



T C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TÜRKÇE İŞLETME ANABİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE OKUL YÖNETİMİNE KATILMA DÜZEYLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

Hazırlayan
Nil AKKAŞOĞLU

İSTANBUL
2015

YEMİN METNİ

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE OKUL YÖNETİMİNE KATILMA DÜZEYLERİ adlı Yüksek Lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Nil AKKAŞOĞLU

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

Okan Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

.../.../2015

Nil Akkaşoğlu'nun "Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri Ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri" başlıklı tezi, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Türkçe İşletme programında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kemal ALTIPARMAK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Turhan ŞENGÖNÜL


.....

.....

.....

ÖNSÖZ

Günümüzde dünya hızla gelişerek değişmekte ve eğitim kurumları bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmak durumundadır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini, örgütlerini ileriye götürecek yol ve yöntemler belirlemelerini zorunlu hale getirmiştir. Örgüt içinde yönetime katılım bireyler arasında algıların, beklentilerin, inanışların, değerlerin birbirinden farklılık göstermesini sağlamakta ve sonuçta örgütün ilerlemesini ve verimliliğini de etkilemektedir. Bu araştırmada ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın yapılmasını sağlayan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, konu ile ilgili tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve ile yurt içinde ve yurtdışında daha önce yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesine ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırma bulguları literatür ışığında yorumlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan genel sonuçlar sıralanmış, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların ortaöğretimlerde çalışmakta olan yöneticilere, öğretmenlere, diğer alanlardaki yöneticilere, alana ve uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeylerinin incelenmesidir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasında olan ilişki, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre, örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasındaki farklara göre incelenmiştir.

Araştırma, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre örgütsel kültür ve yönetime katılma düzeyleri arasındaki farkları incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel kültürleri ve yönetime katılma düzeyleri arasında olan ilişkileri incelemesinden dolayı da ilişkisel modeldedir. Araştırmanın çalışma grubunu uygun örneklem yöntemiyle seçilen 428 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri öğretmenlere ölçek uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin toplanması için “Örgütsel Kültür” ve “Yönetime Katılma Ölçeği” olmak üzere iki ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma puanları ve rol puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, örgütsel kültür puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Erkek öğretmenlerin yönetime katılma puanları kadın öğretmenlerin puanlarından daha yüksektir. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yönetime katılma puanları arasındaki fark anlamsızdır. Kıdem gruplarının yönetime katılma puanları arasında fark yoktur. Ancak öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, rol ve destek puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. 1-5 yıl kıdem grubunun puanının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları branş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin rol puanları hariç örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Son olarak öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, destek boyutları ve yönetime katılma puanları arasında anlamlı ilişki vardır. Ülkemizde ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve yönetime katılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılması varolan durumu ortaya koymasından önemlidir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture. The differences between teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture according to independent variables and the relationship between the levels of participating in management and the opinions about organizational culture are examined.

Research design is determined as survey model to examine the differences between teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture according to independent variables. Besides, the study's design is correlational because predicting statistics are used to examine whether the relationship between the levels of participating in management and the opinions organizational culture. The sample of the study is determined by convenience sampling method and the research was conducted with 428 teachers. Research data were obtained through the application scales. Two scales were used to "Organizational Culture" and "Management Participation Scale" for data collection. According to the findings; teachers' levels of participating in management and role points differ according to gender and their opinions about organizational culture don't differ according to gender. Male teachers have higher management participation points than female teachers. There isn't a significant difference between management participation points of teachers according to seniority. But the opinions about organizational culture, success, support and role points of teachers differ according to seniority. Points of 1-5 years group were found to be quite high. Teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture don't differ according to working time at school . Teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture don't differ according to branch. Teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture don't differ according to level education. Finally there is a significant relationship between teachers' levels of participating in management and the opinions about organizational culture, success, support points. In our country, conducting studies that examine the relationship between the opinions of the organizational culture and participation levels in management in secondary education is important.

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE OKUL YÖNETİMİNE KATILMA DÜZEYLERİ

AKKAŞOĞLU, Nil

Yüksek Lisans, Türkçe İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

2015, ...+.....Sayfa

.....

.....

