



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ
(BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Emine ESİNBAY

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

BALIKESİR 2008



**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ
(BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Emine ESİNBAY
200312509003**

BALIKESİR 2008

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans Tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Emine ESİNBAY, 05/03/2008 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” başlıklı tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE

DANIŞMAN

Yrd. Doç Dr. Ali Rıza TERZİ

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erdoğan TEZCİ

ÜYE

Yrd. Doç Dr. İbrahim AYDIN

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)

Emine ESİNBAŞ

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ

Mart 2008, 97 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Balıkesir İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını belirlemektir. Bu sebeple ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıyı belirlemek üzere Terzi (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise okul kültürü boyutlarına ilişkin önermeler sunularak okullardaki mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerini; ilköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, ilköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete, kıdeme ve öğretmenlik branşına göre farklılık gösterip göstermediği ve kültürel boyutlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı oluşturmaktadır. Yeterli sayıda yönetici olmadığından dolayı yönetici görüşleri cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre incelenmemiştir.

Araştırmanın evrenini 2006–2007 yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Ankete dâhil edilen yönetici ve öğretmen sayısı 1524'tür. Geri dönen anket sayısı 852'dir. Bu sayının 47'sini yönetici, 805'ini öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS (13.0) paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, İlköğretim Okulları.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIMARY SCHOOLS (CASE OF BALIKESIR)

Emine ESİNBAŸ

MA Thesis, Department of Science Education

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ

March 2008, 97 Pages

The purpose of this research is to determine the perceptions of primary school administrators and teachers on the organizational culture of the schools they work. In order to obtain information on the present organizational structure, a scale developed by Terzi (2005) was used. The first section of the scale interrogated the demographic factors while the second presented propositions on the aspects of school culture to investigate the present situation.

The problems lead to the study were administrators and teachers' conceptions that relates to cultural dimensions at primary schools, whether teachers' conceptions on cultural dimensions vary in accordance with their gender, seniority and branches, and if there is a significant difference between administrators and teachers' conceptions. However, as the number of administrators was not sufficient, the relationship between their conceptions and subject variables such as gender, seniority and branches was not investigated.

Sample group of the study consisted of 1524 administrators and teachers who work at 33 primary schools in the province of Balikesir during 2006 – 2007 academic year. Nevertheless, 852 participants, 47 administrators and 805 teachers answered the questionnaire. The data were analyzed via the software SPSS (13.0).

According the findings of the study, it was found that task culture is the most dominant cultural dimension in terms of teachers' conceptions. Also, the

findings of the administrators' conceptions indicate that task culture is followed by achievement, support and bureaucratic culture. Finally, according to the teachers' conceptions, task culture is followed by support, achievement and bureaucratic culture.

Key Words: Organization culture, school culture, primary schools.

ÖNSÖZ

Hızla değişen, küreselleşen dünyada, yerinde sayan örgütlerin başarıyı yakalaması günden güne zorlaşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütlerin işini hem kolaylaştırmakta hem de zorlaştırmaktadır.

Örgütte var olan değerler, inançlar ve normlar o örgütün yapısını oluşturur ve başarıyı etkiler. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlarlar.

Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmen ve yöneticilerin kişisel özellikleri, belirli konulardaki düşünceleri okul kültürünü etkilemektedir. Önemli olan bu durumları harmanlayarak olumlu bir okul kültürü oluşturabilmektir.

Bu araştırmada Balıkesir ili ilköğretim okullarında var olan mevcut yapının yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma bulguları çerçevesinde okul kültürünün daha iyi yönetilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın her aşamasında hiçbir zaman desteğinin ve yardımını esirgemeyen, sürekli yönlendiren danışman hocam Yrd. Doç Dr. Ali Rıza TERZİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracını cevaplayan Balıkesir Merkez İlköğretim okullarında görev yapan tüm meslektaşlarıma ve okul yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen aileme ve eşim Zafer ESİNBAY'a şükranlarımı sunarım.

Balıkesir, 2008

Emine ESİNBAY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

LİTERATÜR TARAMASI	12
1.1 Kültür	12
1.1.1 Kültürün Tanımı	12
1.1.2 Kültürün Özellikleri	15
1.1.3 Kültürün Çeşitleri	16
1.1.4 Kültürün Kapsamı ve Unsurları	17
1.2 Örgüt Kültürü.....	19
1.2.1 Örgüt Kültürü Kavramı.....	19
1.2.2 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	22
1.2.3 Örgüt Kültürünün Önemi.....	24
1.2.4 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	26
1.3 Örgütsel Kültürlerin Sınıflanması.....	33
1.3.1 Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi.....	33
1.3.2 Harrison ve Handy Modeli	35
1.3.3 Miles ve Snow Modeli	38
1.3.4 Quin ve Cameron Modeli	39
1.4 Okul Kültürü	41
1.5 İlgili Araştırmalar	46

BÖLÜM II

Sayfa No

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	59
2.1 Araştırmanın Modeli.....	59
2.2 Evren ve Örneklem	59
2.3 Veri Toplama Aracı	60
2.4 Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	61
2.5 Verilerin Analizi	61

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUMLAR	63
3.1 Yönetici ve Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular	63
3.1.1 Araştırmaya Katılan İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	63
3.1.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Göreve Göre Dağılımı	64
3.1.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı.....	64
3.1.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı	65
3.2 Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar.....	655
3.2.1 İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Kültürel Alt Boyutlara İlişkin Dağılımları	66
3.2.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar.....	74
3.2.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar	75
3.2.4 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar	77
3.2.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar.....	78
3.2.6 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar.....	80
3.2.7 Altıncı Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar.....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	87
EKLER	94
EK-1: VERİ TOPLAMA ARACI	94

	Sayfa No
EK-2: VALİLİK İZİNİ	96
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İlköğretim Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	63
Tablo 2: İlköğretim Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	64
Tablo 3: İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Göreve Göre Dağılımı	64
Tablo 4: İlköğretim Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı	65
Tablo 5: İlköğretim Öğretmenlerinin Branşa Göre Dağılımı	65
Tablo 6: İlköğretim Öğretmenlerinin Görev Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı	66
Tablo 7: İlköğretim Yöneticilerinin Görev Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı	67
Tablo 8: İlköğretim Öğretmenlerinin Destek Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı	68
Tablo 9: İlköğretim Yöneticilerinin Destek Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların dağılımı	69
Tablo 10: İlköğretim Öğretmenlerinin Başarı Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	70
Tablo 11: İlköğretim Yöneticilerinin Başarı Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı	71
Tablo 12: İlköğretim Öğretmenlerinin Bürokratik Kültüre İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	72
Tablo 13: İlköğretim Yöneticilerinin Bürokratik Kültüre İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	73
Tablo 14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Genel Dağılımı.....	74
Tablo 15: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Genel Dağılımı.....	75
Tablo 16: İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin Mann Whitney U-Testi	77
Tablo 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları	78
Tablo 18: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapının Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları	79
Tablo 19: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları	80

Tablo 20: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapının Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları	81
Tablo 21: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdeme Göre Değişip Değişmediği ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 22: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Alt Boyutlar Açısından Kıdeme Göre Değişip Değişmediği ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	83

EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
EK-1: VERİ TOPLAMA ARACI.....	94
EK-2: VALİLİK İZİNİ	96

GİRİŞ

Kitle iletişim araçlarındaki gelişmelere ve küreselleşme sürecine bağlı olarak toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşim giderek artmış, bu süreçte kültür, en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Dünyayı paylaşan farklı ulus, toplum ve insan grupları içinde yaşadıkları dünyayı farklı biçimlerde yorumlayarak duygu, düşünce ve davranış yönünden farklı örüntüler oluşturmaktadırlar.

İnsan, insan olmanın ne anlama geldiğini farklı sosyal gruplar içinde öğrenmekte ve üyesi olduğu bu topluluğun kültüründen etkilenmektedir. Üyeler tarafından oluşturulan ve paylaşılan bu sosyal sisteme örgüt demektedir.

Örgüt kültürü ise tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, paylaşılmış ortak davranış kalıplarının, değerlerin, normların toplamı olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü bireyler arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenlemektedir. Bireyin çevre ile ilişkilerini düzenleyen örgütlerin başında da eğitim örgütleri gelmektedir.

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

Eğitim sitemimizde gelişen ve değişen dünya şartlarına göre başarıyı yakalamak ve diğer ülkelerle rekabet etmek istiyorsak yenilikleri takip etmek zorundayız. Bunun içinde mevcut kültürü iyi tespit etmeli ve okul kültürünü bu doğrultuda şekillendirmeliyiz.

Problem Durumu

Örgüt en genel tanımıyla insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek eylemlerini eş güdümledikleri sosyal bir yapıyı ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleri ile ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmada teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere doğru yöneltiyorsa o durum “kültürel”dir (Terzi, 2000: 8).

Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan, yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, planlanabilir, eş güdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır (Çelik, 2002: 67).

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 33).

Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı olmakla birlikte hepsinde aynı süreci tanımlamaktadır. O süreç de paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişki çerçevesinde gelişir (Tutar, 2000: 170).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Çelik, 2002: 37).

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler, gözle görülen ve gözle görülmeyen öğeler olmak üzere iki boyutta toplanabilir. Buna göre örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayıtlar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülmeyen boyutunu oluşturmaktadır (Terzi, 2000: 42-57).

Okul, eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşır. Çünkü bu örgütlerin ürünü insandır. İnsanın iyi yetişmesi ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim almasına bağlıdır (Çelik, 2002: 4). Marcoulides ve diğerleri (2005) okulun kültürel çevresi ile ilgili öğrenci algılarının öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (Terzi, 2007:100) Etkili bir okul kültürünün hâkim olduğu okullarda öğrenci başarı düzeyinin de yüksek olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Günümüzde etkili okullar ile ilgili olarak yapılan araştırmalara göre, etkili okul felsefesi bütün öğrencilerin öğrenebileceği felsefesine dayanır (Özdemir, 2000: 27). Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki birçok değişkeni etkilediği gibi, öğrencilerin öğrenmesi konusunda da etkileri olabileceği söylenebilir. Zayıf bir okul örgütünde öğrenme büyük bir uğraş sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu nedenle okul ortamında öğrencinin istedik yönde davranış kazanmasını sağlayabilmek için, paylaşılmış değer, inanç ve normlardan oluşan güçlü bir okul kültürüne ihtiyaç vardır (Terzi, 2000: 105-106).

Etkili okullarda, öğretme ve öğrenmeyi teşvik edici sosyal bir ortamın var olduğu görülmüştür. Burada ortam, yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer okul toplumunun üyeleri arasındaki paylaşılan ortak kültürü, karşılıklı iletişim ve ilişkilerin samimiyet ve güven derecesini ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2004: 129).

Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istedik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Terzi, 2000; 98).

Okul kültürü, okulun öğrencilerine sağladığı fırsatların kalitesi üzerinde önemli bir etkide bulunur. Tek başına sınıf kültürü bile, zaman içerisinde dengeli bir hal alarak öğrenme ve öğretme üzerinde ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde büyük etki yapar (Dalin ve Diğerleri, 1993: 20).

Okul kültürü, okul dışı çevrenin kültüründen bütünüyle farklı bir kültür değildir. Çünkü bir okul ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinden geldikleri büyük toplumun bir üyesi olup okula gelirken sosyal çevrelerinden bazı kültür örüntülerine sahip olarak gelirler (Şişman ve Turan, 2004: 133).

Eğitim yönetimine ilişkin yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin kültürü biçimlendirmeye yönelik liderlik davranışlarının, okul personelinin örgütsel olayları ve sembolleri yorumlama biçimlerini etkilediği belirlenmiştir (Çelik, 2002: 75).

Kültürün oluşmasında müdürün kültür üzerindeki kritik etkisini; kültürel değerler sadece müdürün etrafında şekillenir biçiminde algılamak gerekir. Okul kültürü; yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Terzi, 2000: 101).

Şimşek (2005), Eskişehir merkez ilçede yer alan orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan araştırma sonunda, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerin birlikte değiştiği anlaşılmış ve bu bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olduğunu göstermiştir.

Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadır. Diğer öğeler, bir bakıma bunların değişik biçimlerdeki görünümü olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002: 85).

Okul sisteminde okul kültürüne yönelik yapılacak çalışmalar sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Okuldaki mevcut kültürün iyi tespit edilmesi ve daha sonra da olumlu yönde geliştirilebilmesi için yönetici ve öğretmenlere önemli roller düşmektedir. Ayrıca okul kültürü okulun başarısı üzerinde de etkilidir. Bu yüzden akademik başarı, iletişim, işbirliği ve güdülenme gibi değerlerle okul kültürü arasındaki ilişkinin iyi belirlenmesi gerekir.

Okul kültürünün öğeleri alan yazınında çeşitli alt başlıklar halinde yer almaktadır. Brown (2004) okul kültürünün öğelerini;teşvik edici bir vizyon,ve açık bir misyon, öğrenci ve öğretmen öğrenmelerine odaklanma, öğrenci-öğretmen, öğrenci-öğrenci ilişkilerinde yakınlık, yenilik ve değişmeye açık, risk alan esnek liderlik; veri tabanlı karar alma sistemleri, Osterman (2000) topluluk duygusu yaratama, bölümler arası açıklık, sosyo-kültürel faaliyetler, Blandford (1997) uygulamalar, iletişim, fiziksel oluşumlar, Hoy ve Miskel (1991) öğrenme ve öğretmede işbirliği, akademik başarı için çaba, iletişimde açıklık; Fyans ve Maehr (1990) akademik üstünlüğün sürdürülmesi, mükemmellik vurgusu, başarı nedeniyle toplumsal tanınma, sezilen topluluk duygusu, okulun önem verdiği amaçların algılanması olarak ifade etmektedirler (Terzi, 2007: 1001)

Okul kültürü bürokratik kültürden işbirlikçi kültüre kadar değişen bir yapı üzerinde yerleştirilmiş olarak düşünülebilir (Terzi, 2005: 425). Örgüt kültürüyle ilgili araştırmacılar değişik sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu sınıflamalara Hofstede (1980), Harrison (1972), Handy (1981), Pheysey (1993) tarafından yapılan sınıflamalar örnek olarak verilebilir. Bu araştırmada Terzi (2005) tarafından kullanılan bürokratik kültür, destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü sınıflaması kullanılacaktır. Bu dört boyutun özellikleri aşağıda verilmiştir:

- **Bürokratik Kültür:**

Kişisel ilişkilerden arındırılmış, katı bir kültürdür. Bu kültür yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm

araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürlerde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar (Vries ve Miller, 1986: 274-275; Akt: Terzi, 2000).

