında, ayrıca Fırat (2007) da “okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri” adlı çalışmasında hizmet süresi en çok olan öğretmenlerin ve hizmet süresi en az olan öğretmenlerin okul kültürünü daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Süzer (2010) yaptığı araştırmasında öğretmenlerin var olan kültürel yapı ile ilgili görüşlerin kıdemleri açısından Anadolu Liselerinde destek kültürü ve bürokratik kültür alt boyutlarında, genel liselerde destek kültürü alt boyutunda

anlamli bir farkin olmadigi, Meslek Liselerinde ise gorev kulturu alt boyutunda anlamli bir farkin oldugu sonucuna ulasmistir.

Altug (2014) ilkokul, ortaokul ve liselerde yaptigi arastirmasinda ogretmenlerin okul kulturu goruslerinin kademeleri acisindan gorev kulturu alt boyutunda anlamli bir farklıliğin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ozturk (2015) ilkokullarda yaptigi arastirmasinda ogretmenlerin okul kulturu goruslerinin kademeleri acisindan burokratik kultur alt boyutunda anlamli bir farkin olmadigi, gorev kulturu alt boyutunda ise anlamli bir farkin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Altınışık (2017) tarafından ortaokullarda yapılan arastirmada ogretmenlerin orgut kulturu algilarinin okuldaki calisma sureleri acisindan destek kulturu alt boyutu bakımından anlamli bir farkin olmadigi sonucuna ulaşmıştır.

Sabancı vd. (2017) yaptıkları arastirmada Antalya ilinde bulunan anaokullarda, ilkokullarda, Anadolu Liselerinde ve Mesleki Teknik ve Liselerde 11.690 ogretmen ve mudure orgut kulturu olcegi uygulamıştır. Ogretmen ve mudurlerin okul kulturu goruslerinin kademeleri acisindan basari kulturu alt boyutunda anlamli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 21 yıl ve üzeri kideme sahip olan katılımcılar, 1-5 yıl ve 11-15 yıl kideme sahip olan katılımcılara göre daha fazla basari kulturüne sahiptir.

SONUÇ

1. Giresun ilindeki ortaöğretim okullarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının en yüksek olduğu boyut görev kültürü boyutudur. Görev kültürünü sırasıyla destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür boyutu takip etmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okullarında görev, destek ve başarı kültürünü yüksek düzeyde algıladığı bürokratik kültürü ise orta düzeyde algıladığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlarda örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek düzeyde görev kültürünün ortaya konulması, öğretmenlerin göreve verdikleri değer önemli olduğu, okulun amaçlarını yerine getirmek için yeterince çaba harcadıkları ve takım çalışmasına eğilimli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler görev kültüründen yararlanarak öğretmenlerini takım çalışmasına yönlendirip okulları öğrenen örgütler haline getirebilirler.

Öğretmen görüşlerine göre örgüt kültürü boyutları arasında bürokratik kültürün orta düzeyde algılanmış olması ve son sırada yer alması, öğretmenler açısından daha az bürokratik bir işleyişin olduğu, yöneticilerin öğretmenlere kuralcı ve baskıcı bir yönetim anlayışı içinde olmadıkları, bunun yerine kişisel ilişkilerin ön plana çıkarıldığı, bürokratik yapılanmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ile görevlerin daha etkili bir şekilde yapılabileceği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bürokratik yapının olumsuzluklarının azaltılması ile görevin daha etkili olarak yerine getirilebileceği düşünüldüğünde, görev kültürünün en yüksek, bürokratik kültürün ise en düşük seviyede olması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

2. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür boyutlarında ve genel toplamda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığının destek, başarı ve bürokratik okul kültürlerini algılamada farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları destek kültürü alt boyutunda, başarı kültürü alt boyutunda, görev kültürü alt boyutunda, bürokratik kültür ve genel toplamda branş değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde

farklılaşmamaktadır. Bulgular, öğretmenlerin farklı branşlarda çalışıyor olmalarının okul kültürü algılamaları açısından önemli bir farklılığa neden olmadığını göstermektedir. Çünkü okul kültürü tüm boyutları ile birlikte bir bütün olarak düşünüldüğünde araştırmaya katılanların sahip oldukları branşlarının aynı okulda aynı mesleği yapıyor olmalarının arkasında kaldığı şeklinde değerlendirilebilir.

4. Okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları, bürokratik kültür boyutunda, okul türü değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır. Ancak, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları destek kültürü alt boyutunda, başarı kültürü alt boyutunda, görev kültürü alt boyutunda ve genel toplamda okul türü değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Destek kültürü boyutunda, anlamlı farklılığın Fen Lisesi öğretmenleri ile Meslek Lisesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre destek kültürünü daha yüksek algılamaktadır. Araştırmaya katılan Fen Lisesinde görev yapan öğretmenlerin Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre karşılıklı ilişki ve bağlılığın daha fazla olduğu, kendi aralarında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler içinde olduğu söylenebilir. Meslek Liselerinde iş birliğini gerektiren çalışmalarla, öğretmenlerin başarı beklentisi, güven ve karşılıklı bağlılığı artırılabilir.

Başarı kültürü boyutunda, anlamlı farklılığın Fen Lisesi öğretmenleri ile Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde görev yapan öğretmenler Anadolu Lisesinde ve Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre başarı kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Başarı kültürünün baskın olduğu örgütlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır (Terzi 2005). Bu durumda Fen Lisesinde görev yapan öğretmenlerin Meslek Lisesinde ve Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre başarılı olduklarında daha fazla desteklendiği, bireysel sorumluluklara örgüt içinde daha çok önem verildiği söylenebilir. Başarı kültürünün baskın olduğu örgütlerde bireysel sorumluluğa

önem verilir. Başarı kültürünün daha az olduğu Meslek Lisesinde ve Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenler için bireysel sorumlulukları arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

Görev kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Fen Lisesi öğretmenleri ile Meslek Lisesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre görev kültürünü daha yüksek algılamaktadır.

Araştırmada, görev kültürü boyutunda anlamlı farklılığın Anadolu Lisesi öğretmenleri ile Meslek Lisesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre görev kültürünü daha yüksek algılamaktadır. Meslek Liselerinde bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçların ön planda tutulmasının amaçlandığı etkinliklere, iş birliğine yönelik çalışmalara ve öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak faaliyetlere yer verilebilir.

Araştırmada, okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarının genel toplamda anlamlı farklılığın, Fen Lisesi öğretmenleri ile Meslek Lisesi öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Bulguya göre Fen Lisesinde görev yapan öğretmenler Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre okul kültürünü daha yüksek algılamaktadır. Bu duruma, Fen Liselerinde yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerin okuldan beklentilerinin yüksek olmasının, öğrenci akademik yeterliklerinin fazla olmasının ve okulun akademik başarı odaklı olmasının neden olduğu söylenebilir.

Öğrenmenin temel değer haline geldiği örgütler, öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgütlerde, öğrenmenin temel değer olması, öğrenmenin kurumsallaşmasını sağlayacağından, çalışanların performansı artarken bu durum örgütün gücünü de arttıracaktır (Özden, 1998: 153).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin olumlu çalışmalarını desteklemesi ve ödüllendirmesi, karar alırken öğretmen katılımını artırması, ekip çalışmasını desteklemesi ve okulu öğrenen örgüte dönüştürmeleri böylece örgüt kültürünün algılanmasında okul türleri arasında yaşanan dezavantajlı durumları azaltabileceği söylenebilir.

5. Hizmet süresi değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt kültürü algıları destek kültürü ve bürokratik kültür boyutunda hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşmamaktadır. Ancak, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları başarı kültürü alt boyutunda, görev kültürü alt boyutunda ve genel toplamda hizmet süresi değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Başarı kültürü boyutunda, 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin başarı kültürüne ilişkin algıları 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksektir, 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha düşüktür. Okul yöneticileri 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı çalışmalara yer vermeli, öğretmenleri lisansüstü eğitim çalışmalarına yönlendirmelidir.