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
YEMİN METNİ.....	II
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII

BÖLÜM I..... 13

1. GİRİŞ..... 13

1.1 Problem Durumu.....	13
1.2 Araştırmanın Amacı.....	14
1.3 Problem Cümlesi.....	15
1.4 Alt Problemler.....	15
1.5 Araştırmanın Önemi.....	15
1.6 Sayıtlılar.....	16
1.7 Sınırlılıklar.....	16
1.8 Tanımlar.....	16

BÖLÜM II..... 17

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR..... 17

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	17
2.1.1 Örgüt.....	17
2.1.2 Kültür.....	18
2.1.3 Örgüt Kültürü.....	19
2.1.4 Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	20
2.1.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	21
2.1.6 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	21
2.1.7 Örgüt Kültürünün Modelleri.....	23
Diana Phesey'in Örgüt Kültürü Modeli.....	23
Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	24

Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli	25
Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	26
Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli	27
Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli	27
2.1.8 Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür.....	28
2.2 YÖNETİME KATILMA	30
2.2.1 Yönetim	30
2.2.2 Yönetime Katılma	31
2.2.3 Yönetime Katılmanın Amaçları	32
2.2.4 Yönetime Katılma Biçimleri	34
2.2.5 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma	36
2.2.6 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları.....	38
2.2.7 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları	40
2.3 KONUSU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	41
BÖLÜM III.....	49
3. YÖNTEM	49
3.1 Araştırmanın Modeli	49
3.2 Evren ve Örneklem	49
3.3 Veri Toplama Aracı.....	51
3.4 Verilerin Toplanması	51
3.5 Verilerin Analizi.....	52
BÖLÜM IV	53
4. BULGULAR.....	53
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	53
4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	55
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	57
4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	59
4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	60
BÖLÜM V	61
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
5.1 Tartışma.....	61

5.2 Sonuç.....	63
5.3 Öneriler	64
6. KAYNAKÇA.....	65
7. EKLER	74
7.1 Ek – 1: Anket Uygulama İzin Belgesi.....	74
7.1 Ek – 2: Demografik Sorular ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	75
7.1 Ek – 3: Örneklem Kapsamında Ölçek Uygulanan Okullar	79
7.1 Ek – 4: Kişisel Bilgi Formu	80
7.1 Ek – 5: Çalışma Takvimi.....	81

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 2 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kültür Ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi....	53
Tablo 3 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	55
Tablo 4 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	56
Tablo 5 : Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi	57
Tablo 6 : Öğretmenlerin Okuldaki Branşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	58
Tablo 7 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	59
Tablo 8 : Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....	60

KISALTMALAR

F	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Katılımcı Sayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
X	: Aritmetik Ortalama

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

1.1 Problem Durumu

Kültür en genel anlamda bir topluluğun yaşama biçimidir. Yazılı olsun ya da olmasın her kurumun bir kültürü vardır. Kurum kültürü kararların hangi ilkelere dayanarak verildiğinin ve o işletmede ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünün belirleyicisidir. Bunlar, değerler, davranış normları ve iş yapmayla ilgili yol ve yöntemlerdir. Kurum kültürü ile ilgili farkındalık, çalışanların verimliliğinin ve iş doyumunun yapıtaşıdır (Baltaş, 2006).

Örgütler; bireylerin davranışlarına yön veren ve ortak amaçları gerçekleştirmek adına insanların aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlayan yapılardır. Örgüt kültürü ise, örgütsel bütünleşmeyi ve örgütün amaçlarını arzu edilen düzeyde gerçekleştirmeyi sağlar fakat tüm bunlar olmazsa örgüt zarar görebilir ve varlığı tehlikeye girebilir. Örgütler işlevlerini “kültür” ile yerine getirebilmektedir. Her örgütün kültürü kendine özgüdür, örgüt üyelerine kimlik duygusunu kazandırır, çalışanların örgüte duygusal anlamda daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır, toplumsal sistemlerin dengesini korur (Robbins, 1998).

Okulların değişime ayak uydurabilmesi, bilim ve teknolojiye gelişmeleri takip edebilmesi, eğitimin kalitesinin artırılabilmesinde örgüt kültürü belirleyici rol oynamaktadır. Ortaöğretimlerin örgüt kültürünün sağlıklı olması, bu kültürün iyi anlaşılması ve benimsenmesi, iletişim içinde bulundukları diğer toplumsal yapılarla ilişkilerinde daha verimli olmalarını sağlar.

Yönetim, örgütteki insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşabilmedir. Yönetim, ister bir şirket, isterse bir sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü örgüt için önemli bir süreçtir (Werner, 1993).

Yönetime katılma, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetime katılma yapısal olarak tanımlanırsa, bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yerinin olmasıdır. İşlevsel olarak ise bireylerin katılma olanaklarını etkin bir biçimde kullanarak yönetimin alacağı kararlarda, yaptığı işlerde etkili olmaları olarak tanımlanabilir. Süreç olarak yönetime katılma; kararlardan etkilenen bireylerin, dışarıdan veya içerden verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek, önerilerle birlikte yönetime bildirme mekanizmasını işletmesidir (Eroğlu, 2006). Örgüt yönetimine yeni bir bakış açısı olan yönetime katılma, aslında geleneksel yönetim yaklaşımından şimdiye kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Dicle'ye (1980) göre yönetime katılma, demokratik yönetimle eş anlamlı olarak kullanılabilir.