Bürokratik örgütlerde iş gören, örgütüne güvenmeyen, toplum yaşantısında yalnız kalan bir insandır (Çelik, 2002: 26).

- **Görev Kültürü:**

Handy'nin (1995) sınıflamasını temel alarak görev kültürü; birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımlarının olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli oluşmuş bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı genelde uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır.

Bu model yönetime çok değişik bir yaklaşım getirmektedir. Yönetim varlığını, sorunların sürekli ve başarılı çözümleri şeklinde gösterir. Önce sorun tanımlanır, sonra eldeki kaynaklar değerlendirilerek çözüm seçenekleri belirlenir. Bu model gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Gruba uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan şey sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir (Handy, 1995: 28).

Harrison (1972)'a göre bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup, bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır (Şişman, 2002: 142).

- **Destek Kültürü:**

Bu kültürler insan ilişkileri ve güvene dayalıdır. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Ayrıca örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını ve önemli olan şeyleri korumak esastır (Terzi, 2005: 425).

Pheysey (1993)'e göre destek kültürü; herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür tipidir. İnsanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılma gibi değerlere önem verilir (Şişman, 2002: 144).

Cameron ve Quin (2000) destek kültürünü işbirliğine dayalı kültür olarak tanımlamışlardır. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu iş yerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir (Şişman, 2002: 145).

- **Başarı Kültürü:**

Bu tip kültürlerde kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Pheysey (1993)'in sınıflamasında başarı kültürü şu şekilde açıklanmaktadır: Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu örgütlerde gözlenebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir (Şişman; 2002: 144).

Kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. Problemler uygun bir biçimde çözümlenir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır (Terzi, 2005: 426).

Bir okulda başarı için her şeyden önce mevcut kültürel yapının iyi belirlenmesi gerekir. Mevcut kültürel yapının belirlenmesi o kültür üzerinde planlanacak değişim faaliyetlerinin başlangıç noktasını oluşturacaktır. Bu sebeple bu araştırmada ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarında var olan kültürel yapının belirlenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin yönetici görüşleri nasıldır?
- 2) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?
- 3) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlik branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6) İlköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşleri kıdemlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Örgütler, içinde buldukları toplumdan ayrı düşünülemezler. Çünkü toplumların sahip olduğu kültürel özellikler örgütü doğrudan etkilemektedir. Örgütü oluşturan insanlar sahip oldukları kültürü örgüte taşımaktadırlar. Dolayısıyla örgütler,

hem toplumun kültüründen etkilenmekte hem de kendi içinde kültürel bir yapı oluşturmaktadır.

Toplumlar ulaşmak istedikleri hedefler için gerekli faaliyetlerde bulunurlarken eğitim kurumlarının örgütlerin hedeflerine uygun biçimde hareket etmesi gerekir. Çünkü toplumun hedeflerini gerçekleştirecek potansiyel insan gücü eğitim kurumlarında yetiştirilmektedir.

Eğitim kurumlarının diğer işletmelerden farklı olarak kültür üretme ve yayma gibi önemli bir işlevi vardır. Çünkü toplumun ulaşmak istediği sosyal ve ekonomik hedeflere ulaşabilmesi için eğitim örgütlerinin amacına uygun ve etkili çalışması gerekir. Eğitim örgütleri bir yandan toplumların sahip oldukları kültürel mirasları kuşaktan kuşağa aktarırken diğer yandan da kurumdaki okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlamaktadır.

Okul kültürüyle ilgili yapılmış birçok araştırma incelendiğinde, okul kültürü öğretmenin performansından öğrenci başarısına kadar birçok faktörü etkilemektedir. Olumlu okul kültürünün okulun verimliliğini ve etkililiğini arttıracığı düşünüldüğünde olumlu okul kültürü yaratmak için önerilerde bulunmak ve uygulamak okulların başarısını da arttıracaktır. Bu yüzden öncelikle mevcut kültür iyi tespit edilmeli ve daha sonra olumlu yönde geliştirilmesi için yöneticisinden öğrencisine kadar tüm örgüt üyeleri iş birliği içinde çalışmalıdır.

Okul yöneticilerinin konuyla ilgili bilgi sahibi olması, karşılaştıkları sorunları daha kolay halletmelerine, eksikleri gidermelerine ve örgütün başarısını arttırmada yardımcı olacaktır.

Bu açıdan bakıldığında araştırma, ilköğretim kurumlarında var olan yapıyı belirlemesi; eğitim yöneticilerine, öğretmenlere ve diğer ilgililere durum açıklayıcı bir nitelik taşıması açısından önemli görülmüştür.

Ayrıca, sınırları içerisinde elde edilen bulgularla alan yazınına katkı sağlaması açısından ve ilköğretim okullarında değişim faaliyeti planlayan değişim ajanlarının yapacağı uygulamalara ışık tutacağı sayıtlısıyla önemli görülmüştür.

Sayıtlar

1) Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla taranan kaynaklar yeterli bilgiler vermektedir.

2) Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak görev yapan ilköğretim öğretmen ve yöneticilerinin araştırmada kullanılan veri toplama aracına verdikleri cevaplar onların samimi görüşlerini yansıtmaktadır.

3) Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak görev yapan ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin araştırmada kullanılan veri toplama aracına verdikleri cevaplar gerçek durumu yansıtır niteliktedir.

Sınırlılıklar

1) Bu araştırma, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

2) Araştırma Balıkesir ili merkez ilköğretim okullarında çalışan okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile sınırlıdır.

3) Araştırmada ele alınan probleme ait verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçme aracı (ölçek) ile sınırlıdır.

4) Bu araştırmanın bulguları, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan merkez ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin mevcut okullarında var olan okul kültürüne ilişkin görüşlerini ve bu

görüşler arasında, cinsiyet, kıdem, görev ve branşa göre farklılık olup olmadığını yansıtır.

Tanımlar

Örgüt Kültürü: Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsüdür (Amstrong, 1990: 206).

Okul Kültürü: Okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremonilerdir (Stolp ve Smith, 1997: 158-159).

Kıdem: Bir yönetici ya da öğretmenin halen çalışmakta olduğu okuldaki çalışma süresidir.

BÖLÜM I

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde kültür, örgüt kültürü ve okul kültürü hakkındaki genel bilgiler sunulmuş, konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

1.1 Kültür

1.1.1 Kültürün Tanımı

Kültür bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1991: 23).

Kültür üzerinde çok konuşulan ve tartışılan bir kavram olmasına rağmen, tanımlanması ve anlatılması zor olan bir kavramdır. Çünkü kültür kavramının kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük konuşma dilinde kültür tanımları yapılabilmektedir. Bu nedenle kültür kavramına değişik anlamlar yüklenmektedir.

Kültür, çok tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması çok güç bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak kolay görünmekte, ancak kültürün ne olduğunu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir (Bozkurt, 1985: 110).

Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olduğu için örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kültür kavramının incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2002: 11).

Kültürün bir kavram olarak herkesi tatmin edecek bir tanımı, hali hazırda yapılmış değildir. Bu yüzden kültürle ilgili alanlarda çalışan ilim adamlarından her biri kültürün bir kısmını veya bir yönünü tanımlamaya çalışmaktadır. Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü öncelikle mevcut bilgi ve malzeme eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir

Kültür kavramının etimolojik kökeni, Latincedeki “Cultura” sözcüğüne dayanmaktadır ve “toprağı verimleştirmek için çalışmak” anlamına gelmektedir. “Cultura” sözcüğü 18. yüzyıla kadar Fransızca’da da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğü’nde “Cultur” olarak yer almıştır.

Türkiye’de kültür konusuyla ilk ilgilenen Ziya Gökalp’tır. Gökalp kültürle medeniyeti birbirinden ayırmış, kültür karşılığı olarak hars kavramını kullanmıştır. Kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir (Gökalp, 1996: 31).

Kültür, toplumu oluşturan bireylerin hem kendi aralarında hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bu noktada bireyin bütün tavır, hareket ve davranışlarının kültürün işlevleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Kültür, bireyin kendi kendini evinde hissetmesini sağlayacak bir dünya ortaya koymasıdır (Uygur, 1996: 17–18).

Kültür, insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü yaratır, fakat kültür de insanı yaratır. Bu durum ise kültürleşme sayesinde gerçekleşir. Kültürün içe dönüşüm süreci de dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir (Tezcan, 1993: 13).

İnsanoğlunun yaşam ve evreni semboller aracılığıyla anlamlandırma yeteneğinin bir sonucu olarak kültür, toplum içinde insanlara aktarılan ve onlar tarafından

benimsenmiş, dil, bilgi, inanç, sanat, töre, hukuk, gelenek ve adetler gibi öğelerin bütünüdür. Bu anlamda her toplumun kendine özgü, sosyolojik, teknolojik ve siyasal boyutları olan, karmaşık bir sosyo-kültürel sistemi vardır (Erder, 2001: 89).

Kültür, insanlara dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur denilebilir (Yıldırım, 2002: 26).

Birey yaşamını herhangi bir topluluğun, grubun ya da hepsinin üyesi olarak görebilir. Bu toplulukların üyesi olabilmek için ise kural ve koşullara uymak gerekir. Toplumlara birbirinden ayıran en önemli özellikleri kültürleridir.

Kültür kavramı insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 2003: 191).

Kültür tanımları yapılırken, kavrama ilişkin bazı ana ayrımlardan da söz edilmektedir. Buna göre kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültür olarak ikiye ayrılır. Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü veya Japon kültürü denildiğinde bu uluslarda üst kültürler dile getirilir. Aynı biçimde üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan çok sayıda topluluk, cemaat ya da kurum için de ayrı kültürel yapıların varlığı söz konusudur (Erdoğan, 1983: 122).

Kültürün var olma nedeni insandır ya da bir başka deyişle insanın kültürel varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görülür (Toprak ve Ersun, 1998: 3).

Kültür, bireyliğin deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı olarak tanımlarken; birey davranışının temelini oluşturan ve birey davranışlarını

bir bakıma tahmin edilebilir hale sokup, ortak amaçlara doğru yönelten veya bazı genel kabul görmüş durumların korunması amaçlayan bir inanışlar, normlar ve paylaşılan değerler toplamı şeklinde de tanımlanmaktadır (Köse ve Ünal, 2003: 2).

İnsan, insan olmanın ne anlama geldiğini diğer insanlardan öğrenmektedir. Bu da sosyalleşme ve eğitim süreci içinde gerçekleşmektedir. Sosyalleşme, birey açısından bir bakıma kültürün içselleştirilmesi sürecidir. Sosyalleşme sürecinin içeriği ise kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Kültür, sosyalleşme süreciyle kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Çocuklar daha ilk yaşlardan itibaren büyüklerden dinledikleri masallar, hikâyeler, şiirler, oynadıkları oyunlar ve diğer etkinlikler yoluyla kültürü kazanmaktadırlar (Şişman, 2002: 2).

1.1.2 Kültürün Özellikleri

Kültürün alan yazınında ortak kabul edilen özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- **Kültür Öğrenilebilir:**

Kültür, içgüdüsel veya kalıtsal olmayıp; öğrenilen, eğitimle kazanılan bir değerdir. Öyleyse öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uyulması gerekmektedir (Bozkurt, 1994: 1001).

- **Kültür Tarihi ve Süreklidir:**

Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifadeyle kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar (Unutkan, 1995: 6).

- **Kültür Toplumsaldır:**

Kültür, toplum içinde yaşayan bir kişinin istek ya da davranışı değil, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ve toplumlarda tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerlerdir (Erdoğan, 1983: 134).

- **Kültür Değişebilir:**

Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına ve isteklerine karşılık vermeye çalışırken, buna uyum sağlayacak şekilde değişikliklere uğrayabilir. Kısaca kültür değişir ve bu değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman içinde çevreye ayak uydurmak zorundadır. Çevre koşulları değiştikçe, insanların doyum düzeyi azalır, artar veya değişir. Buna bağlı olarak da kültürler uyum sağlayabilmek için değişebilir. Dışarıdan alınan her kültür var olan kültürle karşılıklı etkileşim süreci içinde bütünleşir, yani değişir (Bozkurt, 1994: 141).

1.1.3 Kültürün Çeşitleri

Kültürün tanımlanmasında görülen bu çeşitlilik kültürün değişik başlıklar altında sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bu sınıflandırma bazı başlıklar altında şu şekilde yapılmıştır:

- **Kültürün Genellik Derecesine Göre:**

Kültür kavramı genellik derecesine göre; genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılmaktadır:

1) **Genel Kültür:** Bir ülke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur. Bir başka deyişle, genel kültür; bireylerin ait oldukları bireylik alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır (Şişman, 1994: 50).

2) **Alt Kültür:** Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri de bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içersinde yer alırlar. Genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Şişman, 1994: 50).

▪ **Öğrenilme Zamanına Göre:** Kültürün bireyin yaşamı içersinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle bireyin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan bu kültür sınıflamasındaki üç tip kültürü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Erdoğan, 1975: 18-19).

1) **Sonradan Kazanılan (Postfigurative) Kültür:** Kişinin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.

2) **Birlikte Oluşan (Cofigurative) Kültür:** Bireyin yaşlılarından öğrendiği kültürdür. Burada yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar. Bu kültürde yaşlıların hâkim olduğu, birlikte oluşumu sınırlayarak, gençlerin davranışlarını belirledikleri görülür.

3) **Önceden Oluşan (Prefigurative) Kültür:** Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre verilen addır. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerler ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi halidir.