Görev kültürü boyutunda 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler daha düşüktür. Okul kültürüne ilişkin genel toplam puanlarda ise 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin başarı kültürüne ilişkin algıları 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Okul kültürüne ilişkin genel toplam puanlarda, 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler daha düşüktür.

Bu bulgu hizmet yılı en az olan öğretmenlerin meslek yaşantılarında daha idealist bir bakış açısına sahip oldukları, meslektaşları ile karşılıklı ilişki ve bağlılığın fazla olduğu, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesini daha ön planda tuttıkları ve buna göre davrandıkları, hizmet yılı en fazla olan öğretmenlerin ise meslekte kazandıkları deneyim, olgunluk ve bilgi birikimini ön planda tuttıkları ve buna göre davrandıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürüne ait algıları Fen Lisesi ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından düşük çıkmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında Meslek Liselerinde öğrenim görmekte olan öğrencilerin Fen ve Anadolu liselerinde öğrenim görmekte olan öğrencilere göre akademik profillerinin daha düşük olmasının ve meslek liselerinde görev yapan

öğretmenlerin de bu durumdan olumsuz etkilenmelerinin söz konusu olduğu düşünülebilir. Meslek Liselerinde, insan ilişkilerinde güvenin ön planda tutulduğu, karşılıklı anlayışın, bireysel sorumlulukların ve sorun çözme yöntemlerinin öne çıkarıldığı, örgütsel amaçların işlendiği hizmet içi eğitimler, projeler ve araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırma Giresun ili ile sınırlı tutulmuştur. Daha geniş örneklem gruplarında karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

Okul kültürü sadece belirli bir dönem araştırılması gereken moda bir kavram değildir. Çünkü okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevresi, okullarda kullanılan teknoloji, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentileri, eğitim politikalarında yaşanan değişim ve dönüşüm süreci okul kültürünü etkileyebilmektedir. Bu nedenle okul kültürü ile ilgili araştırmaların farklı dönem ve ortamlarda yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıklım, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (2. Baskı) Ankara: Pegem.
- Ada, S., & Baysal, Z. N. (2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. (1.baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altuğ, G. (2014). *Okullarda örgüt kültürü ile öğretmenlerin sendikalara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Arpaguş, U.A. (2011). *Örgüt kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Arslan, H., Kuru, M., Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), 449-472.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. (3.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(26), 179-194.

- Atik, S., Üstüner, M. (2014). İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 133-154.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2.Baskı). Ankara: PEGEM-A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi* (1.Baskı). IM Eğitim Araştırma Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim sanatı, etkili yönetim ve yöneticilik becerileri* (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algulamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 13- 40.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: kuram strateji ve taktikler* (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği* (1.Baskı). Ankara: PegemA.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme-kuram, uygulama ve araştırma* (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü* (3.Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.

- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2).
- Binbaşoğlu, C. (1993). Etkili okul kavramı ve buna etki eden bazı etkenler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 18(185), 28.
- Bolat, T., Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2008) *Yönetim ve organizasyon* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme kültürü. S. Tevrüz, (Ed.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi* içinde (s.90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. London, Financial Times Pitman Publishing.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (7.Baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *Handbook of Theory and Research*, 11, 265-306.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim* (8.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2002). İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 356-373.
- Cevizci, A. (2013). *Felsefe sözlüğü* (8.Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. New York: Routledge.

- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. London: Sage Publications.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 1(2), 15-27.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi* (5.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik* (7.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çevik, M. S. (2016). *Örgüt kültürünün yabancılaşma üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çubukçu, Z., Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Daft, R.L. (2010). *Era baru manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış* (Çev. K. Tosun) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Deal, T., Kennedy, A. (1983). *Corporate Cultures*. Minnesota: Addition-Wesley Publishing.
- Deal, T. E., Peterson, K. D. (1990). *The Principal's role in shaping school culture*. USA: US Department of Education.
- Deblois, C., Corriveau, L., Guilbert, N., Lajoie, G., Savard, L., Cote, E. (1994). Organizational culture of secondary schools and students academic progress. *Universite Laval*, 1(2), 1-13.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.

- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(158), 208-223.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Dowis, S. L. (2005). *A study of organizational culture in title one schools in the Upstate Region of South Carolina*. (Doctoral dissertation). Clemson University.
- Drucker, D. J., Maciariello, J. A. (2012). *Etkin yöneticinin seyir defteri* (Çev. Z. Dicleli) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Ellis, D. G., Maoz, I. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 255-272.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.
- Erdem, F., İşbaşı, J.Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi anlamak* (2.Baskı). Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, F. (1987). Conceptions of school culture: An overview. *Educational Administration Quarterly*, 23(4), 11-24.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi* (1.Baskı). Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. London: Greenwood Publishing Group.
- Fırat, N. (2007). Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemi (Doktora Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies*, 7(2), 117-134.
- Garnham, A., Oakhill, J. (1997). *Thinking and reasoning* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *The interpretation of cultures: Selected essays* (pp. 3-30). New York, NY: Basic.
- Goffee, R., Jones, G. (2002). *Kurum kültürü: kuruluşunuzun kurumsal kültürünün işiniz üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkileri* (Çev: Kıvanç Kutmandu). Ankara: MediaCat Kitapları.
- Greene, R. J. (1995). Culturally compatible HR strategies. *HR Magazine*, 40(6), 115-121.
- Griffin, R., Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Canada: Nelson Education.
- Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 156-162.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8(14), 12.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi* (1.Baskı). İstanbul: Der Yayınevi.
- Güvenç, B. (2005). *İnsan ve kültür* (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim* (Çev. S. Hatay). İstanbul: İlgı.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: Mc Iraw-Hill.
- Hoy, W. K., Fedman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of research and Development in Education*, 20(4), 30-37.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(3), 411-442.

- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 399-434.
- İra, N. (2004). *Örgütsel kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Çemalcılar, Z. (2017). *Dünden bugüne insan ve insanlar* (20.Baskı). İstanbul Evrim.
- Kahveci, G. (2015). Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik* (2. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: liderliğe giden yollar* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi Balıkesir ili merkez ilçe örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kemp, S., Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture-the Regent Hotel, Sydney. *International journal of hospitality management*, 20(1), 77-93.
- Kets de Vries, MFR., Miller, D. (1988). *Unstable at the top: Inside the troubled organization*. New York: New American Library.
- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesinin kültürel yapısında meydana gelen değişimler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 350.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Knapp, E., Yu, D. (1999). Understanding organizational culture: how culture helps or hinders the flow of knowledge. *Knowledge Management Review*, 7, 16-21.

- Koşar, S., Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Köse S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Köselecioğlu, B. (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: Perakende sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Köseoğlu, Ö. (2014). *Örgüt kültürü ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli İli Gebze ve İzmit İlçeleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Lein, L., Johnson, J. F., Ragland, M. (1997). *Successful Texas schoolwide programs: Research study results, school profiles, voices of practitioners and parents*. Charles A. Dana Center, the University of Texas at Austin.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü* (Çev. Akınhay, O.,& Kömürcü, D.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Naktiyok, A. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt stratejisi arasındaki döngüsel ilişki. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 159-170.
- Nalbant, Z. E. (2005). İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 193-202.
- Narsap H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Nelson, B. (1999). Liderden lidere, F. Hesselbein ve P.M. Cohen, (Ed.), *Enerji dolu bir işyeri yaratmak içinde* (s.283-293). İstanbul: Mess Yayınları.