Yönetime katılma ve örgüt kültürü birbiriyle ilişkili olabilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının yönetime katılmasını etkileyebilmektedir. Eğer örgüt kültürü güçlü ise örgüt çalışanlarının yönetime katılma derecelerinin artacağı düşünülebilir. Eğitim örgütlerinde çalışanların etkin yönetime katılması sağlanırsa, eğitim ortamında güven duygusu ile birlikte işin benimsenmesi sağlanır. Örgütünü benimseyen çalışanların bulunduğu ortamda olumlu bir örgüt havası hakim olacaktır.

Bu nedenlerle, öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasında olan ilişki, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasındaki farklar araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasında olan ilişki, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasındaki farklar incelenmiştir.

1.3 Problem Cümlesi

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri nedir?

1.4 Alt Problemler

1. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.5 Araştırmanın Önemi

Bir örgütteki bireylerin yönetime katılması örgütün yönetim anlayışı ve örgütün kültür yapısıyla biçimlenmektedir. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılmaları gerçekleştirilirse; okulda güven ortamı sağlanmış olur. Eğer öğretmenler kurumlarını benimserler ise, kurumda sağlıklı bir örgüt kültürü hakim olur. Bu sayede sosyal bir sistem olan okulların etkililiği ile işlerliği sağlanacaktır. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılmaları mesleki gelişimlerini sağlamaları açısından son derece önemlidir. Yönetime katılma ile örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde, her ikisinin de farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırıldığı çok sayıda araştırma bulunmakta iken yönetime katılma ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaya az rastlanılmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçların

ortaöğretimlerde çalışmakta olan yöneticilere, öğretmenlere, diğer alanlardaki yöneticilere, alana ve uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6 Sayıtlar

Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların kendi görüşlerine ilişkin durumu yansıttığı düşünülmektedir.

1.7 Sınırlılıklar

1. Araştırma İzmir ili, Karabağlar ilçesi resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri kapsamaktadır.
2. Araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırmada elde edilen bulgular kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.8 Tanımlar

Örgüt Kültürü: Örgütsel işleyişi bireyin anlamasına yardımcı olan, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içerisinde davranışlara norm oluşturan ortak değerler ve inançlar şablonudur.

Yönetime Katılma: Yönetimsel kararların alınması sürecinde bireyleri söz sahibi kılarak, alınacak kararları etkilemelerinin sağlanmasıdır.

Öğretmen: İnsanlara bilgi veren, öğretmeyle görevli kişidir.

BÖLÜM II

Bu bölümde araştırmanın amacı ile ilgili kuramsal çerçeve ve taranan literatür özet olarak sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.1 Örgüt

Örgütler belli ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan gruplarıdır. Toplumlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve gelişmek adına örgütleri meydana getirmişler ve bireylerin yaşantılarının çoğu bu örgütlerde oluşmaktadır. İnsanların yalnız bir şekilde gerçekleştiremedikleri eylemleri örgütlerde gerçekleştirirler ve örgütler toplumun işleyiş biçimini belirlerler.

Örgüt kavramı farklı bilim dallarından bilim adamları tarafından incelenmiş ve her bilim dalı içinde farklı tanımlar yapılmıştır. Örneğin; psikoloji bilimi örgütü, birden fazla bireyin ortak bir amaç için eşgüdümlemesi sonucu oluşan sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropolojik açıdan ise belli bir kişiliğe ve bilişsel süreçlere sahip sistemlerdir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bestenci, 2004).

Örgüt; insan gereksinimlerinin karşılanabilmesi için, insan ve madde kaynaklarının etkili kullanıldığı sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçları gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar (Toffler, 1981).

Örgütler yaşamımızın her anında vardır ve yaşantımızı etkilemektedirler. Modernleşme insan ihtiyaçlarını artmakta bu yüzden artan bu ihtiyaçların rasyonel bir şekilde giderilmesi gerektirmektedir ve örgütler bu rasyonelliği sağlamaktadır.

Örgütteki bireylerin eylemlerini örgütsel amaçlar belirlemektedir. Politikaların, yöntemlerin, stratejilerin ve ilkelerin saptanması için örgütsel amaçlar önemlidir (Hicks, 1979). Örgütsel amaçlara ulaşılabilme girdilerin sağlanması ve örgüt bireylerinin yaptığı eylemlerle gerçekleşebilir (Açıkalın, 1994).

Örgüt kavramı değişik anlamlarda kullanılabilmektedir:

Birincisi yapı ya da önceden belirlenmiş amaçlara uygun hareket eden topluluk anlamına gelir. İkincisi ise, bu yapının meydana getirilmesi sürecindeki faaliyetleri ifade eder. Üçüncü anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklarla ilişkili sosyal sistemdir (Koçel, 2001).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ancak amaçların açık bir şekilde ifade edilmesine bağlıdır. Örgütler üretmek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla vardır. Birinci amaç ekonomi, ikinci amaç ise daha çok insan ilişkileriyle ilgilidir (Başaran, 1991).