1.1.4 Kültürün Kapsamı ve Unsurları

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların ait oldukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalara gittikleri ve aralarında bir fikir birliği sağlayamadıkları bilinmektedir. Ancak tüm araştırmacıların birleştiği bir husus, kültürün çeşitli unsurlardan meydana gelmesi olarak belirtilebilir. Gerçekten kültür ne şekilde

tanımlanırsa tanımlansın, hangi yönü ön plana çıkarılırsa çıkarılsın sonuçta, kültürün farklı unsurların bir bileşkesi olduğu ortak bir kanıdır (Erdoğan, 1983: 124).

Her kültürde var olan temel kültür unsurlarını, maddi ve manevi olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Maddi kültür unsurları toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi kültür unsurları ise maddi kültür unsurları ile uyumlu olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Özkalp, 1992: 74).

Maddi kültür unsurları, toplumda kişiler tarafından benimsenmiş ve özel anlamlar taşıyan unsurlar olarak tanımlanabilir. Bunlar mimari özellikler, kullanılan teknoloji, çeşitli araç gereçler, giyim kuşam olabilir. Maddi kültürün en önemli özelliği doğal olarak değil de insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir (Uğuz, 1999: 9).

Maddi kültür, bir toplumun düzenlenmiş ve uygulamakta olduğu etkinlikleri de kapsar ki toplumun ekonomik yönden karşılaştırılmasının yapılması, bir bakıma maddi kültür karşılaştırması sayılabilir (Erdoğan, 1983: 126).

Toplumların içinde yaşadıkları koşullar, sahip oldukları adetler, maddi kültürün sınırlarını çizmektedir. Maddi kültürü insan yapımı bir unsur olarak ele alabiliriz. Teknoloji ve ekonomiyi maddi kültür unsuru olarak ele alabiliriz.

Toplumsal yaşamdaki bazı toplumsal değerler ve kurallar (normlar), bazı manevi unsurlarla somut hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bunlar bazen bir sözcük, bir işaret, bazen bir inanç, bir tutum, bir kural olabilmektedir. Dil, bir iletişim aracı olduğu kadar, kültürün de temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım etmektedir (Uğuz, 1999: 6).

Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma aracı olarak oluşmakta, yaşatılmakta; böylece konuşmalar, sözcüklerde insan davranışlarının bir parçası haline gelmektedir. Bu da kültürlerin farklılaşmasını sağladığı gibi, kuşaktan kuşağa aktarılmasında da büyük rol oynar; toplumun kültürel değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir (Erdoğan, 1983: 128).

En ilkellerinden en gelişmişine kadar tüm toplumlarda din kavramı mevcuttur. Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din, bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol niteliği taşımaktadır (Özkalp, 1992: 171).

İnançlar ise bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir. Yine inançlar bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonu olarak ele alınabilir. Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar (Unutkan, 1995: 9).

Din ve inançlar gibi tutumlar da manevi kültürü oluşturan unsurlar arasında yer alır. Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen bir addır. Tutumlar, olaylar karşısında davranış biçimi olarak ortaya çıkarlar. İnançlar gibi tutumların da benzerlikleri, kültürün güçlü veya zayıf olmasında rol oynar (Eren, 1993: 86).

1.2 Örgüt Kültürü

1.2.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır.

Hiçbir örgüt “insan” unsuru olmadan meydana gelemez. Aynı zamanda, bir örgüt altında birleşmiş insanların öncelikle kişisel amaçları söz konusudur. Burada kişisel faydadan söylemek istediğimiz, bireyin kendini psikolojik ve maddi yönlerden tatmin etme isteğidir. İnsanların örgüte katılırken besledikleri bireysel amaçlarını tatmin etme istekleri örgütte ortak bir amaç oluşturulmasına yardımcı olabilir (Tanyeri, 2000: 14).

Örgütler yaşamak için içten ve dıştan birtakım zorlamalarla karşılaşır. Hiçbir örgüt kendine gerekli olan gücü (girdiyi) kendisi üretemez. Örgütler girdilerini çevreden alırlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları girdileri satın alabilmeleri için çıktılarını da çevreye satmaları gerekir. Böylece örgütler hem girdileri hem de çıktılarını yoluyla çevre ile etkileşim ve denetim ilişkisi içerisine girerler (Başaran, 1992: 46).

Kültürel bir bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, örgütün sadece mekanik olarak çözümlenmeye tabi tutulmadan, sembolik ve bilişsel yönünün de göz önünde bulundurulması gereği vardır. Örgüte kültürel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında örgüt ve kültürün kesişme noktalarının belirlenmesi zorunluluğunun ortaya çıktığı söylenebilir.

Her toplum ihtiyacını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bir toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir (Terzi, 2000: 1).

Bir örgütte birey ile ilgili her şey kültür olarak nitelendirilir. Yönetmelikler ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, normlar, alışkanlıklar kültürün parçasını oluştururlar. Örgütün her üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 1990: 155).

Williams ve diğerleri (1993: 12-16: Akt: Terzi, 2000: 9-11) örgüt kültürünün özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar:

1) Kültür Öğrenilebilir: Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevrede öğrenme davranışını kazanır.

2) Kültür Kısmen Bilinçsizce Oluşur: Örgüt kültürü alan yazınında inançların oluşumuyla ilgili olarak genel kabul gören iki anlayış vardır. Birincisi, örgütlerde iş görenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum iş görenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerini yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğru imişçesine kabul edilirler.

3) Kültür Bir Örgütün Hem Girdisi Hem de Çıktısıdır: Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar. Bu durumun daha çok eğitim örgütlerinde oluştuğu ifade edilebilir.

4) Kültür Yaygın Olarak Kabul Gören Değer ve Tutumlardan Oluşur: Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu, nasıl işlediğini benimsemişlerdir. Benzer biçimde bir örgütte de iş görenler işlevlere ve farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış biçimlerini benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir çevre oluşturur.

5) Örgüt Kültürü Heterojendir: Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

1.2.2 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Çağımız yönetim alanında sürekli değişme ve hızlı gelişmelere sahne olmaktadır. Örgütler de teknolojik, sosyal değişme ve gelişme, sayısal faktörler ve kültürün oluşturduğu çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmektedirler. Bu arayış her dönemde farklı ağırlık noktalarında kendini göstermiştir (Erdem,1996:7).

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başında yönetim alanına girmiştir. Ancak bundan önceki yıllarda da değişik araştırmalarda adı geçmeye başlamıştır.

Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji (kültürel antropolojinin bir alt dalı) kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim alanyazınına yerleşmesinde Deal ve Kennedy (1982)’nin “Kurum Kültürü” (Corporate Culture), Peters ve Waterman (1982)’in “Mükemmellik Arayışı” (in Search of Excellence), William Ouchi (1981)’nin “Teori: Z” adlı kitapları önemli rol oynamıştır (Terzi, 2000: 20).

Örgüt kültürü, örgüt ve yönetim kuramında birden bire ortaya çıkmış bir konu değildir. 1980’li yılların başından itibaren yönetim biliminde yaygın olarak kullanılmaya başlayan örgüt kültürü, işletme kültürü, işyeri kültürü, ortak kültür gibi kavramlar kapsamında ele alınan bazı konularla ilgili ilk çalışmalar, yönetim biliminde oldukça eskiye dayanmaktadır (Şişman, 2002: 72).

Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplumsal ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da oluşturulmuş bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum

ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar (Şişman, 2002: 71).

Çağdaş örgütlerin ürün üretmek ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak ifade edilebilecek iki amacı vardır. Birinci amaç ekonomik, ikinci amaç ise daha çok insan ilişkilerine dayalıdır. Her iki amaç da aynı değerde ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmelidir (Başaran, 1992: 11).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan bazısı diğerlerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyde önce birbiriyle etkileşen ir insan grubunun varlığına ve birlikteliğine bağlıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden de söz edilemez (Şişman, 2002: 104).

Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun, bu toplumun içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken birtakım kültürel özellikleri de beraberlerinde örgüte taşırlar (Şişman, 2002: 104).

Her örgüt, üyeler aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, söz konusu örgüte özgü olarak örgüt tarihi içinde yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer ya da farklı kültürel özellik ve öğeler geliştirebilir. Bir örgütün kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etkiler, kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir (Şişman, 2002: 104-105).

Swales (1995: 288-295; Akt: Terzi, 2000: 30-31) örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir:

1) Kurucuların Etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar.

2) İç Çevrenin Etkisi: Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.

3) Dış Çevrenin Etkisi: Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

4) Yönetim Uygulamaları (Current Management): Örgütün kuruluş aşamasında yöneticilerin etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır.

5) Ulusal Kültürün Etkisi: Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

1.2.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürünün var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

Küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Akıncı, 1999: 45).

Deal ve Kennedy (1982: 32-33; Akt: Terzi, 2000: 60) kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültürler açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde iş görenler

kendilerinden ne beklendiğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararlarla ilgili olarak az bir zaman kaybedeceklerdir.

Zayıf kültürlerde ise iş görenler, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamayla uğraşırken zamanın çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür, iş görenin sorumluluklarını şekillendirerek, onu hızlı veya yavaş bir iş gören, yetkici ya da arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademedен en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir örgütün parçası olma şansını vermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 25).

Örgüt kültürü o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır (Eren, 1998: 115).

Örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültür, iletişim ve iş görenler arasındaki ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı için de örgüte süreklilik kazandırır (Özdevecioğlu, 1995: 120-128).

Örgüt kültürünün, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye, iletişime yönelik işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 62).

1.2.4 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü öğelerine ayırırken alan yazınında örgüt kültürünün esas öğeleri ve ifade biçimleri şeklinde iki türlü ayırım göze çarpmaktadır (Terzi, 2000; Şişman, 2002).

- 1) Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri
- 2) Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

Örgüt kültürünün esas öğelerini değerler, inançlar ve normlar olarak ifade edebiliriz.

▪ Değerler:

Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir grubun sosyal üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 93).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Başaran, 1982: 112).

Değerler, uzun süre toplumlarda, örgütlere ve bireylere rehberlik eden kaideleri ve amaçları anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Bireyin yaşamında takip edeceği yönü değerler etkiler ve toplumsal alanda bu değerler, belli bir kültür içinde herkes tarafından paylaşılır (Baysal, 1981: 24).

Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları haklılaşmaya ve yargılamaya yarayan anlayışlardır (Başaran, 1991: 243). Değerler iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütler kaynağıdır. Değerler

örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirler (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1988: 43).

Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi çalışanlar örgütün araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir. Değer kavramı, neyin iyi ya da arzulanır olduğuna dair fikirleri de kapsadığı için ahlaki bir boyut da taşımaktadır (Terzi, 2000: 43).

Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için çok güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevi görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996: 38).

▪ **İnançlar:**

Örgüt kültürünün temel unsurlarından birisi de inançlardır. İnançlar, gerçeğin simdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Bozkurt,1994: 91).

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin; kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançlar dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Sathe, 1983: 7; Akt: Terzi, 2000: 46).

▪ **Normlar:**

Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkarmaktadırlar (Berberoğlu, 1991: 41).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46).

Normlar, temel varsayımlardan ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir (Terzi, 2000: 46).

Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, iş görenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özellikleri vardır (Armstrong, 1990: 206).

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini sağlayan yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar (Başaran, 1982: 114).

Kültürün ifade biçimlerini, diğer bir deyişle görünebilen yüzünü; hikâyeler, törenler ve adetler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar şeklinde ifade edebiliriz.

▪ **Hikâyeler:**

Hikâyeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Daft (1992)'a göre hikâyeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri

tarafından genellikle paylaşılan ve yeni iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir (Terzi, 2000: 50).

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikâyeler ve anılar anlatırlar. Bunların örneklerine özellikle toplu törensel etkinliklerde sıkça rastlamak mümkündür (Şişman, 2002: 98).

Hikâyeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Öyküler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir öykü, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir öykü yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir (Terzi, 2000: 50-51).

▪ **Törenler ve Adetler**

Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, yarışmalar ve örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir (Çelik, 2002: 419).

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli bir kolektif eylemlerdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000: 48).

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili literatürde de tören olarak ifade edilen ve ortak bazı özelliklerine bağlı olarak törensellikler olarak nitelendirilebilecek seremoni gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 99).

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 48).

Örgütlerde yeni katılan üyeler için giriş törenleri düzenlenmektedir. Bu örgüt, bir okul, işyeri, dernek, askerlik kurumu olabilir. Bu törenler, yeni katılanların öncekilerle tanıştırılması, yeni üyelerin gruba katılımının onaylandığı törenler olmaktadır (Şişman, 2002: 100).

Ritüeller (âdetler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar (Terzi, 2000: 49).

▪ **Mitler:**

Mitler her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklı olmaktadır. Çalışanlarca paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır (Akıncı, 1999: 135).

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardımcı eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Terzi, 2000: 52).

Mitler, içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak değişik kategorilere ayrılabilirler Rasyonelleştirici mitler, örgütte daha önce yaşanmış olan olayları rasyonelleştirir ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki eylemler için yasalar oluşturur. Değerlendirici mitler, statü

farkları, iyi-kötü, uygun olan-uygun olmayan durumlar arasında düzen yaratan mitlerdir. Bu mitler doğrudan örgütün değer merasimine dayanan mitlerdir. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle, kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur (biz, siz, onlar, benim, örgütüm gibi) (Erdem, 1996: 41-42).

▪ **Semboller:**

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000: 55).

Semboller, işletme için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Berberoğlu, 1990: 156).

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

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

Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da aktüel olarak önemli kişilerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj içerir. Semboller davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar (Erdem, 1996: 47).

Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında bir ilişki vardır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimler, faaliyetler veya olaylardır. Bu semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları olumlu yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 31).

- **Dil:**

Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözselsel-davranışsal semboller arasında yer almaktadır (Şişman, 2002: 97).

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. İş görenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olur.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Greenberg ve Baron, 1995: 545; Akt: Terzi, 2000: 56).

- **Kahramanlar:**

Güçlü ve etkili kültüre sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar. Bazı örgütlerde örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ve başarılı olmuş bazı çalışanların hikâyeleri sürekli anlatılır ve canlı tutulur. Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmaların birçoğu örgütsel kahramanlar ile ilgilidir (Şişman, 2002: 99).