- Oğuz, E., Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat Örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(142), 89-98.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği* (2.Baskı). Ankara: Media Cat Kitapları.
- Ozankaya, Ö. (1983). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (7.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm* (1.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış* (8. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özoğlu, S.Ç. (1992). Davranış bilimlerinde anket: Bilgi toplama aracının geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 321-39.
- Öztürk, D. (2015). *Eğitim örgütlerinde okul kültürü ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki Bahçelievler ilçesinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Pawlas, G. E. (1997). Vision and school culture. *Nassp bulletin*, 81(587), 118-120.
- Peterson, K. D., Deal, T. E. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. *Adolescence*, 34(136), 802.
- Renchler, R. S. (1992). *Student motivation, school culture, and academic achievement: What school leaders can do*. Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sabancı, A., Sahin, A., Sönmez, M. A., & Yılmaz, O. (2017). Views of school managers and teachers about school culture. *E-International Journal of Educational Research*, 8(1), 28-45.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji* (4.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (4.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Say, Ö. (1998). *Milli devlet kültürü* (1.Baskı) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seki, H. Ö. (2004). *Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*, 4th ed. (Needham Heights, MD: Allyn and Bacon).
- Sezer, Ş., Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Shaw, W. P. (1990). *The organizational cultures and principals leadership behaviors in three academically dissimilar middle schools*. Dissertation abstracts international, 51/11: 35991-A. 1990.
- Soysal, İ. (1985). İletişim inkılabı ve milli kültür. *Erdem Dergisi*, 1(1), 236.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış* (1.Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organisations and ourselves. *Organizational culture*, California: Sage. 67.
- Smith, B.J. (2014). *The Effect of school culture on student achievement*. (Unpublished doctoral thesis). East Carolina University: Carolina.
- Süzer, E. (2010). *Genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde örgüt kültürü Balıkesir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 10(3), 458-474.

- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şekerci, M., Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 33-160.
- Şimşek N., Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Tablet Kitabevi.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerini iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki: Eskişehir İli örneği (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M., Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (1.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M.(2014). *Öğretim liderliği* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Taş, H. (2007). Avrupa birliği ve etkili okul. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 341, 40-45.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim* (1.Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (1999). Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 423-442.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 36-37.

- Tutar, H., Başpınar Ö, N., & Altınöz, M. (2013). *Sekreterlik el kitabı–temel sekreterlik bilgileri* (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, N. (2018). *Kültür kuramı* (5.Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ünal, S., Ada, S. (2001). *Öğretmenlik mesleğine giriş* (2.Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş* Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2
- Vural, E. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Kartal İlçesi örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Vural, Z. B. (2018). *Kurum kültürü* (6.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi Ankara ili Çankaya ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6.Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

EKLER

Ek-1: Ölçek İzni



T.C.
GİRESUN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29409993-605.01-E.2539210
Konu : Araştırma İzni.
[Ferhat KACAR]

06.02.2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Gen. Md.'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 17.01.2018 tarih ve 77 sayılı yazısı.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans öğrencisi Ferhat KACAR, "**Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü algısının değerlendirilmesi**" konulu bir araştırma yapmak istemektedir. Söz konusu çalışma; Merkez ilçe Ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilecektir. İlgi (b) yazı ile eklerinin ilgi (a) genelge kapsamında incelenmesi sonucu oluşturulan "*Araştırma Değerlendirme Komisyonu Raporu*" ekte sunulmuştur.

Söz konusu çalışmanın yukarıda sözü edilen okullarda 05.02.2018-10.10.2018 tarihleri arasında, Müdürlüğümüzce mühürlenmiş ve ekte sunulan veri toplama araçlarını kullanarak; tüm çalışmaların okul yönetiminin sorumluluğunda/gözetiminde yürütülmesi, yapılacak çalışmaların eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan okul yönetiminin planlayacağı çalışma takvimine göre yapılması, çalışmalara katılımın gönüllülük esasına dayalı olarak sağlanması, uygulama ile toplanacak verilerin sadece bu araştırma dahilinde kullanılması ve araştırma sonucunun Müdürlüğümüz AR-GE Birimine basılı veya elektronik doküman olarak teslim edilmesi koşulları ile gerçekleştirilmesinde herhangi bir sakıncanın olmadığı Müdürlüğümüzce uygun değerlendirilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Ergin AYBAR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
06.02.2018

Necati AKKURT
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Adres: Hükümet Konağı A Blok Kat:2 28200
Elektronik Ağ: <http://giresun.meb.gov.tr>
e-posta: arge28@meb.gov.tr

Bilgi için: AR-GE / Serpil ZİNİ / Memur
Tel: 0 (454) 215 75 25
Faks: 0 (454) 215 75 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1daa-0407-3d8a-b63e-ad83 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2: Araştırmada Kullanılan Ölçek Formu

OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki ölçek çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığınızı 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini daire içine alarak belirtiniz.