Örgütün içinde paylaşılan amaç, değer ve görev olmadan örgüt varlığını sürdüremez (Özdemir, 2000).

Örgütteki görevler örgütü kuranlar tarafından belirlenmektedir. Bu görevler örgüt üyeleri arasında paylaştırılır. Görevlerin dikey ve yatay olarak belirlenmesi örgüt yapısının oluşturulması açısından önemlidir. Örgüt yapısı, örgütteki davranış kalıbını şekillendirebilir (March ve Simon, 1975).

Örgütün yapısal boyutu; hiyerarşi, rol ve statüden oluşur. Örgütte her düzeydeki yetki ve sorumlulukların ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi zorunludur. Bunun sonucu hiyerarşi oluşur. Hiyerarşi, örgütün amaç ve yapı boyutları arasında köprü görevi görür (Bursalıoğlu, 1998).

2.1.2 Kültür

Kültürün tanımı hakkında fikir birliği yoktur. Birey, grup ve toplumlarla ilgili sorunlar kültür ile açıklanmakta; fakat kültürü tanımlamak kolay değildir (Güvenç, 1994). Kültürün tanımı belirli olmamasına rağmen, toplumsal olarak inşa edildiği ve değişiminin zor olduğu düşünülmektedir (Terzi, 1999).

Araştırmacılar kültürün belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal olarak oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavram olduğu üzerinde hemfikirdirler (Danışman ve Özgen, 2008).

Kültür, insan etkileşimini geliştiren sosyal tecrübenin sonucu oluşur. Kültür, hayata anlam veren inançlar, değerler bütünüdür. Kültür, toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modeli olarak görülür (Yılmaz ve Oğuz, 2005).

Kültürün yönetim bilimlerine göre tanımını yapacak olursak: “Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Kültür, bir örgütü meydana getiren bireylerin içsel ve dışsal ilişkilerindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini kapsar. Bu sayede kültür, o örgüt mensuplarının paylaştığı ancak onu diğer örgütlerden ayıran bir hayat tarzıdır (Hasanoğlu, 2004).

Taylor’ a göre kültür; bireyin bilgi, sanat ve ahlak, örf ve adetleri, bir örgütün üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları içine alan karmaşık bir süreç olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 1975).

"İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı örgüte ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur" denilebilir (Yıldırım, 2001).

2.1.3 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte uyumun sağlanmasını ve örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasını sağlar (Berberoğlu, 2003). Ancak tanımlara bakıldığında bu konuda araştırma yapanlar arasında bu görüşün ortak olmadığı görülmektedir.

Elliot Jaques (1952) “Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, durum örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelere bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar” (Öztürk, 2003).

Örgütün karakterini anlamada örgüt kültürü önemli görülmektedir. Örgüt kültürü, genel olarak bireylerin davranışlarını şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürü, öğrenilebilir ve öğretilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, değişebilir

(Unutkan, 1995). Bu paylaşım ne kadar genişse, kültür o derece güçlü olur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine kimlik kazandırmayı ve onların örgüte bağlanmasını sağlar (Çelik, 2002). Örgüt kültürü, örgütte değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıltılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü farklı inanç ve beklentilerin oluşumudur (Karlı, 2004).

Örgütler, kültürlerini ve alt kültürlerini belirleyen yargıların bir araya gelmesiyle öğrenirler (Töremen, 2001). Örgüt kültürü informal mesajlar, işgörenler arasındaki hikayeler ve dedikodular, informal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganların iletimini sağlar (Çelik, 1993).

2.1.4 Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Örgüt kültürü, ilk defa neo-klasik yönetim döneminde fark edildiği günden beri vardır (Gürçay, 2001). Neo-klasikçiler, örgüte davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak, kültürü, sağlıklı ve sağlıklı olarak tarif etmişlerdir. Örgüt kültürü araştırmalarının, ortak yönü, sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmalarıdır. Bu yüzden örgüt kültürü çalışmaları, örgütün biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerine odaklanmaktadır (Şişman, 1994). Neo-klasik yaklaşımın öncülerinden Barnard biçimsel olmayan örgüt yapısına önem vermiştir. Ayrıca, örgütün ahlaki-kültürel yönünü de önemsemiştir. Örgüt kültürünün önemsenmesinin en önemli sebebi, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin açıklanmak istenmesidir. Kültür kavramı, antropoloji ve sosyolojinin ilgi alanı olmasına rağmen, örgütlerdeki sosyal sistemin önemsenmemesinden dolayı oldukça yakın bir geçmişe sahiptir.