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişilerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan

kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

Kahramanların örgütsel kültür değerlerini somutlaştıran örgütün kurucuları veya örgüt içerisinde başarılı olmuş olan insanlar olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

1.3 Örgütsel Kültürlerin Sınıflanması

Örgüt kültürü, konuyla ilgili kurumsal yayınlarda ve bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalarda dikkati çeken nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığıdır. Örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflandırmalar aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

1.3.1 Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi

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

- **Güç Mesafesi Özelliği:**

Hofstede (1980)'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte, herkes eşit haklara sahip, sosyal sistem sorgulanabilmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki iş birliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Çelik, 2002: 45).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır: Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgürdür ve insanların

çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi var oluşsal eşitsizlik anlamındadır. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerin farklı kategorilerde görürler. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar (Terzi, 2000: 71).

- **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:**

Belirsizlikten kaçınma özelliği; kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İş görenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez (Terzi, 2000: 73).

- **Bireycilik/Kolektivizm Özelliği:**

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan toplumlar, kendilerine bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu

düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır.

▪ **Eril (masculen) Dişil (feminen) Özellikler:**

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

Erkeklik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda; iş ortamında yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkânının olması ile teknik gelişmelere ayak uydurulması önem taşıyan hususlardır. Dişilik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise dostça bir atmosferde çalışmak, iyi fiziki çalışma koşulları, şef ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş birliği önemli konulardır.

Toplumlarda genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Terzi, 2000: 759).

1.3.2 Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison’un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren

normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Morden, 1993: 243).

- **Güç Kültürü:**

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır (Terzi, 2000: 79).

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın (Handy, 1995: 20-22).

- **Rol Kültürü:**

Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir (Morden, 1993: 243).

Rol kültürünün simgesi Yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Bu bir çeşit bürokrasi de denilebilir (Handy, 1995: 22).

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

▪ **Görev Kültürü:**

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

Bu modelle de yöneticiler, astlarını yönetebilmek için onları ikna etmelidirler. Bu nedenle görev modelinde itaat yerini anlaşma ya da uzlaşma kavramına bırakmıştır. Danışmanlık şirketlerinde, reklâm ajanslarında, araştırma birimlerinde ve büyük şirketlerin üst düzey yönetiminde giderek artan oranda yararlanılan bir modeldir.

▪ **Birey Kültürü:**

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Terzi, 2000: 79).

Diğer üç modelde bireyler şirket için çalışır. Konumları değişebilir; ancak burada çalışanlar daima şirketin amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, şirketler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar kurumlara değil, kurumlar insanlar çalışırlar (Handy, 1995: 33).

1.3.3 Miles ve Snow Modeli

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

- **Koruyucu Kültür Tipi:**

Koruyucu kültürün hâkim olduğu işletmeler muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler. Geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler (Demir, 2005: 70).

İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

- **Geliştirici Kültür Tipi:**

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

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

- **Analizci Kültür Tipi:**

Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir (Demir, 2005: 70).

Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

▪ **Tepki Verici Kültür Tipi:**

Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır (Demir, 2005: 70).

Bu işletmelerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler (Tanova ve Karadal, 2004: 126).

1.3.4 Quin ve Cameron Modeli

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

▪ **Hiyerarşik Kültür:**

Hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimlilik. Bu tarz kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik kültüre sahip bir örgütteki koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik stiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi

durağanlık, önceden bilinmek ve verimlilik. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır (Cameron ve Quin, 1992: 32).

- **Pazar Kültürü:**

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

- **Klan Kültürü:**

Klan kültüründe, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir.

Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, iş gören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımının güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracağına inanılmaktadır (Cameron ve Quin, 1992: 33).

- **Adhokrasi Kültürü:**

Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven

bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Cameron ve Quin,1992: 33).

1.4 Okul Kültürü

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

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

Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Bunlar okullara yaklaşıldıkça hissedilmeye başlanır; iyice yaklaşıldığında adeta koklanır ve tadılır; kuruma girildiğinde duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görülür; öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında işitilir. Uzun yıllardır, *iklim* ya da *ethos* olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (Deal ve Peterson, 1991: 7; Akt: İpek, 1999: 419).

Okul, insanların görevlerini genelde tek başına icra ettikleri, esnek yapılı, insan ilişkileri ağırlıklı, yakın arkadaşlık ve ilişkilerin söz konusu olduğu sosyal oluşumlardır. Öğretmenler, görevlerini sınıf ortamında tek başına icra etmektedirler. Okul yaşamında, formal kurallardan çok kültürel değer ve normlar önem taşır. Diğer yandan okullar, aynı zamanda sosyal kültürü yeniden üreten, yorumlayan yerler olarak da görülebilir (Şişman ve Turan; 2004: 137).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammad- denin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formel yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2002: 33).

Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile her zaman talep edilmektedir. Okulun bu özelliği her ne kadar yeniliğe ve değişmeye karşı okulda isteksiz bir ortam oluşturmuş ise de, okul yine çağa göre işleyiş ve süreçlerinde bir takım değişikliklerle yaşamasını sürdürmektedir (Özdemir, 2000: 18).

En genel tanımıyla okul kültürü, okul kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı arttırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış beklentilerini şekillendirerek başarısını arttırma gibi birçok yararları vardır (Gümüşeli, 2006: 14).

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

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

Okul ortamında aslında tek bir kültür olmayıp, çeşitli alt kültürler, hatta bazen birbirine karşı kültürler gelişebilir. Okullarla ilgili olarak, yönetim kültürü, sendika kültürü, öğretmen kültürü, öğrenci kültürü, sınıf kültürü gibi sınıflamalar yapılabilir (Şişman ve Turan, 2004: 133).

Okul kültürünün yönetiminde, sembolik yönetim boyutu önem taşır. Örgütsel değer, norm ve inançlar çerçevesinde bilinçli olarak sembolik davranışların oluşturulması şeklinde tanımlanan sembolik yönetim, yöneticilere güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda yardımcı olur. Dil, semboller, hikâyeler, törenler, efsaneler vb. kültür taşıyıcıları, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde ekonomik analizler, liderlik ve örgüt yapısı kadar önem taşır (Unutkan, 1995: 103).

Okul kültürünün oluşturulmasında ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisinin bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir (Gümüşeli, 2006: 8).

Okul yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki biri lider olmalıdır. Okul kültürünün oluşmasında okul içi ve okul dışı çeşitli etmenler rol oynar. Ancak bu konuda önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir (Balcı ve Diğerleri, 2044: 137).

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

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

Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir. Çevrecilerin daha güzel bir dünya bırakmak için ortaya çıktıkları günümüzde, bizler de eğitimciler olarak daha yaşanacak okul kültürleri bırakmak zorundayız.(Çelik, 2002: 144).

Bilgi toplumunda okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler meydana gelecektir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma, yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. Öğretmenin bilgiyi sunma konusundaki tek otorite olma rolü de tamamen değişecektir. Özellikle değişik işletmelerin eğitim-öğretim piyasasına girmesi öğrenenleri, okul öğretmenleri dışında farklı öğrenme kaynaklarına yöneltecektir. Bilgi toplumunda birey, öğretmenin dışında birçok kaynaktan bilgiye ulaşma yollarını öğrenecektir (Çelik, 2002: 135).

Okulun örgütsel değerleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini bütünleştirmeye çalışmalıdır. Okul değerlerin çatıştığı bir kurum olduğu kadar, aynı zamanda bütünleştirildiği bir kurumdur. Öğretmenler arasında eğitsel değerler açısından sağlanan uzlaşma, eğitim ve öğretim uygulamalarında ortak ölçütlerin oluşturulmasına yardımcı olabilir.

Okul kültürü, birçok işlevinin yanında özellikle öğrenciler açısından büyük önem taşıyan iki olguyla karşımıza çıkmaktadır: Birincisi, okul kültürü, öğrencilerin okulu tanımasına, okulda geçerli davranış kalıplarını öğrenmesine ve uyum sağlamasına yardımcı olurken, ikinci olarak ise, dış çevrenin etkilerine karşı bir kalkan vazifesi görür (Çelik, 2002: 136).

Kültürel açıdan okulun, öğrencilerin bireysel yaratıcılıklarını ve estetik duygularını geliştirmeye katkıda bulunması, onları toplumsal inanç, değer, norm ve sembollere göre sosyalleştirmesi beklenmektedir. Diğer yandan okulun, sosyal bir kurum olarak sosyal kültürü aktarma ve kültürel bütünleşmeyi sağlama işlevinin yanı

sıra, kültürel değişme ve yenilenmeyi sağlama, kültürü yeniden üretme işlevleri de söz konusu edilmektedir (Şişman, 2002: 18-19).

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

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

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

Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır (Balcı, 2002: 187).

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

1.5 İlgili Araştırmalar

a)Yurt İçi Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yapılmış yurt içi araştırmalar yer almaktadır.

Terzi (2007)'nin yapmış olduğu “Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları” adlı araştırmada akademik bir örgütte okuyan öğrencilerin okudukları fakülteye ilişkin kültürel algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, Okul Öncesi Öğretmenliği ve Türkçe Öğretmenliği bölümü son sınıf öğrencilerini kapsayan araştırmada öğrencilerin etkililik, aidiyet ve iletişim/ilişki kültürel özelliklerine ilişkin algıları araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” ile belirlenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar şu şekilde belirtilmiştir:

1) Öğrencilerin okudukları fakülteye ilişkin ait olma algıları yüksek ve olumludur. Öğrencilerin okudukları fakülteye ilişkin ait olma algılarının diğer kültürel boyutlara nazaran daha yüksek çıkması öğrencilerin öğretmenlik mesleğine başladıklarında bile mezun oldukları okulu bir referans ve dayanak noktası olarak göstereceklerinden kaynaklanmakta olduğu söylenebilir.

2) Etkililik, iletişim/ilişki kültürel özelliklerine ilişkin olarak öğrencileri orta derecede olumlu algılamalara sahiptir.

3) Cinsiyetler arasında öğrenci görüşleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4) Bölümler arasında oluşan görüşlerde anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan Türkçe Öğretmenliği bölümü öğrencileri kendilerini okudukları okula daha çok yakın hissetmektedirler. Yine Türkçe Öğretmenliği bölümü ve Okul Öncesi Öğretmenliği bölümü öğrencileri Sınıf Öğretmenliği ve Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümü öğrencilerine göre okumuş oldukları fakülteyi daha etkili bulmaktadırlar.

Oğuz ve Yılmaz (2006)'ın yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat İli Örneği)” adlı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarındaki okul kültürü ile ilgili algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamına 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Yozgat il merkezinde görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Araştırmacının kullandığı, Terzi (2005) tarafından geliştirilen anket bu araştırmada da kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde ifade edilmiştir:

1) Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok “destek kültürü” boyutunun öne çıktığı görülmektedir. Bu boyutu sıra ile bürokratik kültür, görev kültürü ve başarı kültürü izlemektedir.

2) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında branşlara göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4) Okullarda var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark yoktur.

5) Okullarda var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında eğitim durumu bakımından anlamlı bir fark yoktur.

Sönmez (2006) “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, meslek liselerindeki başat örgüt kültürünün belirlenmesi ve Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yer alan farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerinde örgütsel kültür boyutuna ilişkin farkın olup olmadığının araştırılmasıdır.

Araştırma Antalya il merkezindeki on bir mesleki ve teknik eğitim veren ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

1) Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, meslek liselerindeki başat örgütsel kültür boyutu rol kültürüdür. Rol kültürünü sırası ile güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü izlemektedir.

2) Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, güç kültürü boyutu, farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3) Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, rol kültürü boyutunda farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

4) Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, başarı kültürü boyutunda farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

5) Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, destek kültür boyutu farklı genel müdürlüklere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6) Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü boyutları açısından, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken, destek kültürü boyutu açısından, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

7) Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

8) Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü rol kültürü eğilimli olarak algılamalarına karşın bu algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, başarı kültür boyutunda, göreve göre anlamlı bir farklılık vardır.

9) Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre destek kültür boyutunda, göreve göre anlamlı bir farklılık vardır. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2006) tarafından yapılan “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” adlı araştırmada ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü ve alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul kültürünün mevcut durumunu belirlemek, benzer ve farklı yönlerini bulmak amaçlanmıştır.

Araştırma sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1) İlköğretim ve ortaöğretimde görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

2) İlköğretim Okullarında; kıdemlerine göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Ortaöğretim okullarında ise; öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir.

3) İlköğretim ve ortaöğretimde görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir.

4) İlköğretim Okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine

göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Ortaöğretim okullarında ise bu farklılık sadece branş alt boyutunda göze çarpmaktadır.

5) İlköğretim okullarında; medeni durumları ve branşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre ortaöğretim okullarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

6) İlköğretim Okullarında; kıdemleri ve branşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Ortaöğretim okullarında ise cinsiyetlerine göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık saptanmışken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

7) Öğretmenlerin, örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algıları, ilköğretim okullarında, “iyi” düzeyde gerçekleşmekte iken ortaöğretim okullarında “orta” düzeyde gerçekleşmektedir

Karaoğlan (2006), “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Düzeylerinin Saptanması” adlı yüksek lisans çalışmasında Kocaeli-Körfez İlçesindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısını saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Kocaeli-Körfez İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında, görev yaptıkları okullar bağlamında öğretmen algılarına göre;

1) Örgütsel bağlılık kültürel boyutunda, hiçbir okulun üst düzeyde güçlü kültüre sahip olmadığı belirlenmiştir. Okulların genelde güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültürel özellikler gösterdikleri tespit edilmiştir.

2) Kolaylaştırıcı değerler kültürel boyutunda; tüm okulların, özerklik, girişimcilik, yeniliklere açıklık, yaratıcı değerleri destekleme, işbirliği, okul üyelerinin birbirlerine güveni ile ekip çalışması gibi teşvik edici, kolaylaştırıcı değerlere yeterince önem vermedikleri belirlenmiştir.