1-Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

Cinsiyetiniz: Bayan Bay

Branşınız: Sayısal (Matematik, Fen Bilimleri, Bilişim Teknolojileri)

Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, İngilizce, Rehberlik)

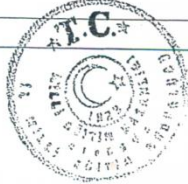
Yetenek (Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, Teknoloji ve Tasarım)

Meslekteki Hizmet Süreniz: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Okul Türü : Fen Lisesi Anadolu Lisesi Meslek Lisesi

Bu okulda,

	İfadeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
2	Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
6	Herkes öğrencilerin akademik başarıları için çalışır.	1	2	3	4	5
7	İnsanlar birbirini sever.	1	2	3	4	5
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	1	2	3	4	5
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	1	2	3	4	5
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
12	Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
13	Kural ihaline karşı sert önlemler alınır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır	1	2	3	4	5
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	1	2	3	4	5
17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
18	İnsanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	1	2	3	4	5
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	1	2	3	4	5
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır	1	2	3	4	5
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	1	2	3	4	5
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	1	2	3	4	5



Ek-3: Okul Kültür Ölçeği Kullanım İzni

07.01.2019

Gmail - Ölçek İzin İsteği



Ferhat KACAR <ferhat28kacar@gmail.com>

Ölçek İzin İsteği

2 ileti

Ferhat KACAR <ferhat28kacar@gmail.com>
Alıcı: Ali Rıza Terzi <terzioglu53@hotmail.com>

5 Eylül 2017 20:05

Sayın Hocam; Giresun ilinde devlet liselerinde (Meslek-Anadolu-Fen Lisesi) örgütsel kültürü belirlemek için sizin geliştirmiş olduğunuz Okul Kültürü Ölçeğini (29 Madde) yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum.Gerekli izin konusunda yardımlarınızı bekliyorum. Saygılar..

Ferhat KACAR

Ali Rıza Terzi <terzioglu53@hotmail.com>
Alıcı: Ferhat KACAR <ferhat28kacar@gmail.com>

5 Eylül 2017 20:14

Sayın Ferhat KAÇAR

Bahse konu yüksek lisans tezinizde Okul Kültürü Ölçeği'ni akademik teamüller çerçevesinde ölçme aracı olarak kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Doç.Dr. Ali Rıza Terzi
Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD
Tel: 0(266) 241 27 62-63/168

Gönderen: Ferhat KACAR <ferhat28kacar@gmail.com>

Gönderildi: 5 Eylül 2017 Salı 20:05

Kime: Ali Rıza Terzi

Konu: Ölçek İzin İsteği

Sayın Hocam; Giresun ilinde devlet liselerinde (Meslek-Anadolu-Fen Lisesi) örgütsel kültürü belirlemek için sizin geliştirmiş olduğunuz Okul Kültürü Ölçeğini (29 Madde) yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum.Gerekli izin konusunda yardımlarınızı bekliyorum. Saygılar..

Ferhat KACAR

ÖZ GEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Ferhat KACAR		
Doğum Yeri ve Yılı	GİRESUN-1976		
Medeni Durumu	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce-Orta Düzey		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	1996	2000	Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans	2016	2019	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi - Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1. Milli Eğitim Bakanlığı		2000	2014
2. Giresun Üniversitesi		2014	-
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	-		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	-		
Yayınlar	<p>Dönmez, K , Kaçar, F . (2015). Giresun Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü öğrencilerinin sosyal öz-yeterlik ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. <i>International Journal of Social Sciences and Education Research</i>, 1 (2), 537-546. DOI: 10.24289/ijsser.106449</p> <p>ÖZDEM GÜVEN,KACAR FERHAT (2016). <i>Yükseköğretimde mesleki eğitim planlamasının neresindeyiz.</i> Uluslararası Yükseköğretimde Mesleki Eğitim ve Öğretim Sempozyumu (ISVET)</p>		
Aldığı Ödüller	-		
Diğer			
İletişim (eposta)	ferhat28kacar@gmail.com		