1930'larda, Western Elektrik Şirketi'nde Hawthorne çalışmaları örgütlerde insan davranışlarını anlama açısından önemlidir. Kültürel terimlerle örgütleri anlamada ilktirler. Hawthorne araştırmaları ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Bu deneylerin sonuçları üzerine örgütsel davranışlarla ilgili araştırmalar artmıştır (Berberoğlu,1990). İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nde bir grup bilim adamı da örgütler üzerinde araştırma yapmışlardır. Çeşitli yenilikleri, örgüt kültürlerine tanıtmayı denemişler, özellikle örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli olduğunu görmüşlerdir. 1960'ların

sonlarında Harrison Trice, grubun kişisel hareketleri ile kültürel törenler hakkında gözlemler yapmıştır. 1971’de ise Barry Turner örgütsel kültürün formlarını ve özünü analiz etmiştir.

2.1.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibidir:

- 1- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilişkilidir.
- 2- Uyum sağlayabilir ve değişebilir.
- 3- Birden çok bireyin bir araya gelmesi sonucu oluşur.
- 4- Semboller aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- 5- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- 6- Geçmiş zamana bağlı olarak belirlenir.
- 7- Örgütün bütününe yönelik olup her kademede çalışan bireye ait duygu, düşünce değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- 8- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı sağlar.
- 9- Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak meydana gelir (Unutkan, 1995).

2.1.6 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Genel olarak örgüt kültürü, bir kaç temel boyutta incelenmektedir. Ortak inanç, değer varsayımlar düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar törenler vb. eylemlerdir. Örgütte kullanılan semboller, liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutu oluşturmaktadır (Taş, 2002).

Bu araştırmada örgüt kültürünün öğeleri temel sayılıtlar, temel değerler, sembol-öykü ve kahramanlar, normlar-inançlar ve örgütsel uygulamalar başlıkları altında ele alınmıştır.

Sayıtlar; bireylerin davranma, düşünme ve hissetmelerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye indirgenmiş ilkeler olup bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliktir. Bu durumda sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleridir. Sayılıtlar; değer, inanç ve normlara yön verirler (Bozkurt, 1996).

Değerler; benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamında kullanılır. İnsanlar yaşamlarını değerlerine göre şekillendirirler. Örgütlerde değerler, örgütte neyin arzu edildiğini ve istenildiğini gösterir (Şişman, 2002). Değerler paylaşırlar. Paylaşılmış değerlerin, örgütsel kimliği önemlidir (Çelik, 2002).

Örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel (foksiyonalist) ve seçkinci (elitist) olarak iki şekilde oluşabilir (Wiener, 1988). İşlevsel değerler, iş görenlerin eylemlerini gerçekleştirme biçimlerini kapsar. Seçkinci değerler ise, üstünlük gibi güçlü duygulara benzer, örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir.

Kahramanlar; kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gereklidirler. Hill ve Jones'a göre kahraman, geçmişte örgütlerine yararlı hizmetlerle bulunmuş, örgütü zafere ulaştırmış başarılı kimseye denir (Eren, 2001). Bir örgüt içinde kahramanlar herhangi bir şekilde doğabilir (Kozlu, 1986).

Hikayeler ve Mitler; örgütün değerlerini açığa çıkarmaya yönelik, olumlu ya da olumsuz olabilirler. Örgütte değerlerin yayılmasını ve yerleşmesini ve örgütün kahramanlarının ve sembollerinin canlı kalmasını sağlarlar. Hikayeler örgütsel kültür hakkında ipuçları verirler (Gordon, 1993; Çelik, 2002).

Semboller; Semboller örgüt içinde açıktırlar ve gözlenebilirler. Semboller nesne, eylem, ilişkiler ya da dilsel biçimler anlamına gelir. Bir örgütte semboller kolaylıkla oluşur, çabuk kaybolur ve diğer gruplar tarafından taklit edilebilirler.

Normlar; örgütteki bireylerin uyduğu davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde davranışta bulunmasına ve iletişim içinde olmasına yardımcı olur (Başaran, 1982). Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle muhafaza edilebilirler. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak, cezalandırma norm dışı davranışın bir sonucu olarak meydana gelir. Normlar, öğrenilebilir ve alışkanlık haline gelebilir (Özkalp ve Kırel, 2001). Normlar, yazılı olmayan ve doğal olan beklentilerdir. Normlar, işgörenin giyim, konuşma ve davranış biçimini belirleyerek, örgüt içerisinde nasıl davranılması gerektiğini belirler (Başaran, 1991).

İnançlar; bilişsel olarak farkında olunabilir ve veri toplama yöntemleri ile belirtilebilirler. Bireylerin belirli durum, kişi ve nesnelere ilişkin düşünsel eğilimlerini anlatırlar. Örgütün vizyonuna inançlar önemli katkı sağlar. Okul müdürlerinin okullarında inanç sistemlerini şekillendirmesi sayesinde okulda güçlü bir kültür oluşur (Terzi, 1999).

Törenler ve semboller; belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranış kalıplarıdır (Unutkan, 1995). Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını sağlar ve tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranışlardır (Tolan, 1996).