3) İnsan kaynaklarını geliştirme kültürel boyutunda, araştırma kapsamındaki okullarda genellikle insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik değer ve normların oluşturulmadığı tespit edilmiştir.

4) Olumlu insan ilişkileri kültürel boyutunda, okulların genelde güçlü kültür özelliklerini sergiledikleri belirlenmiştir.

5) Etkili iletişim kültürel boyutunda; okul üyeleri arasında, etkili ve sürekli bir bilgi akışının olmadığı, sorun ve önerilerin ilgili yerlere bildirilmediği tespit edilmiştir.

6) Araştırma kapsamındaki okulların öğretmenlerinin, öğrenci başarısına yönelik olarak kendi çabalarını yeterli gördükleri tespit edilmiştir.

Atay (2006)'ın "Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi" adlı yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile kültürel değerlerin örgütte öne çıkma dereceleri bakımından değerlendirilmesi ve her bir davranış ve değerın öğretmen verimliliğine etkisinin, yönetici, öğretmen ve denetmen görüşleri doğrultusunda saptamak amaçlanmıştır.

Araştırma sonunda, öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını "orta" ya da "az" ile "orta" arasında gösterdikleri konusunda görüş birliği içinde olmaları, yönetici grubunun ise kendi davranışlarını değerlendirmede çok

objektif olamayacakları düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü oynamada başarılı olamadıkları ve güçlü örgütsel kültürün temel özellikleri arasında yer alan çoğu örgütsel değer özellikle öğretmen ve denetmen algılarına göre okulda "orta" veya daha az düzeyde öne çıkmış olması, araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarının güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Terzi (2005)'nin "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü" adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırayla başarı kültürü, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenmiştir:

1) İlköğretim okullarında okul kültürü boyutunda ilk sırayı görev kültürü almıştır. Bunu sırasıyla başarı kültürü, bürokratik kültür ve destek kültürü izlemektedir.

2) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasına cinsiyete göre farklılık sadece "bürokratik kültür" alt boyutunda ortaya çıkmıştır. Destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

3) Kıdeme göre farklılık sadece "görev kültürü" alt boyutunda bulunmuştur. Diğer kültür boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4) Destek, başarı ve görev kültürel boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ancak bürokratik kültürle diğerleri arasında bir ilişkiden söz edilemez.

Şimşek (2005), "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında Eskişehir Merkez İlçede yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen görüşlerine göre araştırma kapsamındaki okullardan % 6'sının vasat kültüre, % 75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19'unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim

becerilerine yönelik olarak ise; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okullarda; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği ortaya çıkmıştır.

Şahin (2004) "Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul kültürü Üzerine Bir Değerlendirme" adlı araştırmasında ilköğretim okulları öğretmenlerinin ve müdürlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, okullarının statüsü ve sosyo-ekonomik düzeylerine göre okullarındaki kültüre ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1) Öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri okul kültürünü lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha olumlu algılamaktadırlar.

2) Kadın öğretmenler erkeklere göre okullarını daha olumlu değerlendirmektedirler.

3) 5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler 6-10 ve 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar. Daha az hizmet süresi dolayısıyla muhtemelen daha genç yaşta olan öğretmenlerle, daha çok hizmet süresi olan ve muhtemelen daha yaşlı öğretmenler okul kültürüne ilişkin daha olumlu düşünmektedirler.

4) Özel ilköğretim okulu öğretmenleri, resmi ilköğretim okulu ve MLO öğretmenlerine göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar.

5) Öğretmenler alt düzey okulların orta düzeye ve üst düzey okulların alt ve orta düzey okullara göre daha olumlu bir kültüre sahip olduğu görüşündedirler.

İpek (1999), Ankara iline bağılı beş merkez ilçede bulunan resmi liseler ile özel liselerdeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada “Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi” araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde belirlenmiştir:

1) Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalamalara göre, resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması, güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde olurken, özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarına ilişkin sıralamalar her iki okul türünde de, demokratik ilişki, otoriter ilişki ve başıboş ilişki şeklinde olmuştur.

2) Tüm örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında manidar farklılıklar vardır. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında ise, otoriter ve başıboş ilişki boyutlarında resmi liselerin, demokratik ilişki boyutunda da özel liselerin algı düzeyleri daha üst düzeydedir.

3) Örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında konuma bağılı olarak, araştırmaya katılanların algıları rol kültürü dışında tüm boyutlarda manidar olarak farklılaşmaktadır. Güç ve başarı kültürü boyutlarına ilişkin yönetici ve öğrencilerin algıları öğretmenlere daha üst düzeydedir. Destek kültürü boyutunda ise, yöneticilerin algı düzeyleri öğretmen ve öğrencilerin algı düzeylerinden daha yüksektir.

4) Hem resmi, hem de özel liselerde öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutları ile en yüksek düzeyde korelasyon gösteren ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır.

5) Öğretmen-öğrenci ilişkisinin örgütsel kültürden kestirilmesinde en önemli yordayıcı destek kültürüdür. Destek kültürü, otoriter ve başıboş ilişki boyutları ile negatif, demokratik ilişki boyutu ile de pozitif ilişkilidir.

Çetin (1999), İstanbul ilinde bulunan 17 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda “Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında farklı alt kültürler söz konusudur.

Şişman (1994)’ın, “Eskişehir İl Merkezindeki İlköğretim Okullarda Örgüt Kültürüne İlişkin Bir Araştırma” konulu araştırmasında elde ettiği bazı temel sonuçlar şunlardır:

1) İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılılar egemen olup, bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır.

2) İlköğretim okullarında egemen olan kültürün gelişimi ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Bunun yanında söz konusu kültür, çevre ile ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir.

3) İnsanın doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir.

4) Paylaşılan temel sayılılarla ilgili olarak altı temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler (1) İş/Görev, (2) İnsan, (3) İnsan İlişkileri, (4) Otorite Gereksinmesi, (5) Sosyal Gerçek, (6) Çevreyle İlişkiler şeklinde belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2002: 148-149).

b) Yurt Dışı Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yapılmış yurt içi araştırmalar yer almaktadır.

Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri saptanmıştır. Bu araştırmada ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan 10 okul yöneticisi ve 20 öğretmenle

görüşme yapılmış, bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere göre mesleki yaşamlarında moral ve etik çalışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır (Çelik, 2002:156).

Robert B. MacMillan (1996), okulların çalışma koşullarının öğretmenlerin iş tatmininin etkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları öğretmen tatmininde birinci olarak yönetimin kontrolü, ikinci olarak öğretmen yeterliliği, üçüncü olarak da okul kültürünün büyük etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu üç etkenin de pozitif yönde etkili olduğu, okul yöneticileriyle iyi ilişkilerde olan öğretmenlerin işlerinde daha tatminkar olduğu, daha sonra yeterliliği iyi olan öğretmenlerin ve som olarak da iyi okul kültüründe çalışan öğretmenlerin işlerinde daha başarılı oldukları görülmüştür. Yine aynı çalışma öğretim yeterliliğindeki öğretmenlerden kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran işlerinden daha tatmin olduklarını göstermiş ve daha da önemlisi aradaki tatmin derecesi öğretim yeterliliği yükseldikçe artmıştır. Okul kültürüyle kadın ve erkek öğretmenlerin ilişkisi incelendiğinde, erkek öğretmenlerin iş tatmini kadın öğretmenlere oranla okul kültüründen daha fazla etkilendiği görülmüştür (Alp, 2006: 92).

Estill (1992), 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmışlardır.

Görevde yenilik, sosyal ilişki ve personel özgürlüğü konusunda anlamlı bir farklılığın olduğu gözlenmiştir. Özellikle yüksek destekli görevler, görevde yenilik ve sosyal ilişki normlarıyla grupların moral ve performans düzeyleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Temel normlar, iş birliği yaratıcılık (görevde yenilik) ve sosyal etkileşim olarak belirlenmiştir. Görevde yenilik ve sosyal ilişki normlarıyla yüksek performansa sahip olan gruplar arasında yakın bir ilişki saptanmıştır. İş birliği

normlarının, performans yönünden ayrılan gruplar hariç, bütün grupların performans ve moral düzeyini arttırdığı belirlenmiştir (Çelik, 2002:150).

Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikâyeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bir ilköğretim okulunun değişik bölümlerinde canlılığını koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikâyeleri belirlemeye çalışmıştır. Etnografik tekniklerden yararlanarak örgütsel hikâyeleri içeren kültürel bilgiler elde edilmiştir. Verilerin analizi bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, okul ortamındaki örgütsel hikâyelere açıklık getirmekte ve okul kültürünü yaygın, sağlam ve fonksiyonel olmayan kültürü olarak belirlemektedir. Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik öneriler getirmiştir.

E.B. Kelly ve P.V. Bredeson (1991), devlet ve liseye ait iki lisede okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisinin sembolik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bunun öğretmen tutumlar, öğrenci davranışları ve öğretmenlerin meslek yaklaşımları üzerindeki etkinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Sembolik liderliğe ilişkin gözlemler üç gruba ayrılmıştır; kelimeler, eylemler ve ödül davranışları. Verilen anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, katılımcı gözlem, formal ve informal röportajlar, doküman analizleri (okulun misyonu, el kitapları, notlar, bültenler ve okul gazeteleri) yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kiliseye bağlı St Mary Lisesi'nde çalışan okul yöneticisi sembolik liderlik davranışlarında Hristiyan değerlerini ve Katolik doktrinini aşırı şekilde göstermiştir. Devlete bağlı Benjamin Franklin Lisesi'nde ise personel geliştirme, öğretimin zihinsel ve duygusal boyutuna önem verme üzerinde durulmuştur. St Mary Lisesi'nde okul yöneticisi hem papaz hem de okul yöneticisi olarak yetkisini kullanmaktadır. Benjamin Franklin'de ise yönetici yetkisinden emin olmak ve çalışmalarında yetkisini korumak istemiştir. St Mary'de çalışanlar yöneticilerini bir baba olarak tarif etmekte ve aralarında bir baba- çocuk ilişkisi olduğunu tarif etmektedirler. Bu okulda değerler daha çok dini nitelik taşırken,

Benjamin Franklin’de fikir birliğini sağlama, bireyin kişiliği tanıma ve açıklık ön plandadır (Çelik, 2002:151)

Preston W. Shaw (1993)’un akademik başarıları yönünden farklı üç ortaokulda, örgütsel kültür öğeleri ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırma sonuçlarına göre, başarı düzeyi düşük okullarda yöneticilerin liderlik davranışları daha çok (1) geleneksel öğretim programının sürdürülmesi, (2) öz korunum (3) geleneksel öğretim programlar üzerinde odaklaşma şeklinde iken; başarılı okulların kültürünün, (1) destekleyici öğrenme ve öğretme çevresinin düzenlenmesi, (2) öğrenci ve öğretmenlerin bireysel gereksinmelerinin karşılanması, (3) karşılıklı dostluk, sevgi ve güvenin yaratılması, sürdürülmesi, (4) başarı için ne gerekiyorsa onun üzerinde yoğunlaştığı şeklinde saptanmıştır (Alp, 2006: 96).

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, verilerin analizi alt başlıkları altında açıklanmıştır.

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü bu yöntem davranış bilim ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği kurumların “ne” olduğunu anlamak ve betimlemek, kurumun mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan yapılabilmektedir (Kaptan, 1993: 60).

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olarak merkez ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgilere göre; 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Ocak 2007 tarihi itibarıyla il merkezinde 33 ilköğretim okulunda; 28 müdür, 60 müdür yardımcısı vardır. Bu müdür yardımcılarında 3’ü kadın, 57’si erkektir. Merkez ilköğretim okullarında 1436 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden 674’ü erkek, 762’si kadındır. Öğretmenlerin 793’ü branş öğretmeni, 643’ü Sınıf öğretmenidir.

Araştırmanın çalışma evreni, örneklem alınmasına ihtiyaç hissettirmedeğinden, evrenden örneklem alınmamış, araştırma tüm evren üzerinde yapılmıştır.

2.3 Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada ilköğretim okullarındaki kültürel boyutları tespit etmek amacıyla Okul Kültürü Ölçeği (Terzi, 2005:441) kullanılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerini belirlemekte, ikinci bölüm ise araştırma ölçeğini oluşturmaktadır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Terzi (2005) tarafından yapılmıştır. Geçerlilikle ilgili olarak Terzi (2005) tarafından bildirilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0, 83, Barlett değeri ise 2238, 28 dir. Gerek KMO gerekse Barlett değerleri Okul Kültürü Ölçeği'nin yüksek düzeyde bir geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Terzi (2005) tarafından Okul Kültürü Ölçeği'nin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Okul Kültür Ölçeği'nin birinci alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 88, ikinci alt boyuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 82, üçüncü alt boyuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 76, dördüncü alt boyuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 74'tür. Ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha katsayısı 84 olarak hesaplanmıştır. Okul Kültürü Ölçeği'ni oluşturan dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 50.965'tir.

Okul kültürü ölçeği dört faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör olan destek kültürü "S. 7, S. 10, S. 11, S. 16, S. 18, S. 24, S. 26, S. 27" yi içeren 8 maddeden, ikinci faktör olan başarı kültürü "S. 9, S. 17, S. 21, S. 22, S. 25, S. 28" i içeren 6 maddeden, üçüncü faktör olan bürokratik kültür "S. 8, S. 12, S. 13, S. 14, S. 15, S. 19, S. 20, S. 23, S. 29" u içeren 9 maddeden, dördüncü faktör olan görev kültürü "S. 1, S. 2, S. 3, S. 4, S. 5, S. 6" yı içeren 6 maddeden oluşmaktadır.

Okul Kültürü Ölçeği, 1-2-3-4-5 biçiminde artan bir surette puanlanmış beşli Likert tipi derecelendirme sistemine sahiptir. Ölçeğin tamamından alınabilecek toplam puan 145'tir. Her bir faktörden alınabilecek en yüksek puan ise, destek kültürü

faktöründen 40 puan, başarı kültürü faktöründen 30 puan, bürokratik kültür faktöründen 45 puan, görev kültürü faktöründen 30 puandır.