Ritüeller (Adetler); törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış anlatılardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasıyla ilişkilidir (Arslan, 2001). Ritüeller, davranışları yönlendirir. Her bir ritüel, kültürün temelini oluşturan inanç ve değerlere işaretir. Örgüt kültürüne somut bir nitelik sağlar ve örgütte bağlılık oluştururlar (Deal ve Kennedy, 1982).

2.1.7 Örgüt Kültürünün Modelleri

Diana Phesey'in Örgüt Kültürü Modeli

Bu sınıflamada Harrison (1972) ve Handy (1985)'nin sınıflamaları temele alınmış, örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2002):

Rol Kültürü: Küçük işletmelerde görülebilir ve hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültürdür. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden belirlenmiştir. Klasik bürokrasiler olarak bilinen örgütler, bu gruba girer. Bu tür kültüre sahip örgütlerde otoriter bir yönetim biçimi vardır. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları temeldedir.

Başarı Kültürü: Amaçların gerçekleştirilmesi kuralların işlemlerinden daha önemli görülmektedir. Bürokratik yapılanmanın yerine esnek yapılanma, esnek bürokrasi temeldedir. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluk önemlidir. İnsan doğasına ilişkin Y kuramının varsayımları kabul edilir.

Güç Kültürü: Örgütte güç belirli kişilerde toplanır. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlar önemlidir. Yetkiler, üst yöneticilerde toplanır. Örgütte dikey iletişim esastır. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır.

Destek kültürü: Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılma önemli görülmektedir.

Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede kültürel farklılıklar üzerine 40 ülkede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında dört değişken incelenmiştir. Bunlar; 1-güç uzaklığı 2-belirsizlikten kaçınma 3-bireysellik 4-erkeksilik-kadınsılık (Sungur, 2006).

Güç Uzaklığı: Bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığını inceler. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı vardır. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim benimsenir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumlardaki eşitsizlikler azalmıştır, toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır, herkes eşit haklara sahiptir, sosyal sistem sorgulanabilmektedir.

Güç uzaklığının yüksek olduğu toplumlarda ise şu özelliklere rastlanılmaktadır; eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir, güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır, hiyerarşi, var oluşsal eşitsizlik anlamındadır, güç sahipleri

ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar, sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu g sahiplerini değiştirmektir, toplumun alt katmanlarında olanlar ile st katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.

Belirsizlikten Kaçınma: Bireylerin belirsiz durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bununla başa çıkabilmek için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler ve değişikliklere anlayış gösterilir; inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar, belirsizlikler aşılması gereken engeller olarak algılanır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda; bireyler, belirsizlik karşısında güvensiz ve tehdit edilmiş hissine kapılırlar. Örgütlerde hiyerarşı yapıları bellidir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Bireysellik: Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını nemsemesidir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık kalma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı hareket ettiğini tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996).

Erkeksilik ve Kadınsılık: Erkeksilik, toplumda para ve başarının en önemli ve baskın değeri olarak tanımlanır. Kadınsılık ise toplumda hayatın kalitesiyle ilgilenmedir. Erkeksi kültürler, kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık şekilde ayrıldığı, kadınsı kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak bilinir (İslamoğlu, Bırsel ve Br, 2007).

Harrison'un rgt Kültürü Modeli

Harrison (1972), rgt kültürünü dörde ayırmıştır. Bunlar, g kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Bunların her birine eski yunan tanrılarının adı verilmiştir:

G kültürü (Zeus): G ve denetim merkezde toplanır. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalıdır. Örgütte g elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenliğe sahiptirler. Geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipidir (şışman, 2002). G kültürüne dayalı örgütlerde bireyler korku duygusuna sahiptirler (Phesey, 1993).

Rol kültürü (Apollo): Bürokratik özellik ve ilkeler ön planda tutulur. Rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluştururlar. Örgütte işlerin ve rollerin tanımı önemlidir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilir (Şişman, 2002).

Görev kültürü (Athena): Bu kültürün temel ilgi noktası örgütsel amaçlardır. Örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük düzenlenir. Gücün kaynağı uzmanlıktır (Şişman, 2002).

Birey kültürü (Dionisus): Bu kültürde örgütler bireyler içindir anlayışı hakimdir. Bireysel amaç ve çıkarlara öncelik verilmektedir. Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Handy, 1981; Terzi, 1999).

Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Handy (1985), Harrison (1972)'un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde sınıflama yapmıştır. Bunların özellikleri de kısaca şöyle belirtilmiştir (Şişman, 2002):

Güç Kültürü: Örgütte güç, merkezlerde toplanmıştır. Otokratik bir yönetim biçimi hakimdir. Merkezi bir denetim anlayışı vardır.

Rol Kültürü: Bürokratik örgütlerde ve devlet bürokrasilerinde görülebilecek bir kültür türüdür. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır. Rol, iş ve yetkilerin tanımı, rasyonellik, hiyerarşi, kurallar ve prosedürler önemlidir.

Görev Kültürü: Takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı, uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur.

Birey Kültürü: Örgütün merkezinde birey yer alır. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu önemlidir. Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve başlı başına bir değer olarak görülür (Şişman, 2002).

Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli

Quinn McGrath (1985) örgüt kültürünü rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır (Şişman, 2002):

Rasyonel Kültür: Amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma, mantıksal yargılama esastır. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayalıdır. Amaç merkezli, direktif liderlik stili egemendir.

Gelişmeci Kültür: Amaçlarda esneklik söz konusudur. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak (girdi) sağlamadır. Gücün kaynağı değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

Uzlaşmacı Kültür: Örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Performans ölçütü, grubun morali, uyumu, kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı, informal statülerdir. Destekleyici ve ilgili liderlik stili vardır.

Hiyerarşik Kültür: Bu kültürde kuralların uygulanması önemlidir. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı, teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme önemlidir. Koruyucu, muhafazakâr liderlik stili egemendir.

Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quin (2000) tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Aşağıda bu kültürlerin özellikleri kısaca açıklanmıştır (Şişman, 2002):

Girişimci Kültür: Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı sağlar. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamı söz konusu olup insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi gerekir.

İşbirliğine Dayalı Kültür: Bu kültüre sahip örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanır. Bu örgütlerde dostça ilişkiler ön plandadır. Liderler, birer yol göstericidir. Çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir.

Yapılaşmış Kültür: Temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültürdür. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik, yapılaşma söz konusudur.

Pazar Merkezli Kültür: Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba harcarlar. Bu örgütler, daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını benimserler. Bu örgütlerin liderleri kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksektir.

2.1.8 Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür

Günümüzde en önemli toplumsal kurumlarından biri okuldur. Okul bilgiyi üreten, tüketen ve yayan bir örgüttür. Bu durumda okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişime ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmayı gerektirmektedir. Okul, kültür değişimini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada tutan bir örgüttür. Her okulun kendi kişilik ve duyguları vardır (Çelik, 2002).

Okul kültürü, değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve tarihten oluşmakta olup, üyelerin davranışlarını ve verimliliğini belirler. Stolp (1996) 'a göre güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini artırmaktadır. Okulun alt kültürleri, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir; kültürel uygulamalar bu gruplara bağlı olarak gelişir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001).

Okulun kültür yapısı zamanla birçok faktöre bağlı olarak gelişecek ve değişecektir. Bu kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanması gerekmektedir. Okulların bir açık sistem olmasından dolayı, kabul görmüş, sürekli, planlı bir şekilde değişen ve zengin bir okul kültürünün olması ve sisteme yeni katılanlara kazandırılması ve kabul etmelerinin sağlanması önemlidir (Güçlü, 2003).

Eğitim kurumlarında örgüt kültürünü oluşturmada okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Bu yüzden okul yöneticisi önderlik yapabilecek niteliklere sahip olmalıdır. Kültürel liderlik yapabilen bir okul yöneticisi, örgüt kültürünün çevreye tanıtılmasında son derece etkilidir. Düzenlediği eğitim, spor, kültür

faaliyetleri ve yarışmaları bu etkililiği sağlamaktadır. Kültürel lider, düzenlediği bu faaliyetlerle kurumun üyelerini, ortak kültürel değerler etrafında birleştirerek, kurumu bir aile hâline getirmeyi ve böylece birlik ve bütünlüğü sağlayarak kurumun ömrünü uzatmayı sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde kültürün etkisi şöyle olmaktadır: Alt kültürler arası işbirliğine dayalı olarak kurumun gelişme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Ancak arzulanan işbirliği kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz; bağlılık, zaman, güven ve misyonun anlamına bağlı olarak gelişmektedir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001).

2.2 YÖNETİME KATILMA

2.2.1 Yönetim

Yönetim olgusu çok yönlü ele alınan bir kavramdır. Bu kavram farklı yönetim bilimciler tarafından çeşitli biçimlerde ele alınarak incelenmiş, bir çok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda farklı yönetim tanımlarına yer verilmiştir: Başında bulunup bir işi yürütmek, çekip çevirmek, idare etmek (Şişman, 1996) anlamına gelen yönetim kavramı, mevcut kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanılmasıyla ilgili kararlar alma, alınan bu kararları yerine getirme sürecidir (Yozgat, 1994).

Yönetim, “işbirliği etmek” anlamında kullanılmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000). Yılmaz (1997)’ın, Koontz ve Weihrich (1988)’den aktardığına göre yönetim, “insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi süreci”dir. Kaya (1986), yönetimin bir kararın uygulanması ve bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğunu söylemektedir. Klasik açıdan yönetim, “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için her türlü girdilerin sağlanması ve kullanılma süreci” dir. Bilişsel ve sembolik açılardan yönetim, “örgütsel anlam ve sembollerin oluşturulması ve sürdürülmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002).