2.4 Veri Toplama Aracının Uygulanması

Balıkesir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yazılı izin alındıktan sonra veri toplama aracı araştırmacı tarafından 15.09.2006–29.12.2006 tarihleri arasında 33 merkez ilköğretim okullarına dağıtılmış ve bu okullardan yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

2.5 Verilerin Analizi

İlköğretim yönetici ve öğretmenlerine uygulanan anketlerden ele edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packag For Social Sciences) paket program kullanılmıştır.

Anket formuna verilen cevaplar; Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) olmak üzere, sınıflamanın her birimine bir puan değeri verilerek elde edilen veriler sayısal bir niteliğe dönüştürülmüştür.

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

Seçenek	Ağırlık	Sınırlar
Hiçbir Zaman	1	1.00–1.79
Nadiren	2	1.80–2.59
Bazen	3	2.60–3.39
Çoğunlukla	4	3.40–4.19
Her Zaman	5	4.20–5.00

Elde edilen bulgular yorumlanırken frekans, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

Deneklerin anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde frekans (f) ve yüzde (%) gibi istatistiksel tekniklerden faydalanılmıştır.

Frekans, katılımcıların kişisel bilgilerini ve ölçekte yer alan maddelere ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik olarak kullanılmıştır.

Varyansların homojenliğinin sağlanamadığı durumlarda ilköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili görüşler karşılaştırılırken Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bağımsız t-testi, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının cinsiyete ve branşa göre, tek yönlü varyans analizi ise kıdeme göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Verilerin tümü .05 anlamlılık düzeyinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde veri toplama aracının ilköğretim yönetici ve öğretmenlerine uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ele alınmaktadır. Önce araştırma grubunun kişisel bilgilerine ait bulgulara yer verilmiş, daha sonra ise araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1 Yönetici ve Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular

Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre; Balıkesir Merkez İlçesindeki ilköğretim okullarında 2006–2007 eğitim-öğretim yılında toplam 1524 yönetici ve öğretmen çalışmaktadır. Yapılan anket uygulamasında 852 anket geri alınabilmiştir. İlköğretim yönetici ve öğretmenlerinin ankete katılma oranı % 55,9 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin müdürlerden dönüş oranı %53,4, öğretmenlerden dönüş oranı %56, branş öğretmenlerinden dönüş oranı %51,5, sınıf öğretmenlerinden dönüş oranı %61,5 şeklindedir. İlköğretim yönetici ve öğretmenlerinden alınan anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

3.1.1 Araştırmaya Katılan İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: İlköğretim Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	393	48,8
Erkek	412	51,2
Toplam	805	100

Tablo 1 incelendiğinde ankete cevap veren ilköğretim öğretmenlerin % 48,8'sinin kadın, % 51,2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: İlköğretim Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	1	2,1
Erkek	46	97,9
Toplam	47	100

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim yöneticilerinin % 2,1'ini kadın, % 97,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere ilköğretim okullarında erkek yönetici sayısı daha fazladır.

3.1.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Göreve Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Göreve Göre Dağılımı

Görev	f	%
Müdür/Müdür Yardımcısı	47	5,5
Öğretmen	805	94,5
Toplam	852	100

Tablo 3 incelendiğinde ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin % 5,5'i müdür ya da müdür yardımcısı (yönetici), % 94,5'i öğretmenlerden oluşmaktadır.

3.1.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin kıdeme göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: İlköğretim Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı

Yıl	f	%
Bir yıldan az/1–5 yıl	526	65,3
6–10 yıl	168	20,9
11+	111	13,8
Toplam	805	100

Tablo 4 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin kıdeme göre % 65,3'ünün 1–5 yıl arasıyla en yüksek orana sahip oldukları görülmektedir. Bir yıldan az olan öğretmen sayısı 1–5 yılları arasına dâhil edilmiştir. Bunu % 20,9 ile 6–10 yıl arası kıdeme sahip olanlar takip etmektedir. En az oranı ise % 13,8 ile 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler takip etmektedir.

3.1.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerin branşa göre dağılımı Tablo-5'te verilmiştir.

Tablo 5: İlköğretim Öğretmenlerinin Branşa Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf öğretmeni	396	49,2
Branş Öğretmeni	409	50,8
Toplam	805	100

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin branşa göre; % 49,2'sini sınıf öğretmenleri, % 50,8'ini branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.2 Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim yönetici ve öğretmenlerin veri toplama aracında yer alan önermelere verdikleri cevapların her bir önerme üzerinden genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

3.2.1 İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Kültürel Alt Boyutlara İlişkin Dağılımları

▪ Görev Kültürü:

İlköğretim öğretmenlerinin görev kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: İlköğretim Öğretmenlerinin Görev Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
1	f	10	22	65	341	367	805	4,28	.82
	%	1,2	2,7	8,1	42,4	45,6	100,0		
2	f	50	29	151	245	330	805	3,96	1,14
	%	6,2	3,6	18,8	30,4	41,0	100,0		
3	f	24	38	134	346	263	805	3,97	.97
	%	3,0	4,7	16,6	43,0	32,7	100,0		
4	f	9	23	71	300	402	805	4,32	.83
	%	1,1	2,9	8,8	37,3	49,9	100,0		
5	f	5	28	92	347	333	805	4,21	.82
	%	0,6	3,5	11,4	43,1	41,4	100,0		
6	f	8	22	130	374	271	805	4,09	.83
	%	1,0	2,7	16,1	46,5	33,7	100,0		

Tablo 6 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin görev kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 4. madde ($\bar{X}=4,32$) olan “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 2. madde ($\bar{X}=3,96$) olan “Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak esastır.” ifadesi oluşturmaktadır. Bu durumda ilköğretim okullarında okulun amaçlarını gerçekleştirmeye daha fazla yönelim olduğu söylenebilir. En yüksek oran 4. maddede ($\bar{X}=4,32$) “her zaman” düzeyinde, en düşük oran ise 2. maddede ($\bar{X}=3,96$) “çoğunlukla” düzeyindedir. Görev kültürü alt boyutunda 2. maddenin standart

sapmasının ($s = 1,14$) diğer maddelerin standart sapmalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu da görüşlerdeki farklılaşmanın en fazla bu maddede olduğunu göstermektedir.

İlköğretim yöneticilerinin görev kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: İlköğretim Yöneticilerinin Görev Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Soru No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
1	f	-	-	1	16	30	47	4,61	.53
	%	-	-	2,1	34,0	63,0	100,0		
2	f	2	1	2	14	28	47	4,38	.99
	%	4,3	2,1	4,3	29,8	59,6	100,0		
3	f	1	1	4	22	19	47	4,21	.85
	%	2,1	2,1	8,5	46,8	40,4	100,0		
4	f	-	-	2	20	25	47	4,48	.58
	%	-	-	4,3	42,6	53,2	100,0		
5	f	-	-	2	20	25	47	4,48	.58
	%	-	-	4,3	42,6	53,2	100,0		
6	f	-	1	6	27	13	47	4,08	.77
	%	-	2,1	12,8	57,4	27,7	100,0		

Tablo 7 incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin görev kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 1. madde ($\bar{X} = 4,61$) olan “Programda belirlenen işleri yapmak önceliklidir.” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 6. madde ($\bar{X} = 4,08$) olan “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.” ifadesi oluşturmaktadır. Bu durumda yönetici görüşlerine göre ilköğretim okullarında programda belirlenen işleri yapmaya daha fazla yönelim olduğu söylenebilir. En yüksek oran 1. maddede ($\bar{X} = 4,61$) “her zaman” düzeyinde, en düşük oran ise 6. maddede ($\bar{X} = 4,08$) “çoğunlukla” düzeyindedir.

▪ **Destek Kültürü:**

İlköğretim öğretmenlerinin destek kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: İlköğretim Öğretmenlerinin Destek Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
7	f	5	23	121	401	255	805	4,09	.79
	%	0,6	2,9	15,0	49,8	31,7	100,0		
10	f	11	54	172	375	193	805	3,85	.90
	%	1,4	6,7	21,4	46,6	24,0	100,0		
11	f	14	71	170	354	196	805	3,80	.96
	%	1,7	8,8	21,1	44,0	24,3	100,0		
16	f	51	104	245	259	146	805	3,42	1,11
	%	6,3	12,9	30,4	32,2	18,1	100,0		
18	f	18	38	125	333	291	805	4,04	.95
	%	2,2	4,7	15,5	41,4	36,1	100,0		
24	f	19	94	215	342	135	805	3,59	.97
	%	2,4	11,7	26,7	42,5	16,8	100,0		
26	f	26	84	246	333	116	805	3,53	.96
	%	3,2	10,4	30,6	41,4	14,4	100,0		
27	f	12	46	173	364	210	805	3,88	.90
	%	1,5	5,7	21,5	45,2	26,1	100,0		

Tablo 8 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin destek kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 7. madde ($\bar{X} = 4,09$) olan “İnsanlar birbirini sever” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 16 madde ($\bar{X} = 3,42$) olan “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir” ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek oran 7. maddede ($\bar{X} = 4,09$) “çoğunlukla” düzeyinde, en düşük oran ise 16. maddede ($\bar{X} = 3,42$) yine “çoğunlukla” düzeyindedir. Destek kültürü alt boyutunda 16. maddenin standart sapmasının ($s = 1,11$) diğer maddelerin standart sapmalarından yüksek olduğu

görülmektedir. Bu da görüşlerdeki farklılaşmanın en fazla bu maddede olduğunu göstermektedir.

İlköğretim yöneticilerinin destek kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: İlköğretim Yöneticilerinin Destek Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Soru No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
7	f	1	1	5	21	19	47	4,19	.87
	%	2,1	2,1	10,6	44,7	40,4	100,0		
10	f	-	-	6	23	18	47	4,25	.67
	%	-	-	12,8	48,9	38,3	100,0		
11	f	-	-	8	17	22	47	4,29	.74
	%	-	-	17,0	36,2	46,8	100,0		
16	f	1	3	8	22	13	47	3,91	.95
	%	2,1	6,4	17,0	46,8	27,7	100,0		
18	f	-	1	2	15	29	47	4,53	.68
	%	-	2,1	4,3	31,9	61,7	100,0		
24	f	-	3	6	19	19	47	4,14	.88
	%	-	6,4	12,8	40,4	40,4	100,0		
26	f	-	5	11	20	11	47	3,78	.93
	%	-	10,6	23,4	42,6	23,4	100,0		
27	f	-	1	3	23	20	47	4,31	.69
	%	-	2,1	6,4	48,9	42,6	100,0		

Tablo 9 incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin destek kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 18. madde ($\bar{X} = 4,53$) olan “İnsanlara değer verilir” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 26. madde ($\bar{X} = 3,78$) olan “Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır” ifadesi oluşturmaktadır. Destek kültürünün ağırlıklı olduğu örgütlerde bireyler birbirlerini destekler ve değer verirler. En yüksek oran 18. maddede ($\bar{X} = 4,53$) “her zaman” düzeyinde, en düşük oran ise 26. maddede ($\bar{X} = 3,78$) “çoğunlukla” düzeyindedir. Destek kültürü alt boyutunda 26. maddenin

standart sapmasının (s = .93) diğer maddelerin standart sapmalarına oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bu maddedeki görüşler arasındaki farklılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

▪ **Başarı Kültürü:**

İlköğretim öğretmenlerinin başarı kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: İlköğretim Öğretmenlerinin Başarı Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
9	f	22	40	150	341	252	805	3,94	.97
	%	2,7	5,0	18,6	42,4	31,3	100,0		
17	f	17	58	192	326	212	805	3,81	.97
	%	2,1	7,2	23,9	40,5	26,3	100,0		
21	f	32	126	216	318	113	805	3,43	1,03
	%	4,0	15,7	26,8	39,5	14,0	100,0		
22	f	10	39	119	270	367	805	4,17	.93
	%	1,2	4,8	14,8	33,5	45,6	100,0		
25	f	30	88	265	313	109	805	3,47	.98
	%	3,7	10,9	32,9	38,9	13,5	100,0		
28	f	16	54	177	364	191	805	3,81	.95
	%	2,4	6,7	22,0	45,2	23,7	100,0		

Tablo 10 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin başarı kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 22. madde ($\bar{X} = 4,17$) olan “En büyük ödül işi başarmaktır” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 21. madde ($\bar{X} = 3,43$) olan “Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir” ifadesi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre başarı ölçütü olarak, belirlenen görevleri yerine getirmenin öğretmen ve öğrenci başarısından önemli olduğu görüşüne daha fazla yönelim olduğu söylenebilir. En yüksek oran 22. maddede ($\bar{X} = 4,17$) “çoğunlukla” düzeyinde, en

düşük oran ise 21. maddede ($\bar{X}=3,43$) yine “çoğunlukla” düzeyindedir. Başarı kültürü alt boyutunda 21. maddenin standart sapmasının ($s = 1, 03$) diğer maddelerin standart sapmalarına oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bu maddedeki görüşler arasındaki farklılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

İlköğretim yöneticilerinin başarı kültürü alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İlköğretim Yöneticilerinin Başarı Kültürüne İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
9	f	1	1	7	15	23	47	4,23	.93
	%	2,2	2,1	14,9	31,9	48,9	100,0		
17	f	-	3	5	19	29	47	4,19	.87
	%	-	6,4	10,6	40,4	42,6	100,0		
21	f	1	4	12	15	15	47	3,82	1,04
	%	2,1	8,5	25,5	31,9	31,9	100,0		
22	f	-	1	3	14	29	47	4,51	.71
	%	-	2,1	6,4	29,8	61,7	100,0		
25	f	-	2	11	18	16	47	4,02	.87
	%	-	4,3	23,4	38,3	34,0	100,0		
28	f	-	-	5	20	22	47	4,36	.67
	%	-	-	10,6	42,6	46,8	100,0		

Tablo 11 incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin başarı kültürü alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 22. madde ($\bar{X} = 4,51$) olan “En büyük ödül işi başarmaktır” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 21. madde ($\bar{X} = 3,82$) olan “Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir” ifadesi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularında yönetici görüşlerine göre de başarı ölçütü olarak, belirlenen görevleri yerine getirmenin öğretmen ve öğrenci başarısından önemli olduğu görüşüne daha fazla yönelim olduğu söylenebilir. En yüksek oran 22. maddede ($\bar{X}=4,51$) “her zaman” düzeyinde, en düşük oran ise 21. maddede ($\bar{X}=3,82$) “çoğunlukla” düzeyindedir. Başarı

kültürü alt boyutunda 21. maddenin standart sapmasının ($s = 1,04$) diğer maddelerin standart sapmalarına oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu da görüşler arasındaki farklılaşmanın en fazla bu maddede olduğunu göstermektedir.

▪ **Bürokratik Kültür:**

İlköğretim öğretmenlerinin bürokratik kültür alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: İlköğretim Öğretmenlerinin Bürokratik Kültüre İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
8	f	276	162	231	85	51	805	2,34	1,22
	%	34,3	20,1	28,7	10,6	6,3	100,0		
12	f	31	89	224	333	128	805	3,54	1,00
	%	3,9	11,1	27,8	41,4	15,9	100,0		
13	f	112	210	304	143	36	805	2,72	1,04
	%	13,9	26,1	37,8	17,8	4,5	100,0		
14	f	36	176	289	223	81	805	3,17	1,02
	%	4,5	21,9	35,9	27,7	10,1	100,0		
15	f	66	150	267	255	67	805	3,13	1,07
	%	8,2	18,6	33,2	31,7	8,3	100,0		
19	f	180	170	255	144	56	805	2,65	1,20
	%	22,4	21,1	31,7	17,9	7,0	100,0		
20	f	41	208	303	191	67	805	3,03	1,00
	%	5,1	25,8	37,6	23,7	7,7	100,0		
23	f	18	42	160	374	211	805	3,89	,92
	%	2,2	5,2	19,9	46,5	26,2	100,0		
29	f	85	196	301	180	43	805	2,87	1,04
	%	10,6	24,3	37,4	22,4	5,3	100,0		

Tablo 12 incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin bürokratik kültür alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 23. madde ($\bar{X} = 3,89$) olan “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 8.

madde ($\bar{X} = 2,34$) olan “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir” ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek oran 23. maddede ($\bar{X}=3,89$) “çoğunlukla” düzeyinde, en düşük oran ise 8. maddede ($\bar{X}=2,34$) “nadiren” düzeyindedir. Bürokratik kültürü alt boyutunda 8. maddenin standart sapmasının ($s = 1, 22$) diğer maddelerin standart sapmalarına oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bu maddedeki görüşler arasındaki farklılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

İlköğretim yöneticilerinin bürokratik kültür alt boyutuna ilişkin veri toplama aracına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: İlköğretim Yöneticilerinin Bürokratik Kültüre İlişkin Veri Toplama Aracına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)	N (%)	\bar{X}	Ss
8	f	19	14	8	4	2	47	2,06	1,14
	%	40,4	29,8	17,0	8,5	4,3	100,0		
12	f	5	6	11	17	8	47	3,36	1,22
	%	10,6	12,8	23,4	36,2	17,0	100,0		
13	f	10	11	15	9	2	47	2,61	1,15
	%	21,3	23,4	31,9	19,1	4,3	100,0		
14	f	6	12	8	16	5	47	3,04	1,30
	%	12,8	25,5	44,7	19,1	6,4	100,0		
15	f	8	5	9	19	6	47	3,21	1,30
	%	17,0	10,6	19,1	40,4	12,8	100,0		
19	f	16	13	12	3	3	47	2,23	1,18
	%	34,0	27,7	25,5	6,4	6,4	100,0		
20	f	2	12	21	9	3	47	2,97	.94
	%	4,3	25,5	44,7	19,1	6,4	100,0		
23	f	2	4	4	28	9	47	3,80	.99
	%	4,3	8,5	8,5	59,6	19,1	100,0		
29	f	7	15	15	10,6	10,6	47	2,70	1,17
	%	14,9	31,9	31,9	10,6	10,6	100,0		

Tablo 13 incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin bürokratik kültür alt boyutuyla ilgili verdikleri cevaplarda en yüksek oranı 23. madde ($\bar{X} = 3,80$) olan “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük oranı ise 8. madde ($\bar{X} = 2,06$) olan “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir” ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek oran 23. maddede ($\bar{X}=3,80$) “çoğunlukla” düzeyinde, en düşük oran ise 8. maddede ($\bar{X}=2,06$) “nadiren” düzeyindedir. Araştırma bulgularına göre ilköğretim yöneticilerinin personeliyle uyum içinde çalışmak düşüncesinde oldukları söylenebilir.

3.2.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; “ İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Yönetici Görüşleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarındaki kültürel yapı ile ilgili yönetici görüşlerinin nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili yönetici görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Genel Dağılımı

Boyutlar	\bar{X}	Ss
Görev kültürü	4,379	.37
Başarı Kültürü	4,191	.56
Destek Kültürü	4,180	.56
Bürokratik kültür	2,891	.74

Tablo 14 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre ilköğretim okullarında birinci sırada “görev kültürü” ($\bar{X} = 4,379$) boyutunun yer aldığı görülmektedir. Görev

kültürünü sırasıyla başarı kültürü ($\bar{X} = 4,191$), destek kültürü ($\bar{X} = 4.180$) ve bürokratik kültür ($\bar{X} = 2.891$) izlemektedir.

Tablo 14 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre çalıştıkları okullarda görev yoğun bir kültürün olduğu söylenebilir.

3.2.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi; “ İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Öğretmen Görüşleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarındaki kültürel yapı ile ilgili öğretmen görüşlerinin nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmanın ikinci alt problemi ile ilgili öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Genel Dağılımı

Boyutlar	\bar{X}	Ss
Görev kültürü	4,141	.59
Destek Kültürü	3,779	.67
Başarı Kültürü	3,777	.69
Bürokratik kültür	3,042	.57

Tablo 15 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok “görev kültürü” boyutunun ($\bar{X} = 4,141$) öne çıktığı görülmektedir. Bu boyutu sırası ile destek kültürü ($\bar{X} = 3,779$), başarı kültürü ($\bar{X} = 3,777$) ve bürokratik kültür ($\bar{X} = 3,042$) izlemektedir.

Tablo 15 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre çalıştıkları okullarda görev yoğun bir kültürün olduğu söylenebilir. Öğretmen görüşlerine göre, yönetici görüşlerinden farklı olarak, görev kültürü boyutundan sonra destek kültürü alt boyutu gelmektedir. Yönetici görüşlerinde olduğu gibi bürokratik kültür boyutunun başarı kültürü boyutundan sonra gelmesi değer yoğun örgütler olan okullar açısından ümit verici bir durumdur.

Elde edilen sonuçlara göre gerek yöneticiler gerekse öğretmenler ilköğretim okullarında görev yönelimli bir okul kültürünün olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçların görev yönelimli çıkması yöneticilerin program ve yönetsel olarak belirlenen işleri öncelikle yapmak gibi bir durumla karşı karşıya oldukları söylenebilir. Sonuçların öğretmen görüşlerine göre görev yönelimli çıkması, yöneticilerin öğretmenlerden belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmalarını istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yöneticilerin göreve yönelik olmaları aynı zamanda güç eğilimli oldukları şeklinde de yorumlanabilir. Nitekim İpek (1999)'in yapmış olduğu araştırmada başat kültür olarak güç kültürü çıkmıştır. Güç kültürü görev kültürüyle çok fazla olmasa da benzeşiklik göstermektedir. Yönetici görüşlerine göre görev kültürünün ağırlıklı olduğu bir örgütte başarı kültürünün ikinci sırada çıkması doğaldır. Çünkü görev yönelimli bir yönetici örgüt üyelerinden başarı isteyecektir.

Terzi (2005) tarafından Giresun ilinde yapılan araştırmada da öğretmenlerin görüşlerine göre okul kültürü boyutları içerisinde ilk sırada “görev kültürü” çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular Terzi (2005)' nin araştırmasını destekler niteliktedir. Ancak destek, başarı ve bürokratik kültürel boyutlarında ise farklılıklar göze çarpmaktadır.

Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından Yozgat ilinde yapılan araştırmada ise ilk sırada destek kültürü çıkmıştır. Bu boyutu sırası ile başarı kültürü, bürokratik kültür takip etmektedir. Bu araştırmada birinci sırada çıkan görev kültürü Oğuz ve Yılmaz (2006)' in araştırmasında son sırada çıkmıştır.

Yönetici-öğretmen görüşlerine göre destek kültürü ve başarı kültürü birbirine çok yakındır. Çünkü bireylerin desteklendiği bir örgütte başarı beklenecektir. Destekleyici ortamların örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli rol oynadığı, ayrıca öğretmenlerin yönetimden destek gördükleri takdirde görevlerini daha çabuk ve kolay yapacakları söylenebilir.

Bürokrasi kültürünün yönetici ve öğretmen görüşlerine göre diğer kültürel boyutlara nazaran en alt sırada çıkması önemlidir. Elde edilen bulgulara göre ilköğretim okullarında yöneticilerin kuralcı bir tutum içinde olmadıkları, bu bulguya dayalı olarak da özellikle öğretmenler açısından daha az bir bürokratik işleyişin olduğu söylenebilir. Bürokratik bir yapılanmanın az olduğu görevler daha etkili ve çabuk başarılacağından bürokratik kültür boyutunun görev kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü boyutlarından sonra gelmesinin doğal olacağı sonucuna varılabilir.

3.2.4 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Var Mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin görev değişkeni Mann Whitney U-testi ile karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: İlköğretim Okullarında Var Olan Kültürel Yapıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin Mann Whitney U-Testi

Görev	N	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Yönetici	47	535,14	25151,50	13811,50	3,114	.002
Öğretmen	805	420,16	338226,50			

Tablo 16 incelendiğinde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında farklılığın yöneticiler (SO = 535,14) lehine olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ilköğretim okullarındaki yöneticiler, öğretmenlere göre çalıştıkları okullardaki kültürel yapıyla ilgili farklı algılara sahiptirler. Çünkü Tablo 14 ve Tablo 15 incelendiğinde yönetici ve öğretmen görüşlerini yansıtan kültürel alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalamaların bürokratik kültür hariç (Yönetici: $\bar{X} = 2,891$ Öğretmen: $\bar{X} = 3,042$) yöneticilerde yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında oluşan bu algı farklılığının kişisel beklenti kaynaklı olduğu ileri sürülebilir.

3.2.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Öğretmen Görüşleri Cinsiyete Göre Farklılık Göstermekte Midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin cinsiyete göre değişip değişmediği bağımsız t-testi ile sınanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	393	3,60	.41	.959	.338
Erkek	412	3,63	.46		

Tablo 17’de de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,60$) ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,63$) okul kültürüne ilişkin algıları birbirine çok yakındır. Bu bulgu

okul kültürüne ilişkin algı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin cinsiyete göre değişip değişmediği bağımsız t-testi ile her alt boyut için ayrı ayrı yapılmış, bağımsız t-testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapının Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

Kültürel Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Görev Kültürü	Kadın	393	4,13	.58	.32	.745
	Erkek	412	4,14	.60		
Destek Kültürü	Kadın	393	3,76	.63	.71	.478
	Erkek	412	3,79	.71		
Başarı Kültürü	Kadın	393	3,76	.68	.59	.553
	Erkek	412	3,79	.71		
Bürokratik Kültür	Kadın	393	3,02	.58	.95	.341
	Erkek	412	3,06	.56		

Tablo 18 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarında var olan kültürel yapının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet açısından incelendiğinde $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir.

Oğuz ve Yılmaz (2006)’ın yaptığı araştırmada da cinsiyetler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bu bulgular Oğuz ve Yılmaz (2006)’ın yaptığı araştırmayı destekler niteliktedir.

Terzi (2005) tarafında yapılan araştırmada ise sadece “bürokratik kültür” alt boyutunda fark bulunmuştur. Terzi (2005)’ nin araştırmasında kadın öğretmenler çalıştıkları okulları daha bürokrasi yoğun olarak görmekte-dirler.

3.2.6 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Öğretmen Görüşleri Branşa Göre Farklılık Göstermekte Midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin branşa göre değişip değişmediği bağımsız t-testi ile sınanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo19’da yer almaktadır.

Tablo 19: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapı ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf Öğretmeni	396	3,63	.447	.55	.579
Branş Öğretmeni	409	3,61	.443		

Tablo 19 incelendiğinde var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,63$) ve branş öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,61$) okul kültürüne ilişkin algıları birbirine çok yakındır. Bu bulgu, okul kültürüne ilişkin branşlar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Yani ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin okullardaki kültürel yapıyı aynı yönde algıladıkları sonucuna varılabilir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin branşa göre değişip değişmediği bağımsız t-testi ile

sınanmış, bu karşılaştırma her alt boyut için de yapılmış, elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Var Olan Kültürel Yapının Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

Kültürel Alt Boyut	Branş	N	\bar{X}	Ss	t	p
Görev Kültürü	Sınıf Öğretmeni	396	4,17	.5947	1,50	.134
	Branş Öğretmeni	409	4,11	.5949		
Destek Kültürü	Sınıf Öğretmeni	396	3,82	.6795	1,68	.092
	Branş Öğretmeni	409	3,73	.6688		
Başarı Kültürü	Sınıf Öğretmeni	396	3,79	.7046	.73	.460
	Branş Öğretmeni	409	3,75	.6881		
Bürokratik Kültür	Sınıf Öğretmeni	396	3,00	.5902	2,007	.045
	Branş Öğretmeni	409	3,08	.5578		

Tablo 20 incelendiğinde ilköğretim okullarındaki kültürel yapının branşa göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları, görev kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü açısından $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Araştırmada bu boyutlar arasında farklılık çıkmaması sınıf ve branş öğretmenlerinin aynı görüşte oldukları şeklinde yorumlanabilir. Çünkü okuldaki bazı çalışmalar yürütülürken her iki branş da ortaklaşa hareket etmektedir.

İlköğretim okullarındaki kültürel yapının branşa göre farklılığına ilişkin t-testi sonuçları bürokratik kültür açısından $p < .05$ düzeyinde farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının tespiti için aritmetik ortalamalar incelendiğinde farkın branş öğretmenleri ($\bar{X} = 3,08$) lehine olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle bürokratik kültür boyutu açısından branş öğretmenlerinin algıları sınıf öğretmenlerinin algılarına ($\bar{X} = 3,00$) göre farklılık göstermektedir. Bu durumun branş öğretmenlerinin okullardaki kültürel yapayı daha bürokratik bulduklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Oğuz ve Yılmaz (2006)'ın yapmış olduğu araştırmada da branşlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3.2.7 Altıncı Alt Probleme Ait Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “İlköğretim Okullarındaki Kültürel Boyutlara İlişkin Öğretmen Görüşleri Kıdeme Göre Farklılık Göstermekte Midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin kıdeme göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Kıdeme Göre Değişip Değişmediği ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P<0.5
Gruplararası	2	.985	.493	2,489	.084
Gruplar İçi	802	158,736	.198		
Toplam	804	159,721			

Tablo 21 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarda var olan kültürel yapı ile ilgili görüşleri arasında kıdem bakımından bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Oğuz ve Yılmaz (2006)'ın yaptığı araştırmada da ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Araştırma bu anlamda Oğuz ve Yılmaz (2006)'ın araştırmasını destekler niteliktedir. Terzi (2005) tarafından yapılan araştırmada ise kıdem açısından görev kültürü alt boyutunda farklılık bulunmuştur. Terzi (2005) kıdem açısından on yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin

çalıştıkları okulları daha çok görev yönelimli bulduğunu, bu algılamanın da kişisel beklentiler kaynaklı olabileceği belirtmektedir.

İlköğretim okullarında var olan kültürel yapının alt boyutlarıyla ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin kıdeme göre değişip değişmediği her alt boyut için tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Alt Boyutlar Açısından Kıdeme Göre Değişip Değişmediği ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P<0.5
Görev Kültürü	Gruplar arası	2	.918	.459	1,296	.274
	Gruplar İçi	802	284,052	.354		
	Toplam	804	284,969			
Destek Kültürü	Gruplar arası	2	.942	.471	1,034	.356
	Gruplar İçi	802	365,256	.455		
	Toplam	804	366,197			
Başarı Kültürü	Gruplar arası	2	2.105	1.052	2,178	.114
	Gruplar İçi	802	387,492	.483		
	Toplam	804	389,597			
Bürokratik Kültür	Gruplar arası	2	1,523	.762	2,311	.100
	Gruplar İçi	802	264,397	.330		
	Toplam	804	265,920			

Tablo 22 incelendiğinde ilköğretim okullarındaki var olan kültürel yapıyla ilgili görüşlerin öğretmenlerin kıdemleri açısından görev kültürü boyutu, destek kültürü boyutu, başarı kültürü boyutu ve bürokratik kültür boyutuna göre değişmediği gözlenmektedir. Bu durumda ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdemlerine göre okullarda var olan kültürel boyutlara ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre;

1) Veri toplama aracına cevap veren yönetici ve öğretmen sayısı 852'dir. Araştırmaya katılanların % 94'ünü öğretmenler, % 6'sını yöneticiler oluşturmaktadır.

2) Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel kültür boyutu sıralaması; görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür şeklinde olmuştur.

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel kültür boyutu sıralaması; görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür şeklinde olmuştur.

4) Yönetici-öğretmen görüşlerine göre destek kültürü ve başarı kültürü birbirine çok yakındır. Çünkü bireylerin desteklendiği bir örgütte başarı kaçınılmazdır. Destekleyici ortamların örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin yönetimden destek gördükleri takdirde görevlerini daha çabuk ve kolay yapacakları söylenebilir.

5) Bürokrasi kültürünün diğer boyutlara göre en alt sırada çıkması önemlidir. Bu bulgulara göre ilköğretim yöneticilerinin kuralcı bir tutum içinde olmadıkları, daha az bir bürokratik işleyiş istedikleri şeklinde ifade edilebilir.

6) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

7) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri branşlara göre değerlendirildiğinde görev kültürü, destek kültürü ve

başarı kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılığın olamadığı, sadece bürokratik kültür boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

8) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin kıdeme göre değişmediği görülmüştür.

9) İlköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılık bulunmuş ve farklılığın yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür.

10) Bu araştırma sonuçları itibariyle alan yazınında daha önce yapılan araştırmaları genel özellikleriyle destekler niteliktedir.

Öneriler

1) İlköğretim okulu yöneticilerinin, örgütsel kültürün eğitim ve öğretimde önemli olduğu, örgütsel başarı için belirlenen görevleri yerine getirmenin yanında destek, iş birliği, liderlik gibi kavramların da önemli olduğunu benimsetici hizmet içi eğitimlere katılmalarının sağlanması yararlı olacaktır.

2) Yöneticiler öğretmenlerin arasında olmalı, sık sık iletişim toplantıları yapılarak çağdaş eğitim anlayışı doğrultusunda örgütlerin değiştirilebilmesi ve geliştirilebilmesi için ortak kararlar alınmalıdır.

3) Okulda yardımlaşma ve iş birliğini teşvik edici ortamlar oluşturulmalı, ekip çalışması ve iş bölümü yapılarak tüm öğretmenlerin birbirinden faydalanması sağlanmalıdır.

4) Araştırmada hem yönetici hem de öğretmenlerde görev kültürü birinci kültürel boyut olarak belirtilmiştir. Oysa okullar değer yönelimli örgütler olduklarından destek kültürünün ilk sıraya taşınmasını sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1) Bu araştırma ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu tip çalışmalara öğrencilerin de dâhil edilmesi,
- 2) İlköğretim kurumlarında yapılan bu araştırmanın farklı eğitim düzeylerinde ve daha büyük örneklerle yapılması yararlı olacaktır.
- 3) Farklı araştırmalarda farklı sonuçların çıkması, okullardaki kültürel özelliklerin farklı değişkenlerden etkilenebileceği sonucunu da çıkarabilir. Bu yüzden bu tür araştırmalar yapılırken coğrafik, sosyo-ekonomik faktörler, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri gibi değişkenler göz önünde bulundurulabilir.
- 4) Örgütsel kültür ile okulların başarı düzeyleri, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu, öğrencilerin okula bağlılığı gibi konularda karşılaştırılmalı olarak araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akıncı, Beril Z. (1999). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Alp, Hülya (2006). **Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Alvesson, Matt (1993). **Cultural Perspectives On Organizations**. London. Cambridge University Pres.

Armstrong, Michael (1990). **Manage And Processes Functions**. London: Institute Of Personnel Development.

Arslan, Hasan, Kuru, Mahmut ve Saticı, Aytaç (2006). “**İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı: 11 (44), ss: 449–472.

Aydın, Mustafa (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Atay, Kenan (2006). “**Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı: 7 (26), ss: 179-184.

Balcı, Ali (2002). **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegema Yayıncılık: 3. Baskı.

Balcı, Ali ve Diğerleri (2004). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba ve Bedestenci, H. Çetin (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Başaran, İ. Ethem (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:3.

Başaran, İ. Ethem (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 111.

Başaran, İ. Ethem (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Baysal, Ayşe Can (1981). **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul.

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

Berberoğlu, Güneş (1991). **Karşılaştırmalı Yönetim**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

Berberoğlu, Güneş (2003). **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Bursalıoğlu, Ziya (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Bozkurt, Güvenç (1985). **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bozkurt, Güvenç (1994). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitapevi: 6. Baskı.

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

Çelik, Vehbi (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Çetin, Münevver Ö. (1999). “**Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü**”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 11, ss: 247-264.

Daft, Richard (1991). **Management, Second Edition.U.S.A.** The Dreyden Pres.

Dalin, Per, H. G. Rollf ve B. Kleekamp (1993). **Changing the School Culture.** London: Cassell Willers Inc.

Demir, Nevzat (2005). **Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.

Erdem, Ferda (1996). **İşletme Kültürü.** Ankara: Fredrich-Nauman-Vakfı Yayınları.

Erder, Necat (2001). **Kültürel Gelişme ve Devlet: Türkiye’de Kültür Politikaları.** İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Erdoğan, İlhan (1975). **İşletmelerde Davranış.** İstanbul Üniversitesi Yayınları. No: 3077.

Erdoğan, İlhan (1983). **İşletmelerde Davranış.** İstanbul Üniversitesi Yayınları. No: 3077.

Eren, Erol (1993). **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönelim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Feirsen, R.D. (1992) **Talling Tales in School:Exploring the Relationship Between Scholl Stories and School Culture.** Dissertation Abstracts International, Vol 52, No:7

Gökalp, Ziya (1996). **Türkçülüğün Esasları**. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Gümüşeli, Ali, İlker (2006). “Okul Kültürü ve Liderlik.”, **artı@eğitim Dergisi**, Mart, Sayı: 8, s. 14.

Handy, Charles (1995). **Süper Yönetim**. Çev: Seden Hatay, İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Hofstede, Geert (1980). **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**. London: Sage Publication.

İpek, Cemalettin (1999). “Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi ”, **Kuram ve Uygulamada eğitim Yönetimi**, Sayı 19, ss: 411-442.

Kaptan, Saim (1993). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tel Işık Web Ofset Tesisleri.

Karaoğlan, Rafet (2006). **Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Düzeylerinin Belirlenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Kocaeli.

Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin (2003). **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**. İzmir: Güven Kitapevi.

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

Oğuz, Ebru ve Yılmaz, Kürşad (2006). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat İli Örneği)”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt 31, Sayı: 142, ss:89-98.

Özdemir, Servet (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Özdevecioğlu, Mahmut (1995). **Organizasyon Kültürü**. M. Özel (ed.), Stratejik Liderlik ve Yönetim (2. Baskı), İstanbul: İz Yayıncılık.

zkalp, Enver (1992), **Sosyolojiye Giriş**. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma alışmaları Vakfı Yayınları, No: 87.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tz, Melek (2001). **rgtsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Enver, zkalp (1988). **rgtlerde Davranış**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1998). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa.

Sargut, A. Selami (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitapevi.

Sönmez, Melek Alev (2006). “**Meslek Liselerinde rgt Kültürü**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 45, ss: 85-108.

Stolp, S. and Smith, S. C. (1997). Cultural Leadership, **School Leadership: Handbook for Excellence**. Third Edition. (Edited by Smith, C. H. & Piele, P. K.). USA: University of Oregon, ss: 157-178.

şahin, Semiha (2004). “**Okul Müdürü ve öğretmenler ile Okulun Bazı zellikleri Açısından Okul Kültürü zerine Bir Değerlendirme**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 10 (39), ss: 172-189.

şışman, Mehmet (1994). **rgt Kültürü, Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732.

şışman, Mehmet (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin (2004). **Eğitim ve Okul Yönetimi**. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (1991). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet (2005). **Kurum Kültürü ve Liderlik**. Konya: Tablet Yayınevi.

Şimşek, Yücel (2005). **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eğitim Fakültesi, No: 1620/94.

Tanova, Cem ve Karadal, Hikmet (2004). “**Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi**”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2.

Tanyeri, Esra Ebru (2000). **Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, Ali Rıza (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Terzi, Ali Rıza (2005). “**İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 43, ss: 423–442.

Terzi, Ali Rıza (2007). “**Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları**”, **Milli Eğitim**, Sayı 176, ss: 98–108.

Tezcan, Mahmut (1993). “**Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)**”, **Akt: Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**. **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, ss:50.

Timuroğlu, M. Kürşat ve Karcıoğlu, Fatih (2004). “**Örgüt Kültürü ve Liderlik.**”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.D.**, Cilt: 18, Sayı: 1-2.

Toprak, Meral ve Ersun, Oğuz (1998). **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 4.

Tutar Hasan (2000). **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayınları.

Uğuz, Sare Sevgi (1999). **Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Unutkan, Göksel Ataman (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Uygur, Nermin (1996). **Kültür Kuramı**. İstanbul Yapı Kredi Bankası Yayınları.

Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak, Meral ve Ersun, Oğuz (2000). **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul.

Yıldırım, Erhan (2002). **“Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK-1: VERİ TOPLAMA ARACI

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

1-Cinsiyetiniz:

Bayan

Bay

2-Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız

bir yıldan az

1-5

6-10

11+

3-Göreviniz

Müdür

Müdür yardımcısı

Öğretmen

4-Öğretmenlik alanınız

Sınıf öğretmeni

Branş öğretmeni

Bu okulda,

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 başarısı 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 sevinçlerin ve üzüntülerini paylaşır.	1	2	3	4	5
12	Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
13	Kural ihlaline 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 hâkimdir.	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 görüş ve düşüncelerine 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-2: VALİLİK İZNI

**T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı :B.08.4.MEM.4.10.00.04/311

30.11.2006* 28206

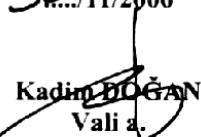
Konu :Araştırma İzni.

**VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR**

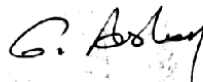
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Emine ESİNBAY'ın, Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında 'İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)' adlı tez konusu ile ilgili ölçek uygulaması için, İlimiz Merkez tüm İlköğretim Okullarında ölçek uygulaması hakkındaki Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 08/11/2006 tarih ve 1411 sayılı yazıları ile bildirilmiş olup, uygulamanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Emine ESİNBAY'ın, Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında 'İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)' adlı tez konusu ile ilgili ölçek uygulaması için, İlimiz Merkez tüm İlköğretim Okullarında ölçek uygulamasını OLUR'larınıza arz ederim.


İbrahim BİNAY
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
30.11/2006

Kadim DOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

ASLI GİBİDİR


Güler ASLAN
Enstitü Sekreteri

ÖZGEÇMİŞ

1981 Muğla doğumludur. 1992’de ilkokulu, 1995’te ortaokulu, 1999’da liseyi bitirmiştir. Fethiye Lisesi mezunudur. 1999’da Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği Bölümü’nü kazanmıştır. 2003’te mezun olmuştur. 2003 yaz döneminde Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesinde Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisansını kazanmıştır. 2003 yılından beri Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak Türkçe öğretmenliği yapmaktadır. Evlidir.