Yönetim, örgütün insan ve madde kaynaklarını verimli şekilde kullanması, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmasıdır. O nedenle yönetim, ister bir şirket, isterse bir sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü örgütte önemli bir süreçtir (Werner, 1993). Can ve Tecer (1968) yönetimi, farklı alanlarda örgütlenmiş çabaların istenen amaçlara yöneltilmesi olarak tanımlamaktadır. Zoga (1980) ’ya göre yönetim, toplumsal ortamın koşullarına göre bir çalışma ortamı oluşturma işidir. Taymaz (2003), yönetimin farklı tanımlarının ortak olan yönlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

İnsanlar ve örgütler oldukça, yönetim de var olacaktır. Çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde bir süreçtir (Genç, 1997). İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı her zaman örgütlenme ve örgüt kurma gereği duyulmuştur. Örgütlenen insanların amaçlarını gerçekleştirme isteği yönetim ihtiyacını hissettirmiştir. Örgütün devamlılığı için yönetimin önemli olduğu söylenebilir. İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ile daha çok verim elde etmektir (Drucker, 1995). Şişman (2002) 'a göre yönetimin öncelikli görevi, örgüt üyelerinin bütünleşmesini, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerler oluşturmalarını sağlamaktır. Amaçları farklı olsa da her örgütün yönetilmeye ihtiyacı vardır (Balcı ve Aydın, 2003).

Çağdaş örgütlerin yönetiminde sermayeden çok, insana önem verildiği gözlenmiştir. Günümüzde sadece yöneticiler değil, örgütteki diğer işgörenler de önemsenmektedir. İnsana verilen değerin artmasıyla işgücünün verimi, yapılan işin kalitesi ve örgüt için yaptığı özveriler de artmaktadır. Bu insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanmaktadır. Yönetici, örgütün hedeflerini ancak, örgütteki çalışanların yardımıyla gerçekleştirebilir. Yönetimin örgüt çalışanlarına gereksinim duyması ile 'katılma' kavramı ortaya çıkmıştır.

2.2.2 Yönetime Katılma

Yönetime katılma günümüzde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetime katılma geleneksel yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkileri azaltmak, işgörelere çalıştıkları işletmenin yönetimine katılım olanağı sağlamak amacıyla geliştirilmiş yönetim düşünceleridir (Bumin vd., 2003).

Örgüt yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma yaklaşımı, aslında geleneksel yönetim yaklaşımının şimdiye kadar olan bir uzantısını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Türkçe'de yönetime katılma yerine, "işgörenin yönetime katılması", "katılmalı yönetim", "kararlara katılma" ya da "sorun çözümleyici demokratik yönetim" gibi kavramlar da kullanılabilmektedir. Dicle (1980) 'ye göre katılımcı yönetim, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini

de içerecek biçimde genişletmek ve işgörenlere çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılma olanağını sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşüncesidir. Yönetime katılma işgörenlerin motive edilmesinde, işgörenler arasındaki iletişimin sağlanmasında, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinde yönetimin kullanabileceği bir araç olarak görülmektedir (Tayfun ve Kösem, 2005). Özden (1999) 'e göre yönetime katılma, kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan herkesin yönetim sürecine katılmasıdır. Yönetime katılma en genel anlamda, “kararları etkileme” biçiminde tanımlanabilir. Yönetime katılma, yönetsel kararların alınması sürecinde ilgilileri söz sahibi kılınması, alınacak kararları etkilemelerinin sağlanmasıdır (Aydın, 2004). Yönetime katılma, büyük ekonomik kuruluşlarda, emek ve sermayenin, yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını denetlemesidir (Akçaylı, 1995).

Yönetime katılma, işgörenlerin karar sürecine katılmalarını anlatır (Koçel, 2001). Daha esnek ve kapsamlı bir tanıma göre yönetime katılma, örgütte çalışanların temsilcileri aracılığı ile alınan kararlarda söz sahibi olmalarıdır (Dicle, 1980). Aydın (2004) 'a göre, katılmanın yöntem ve biçimleri çok farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Kimi zaman katılma sadece temsilci çağırma biçiminde olabilirken, kimi zaman ise oy hakkı tanıma biçiminde de gerçekleşmektedir.

2.2.3 Yönetime Katılmanın Amaçları

Yönetime katılmanın amaçları; demokrasi sağlaması, psikolojik tatmin ve motivasyon sağlaması, verimliliği ve örgütsel etkinliği arttırması şeklinde incelenmiştir:

Demokrasi Sağlaması

Demokratik değişimler, günümüz örgütleri için kaçınılmazdır. Bazı düşünürlere göre, otokratik bir yönetim düzeninden demokratik bir yönetime geçiş, hızlı değişimin örgütler üzerinde yarattığı baskıları sona erdirmektedir (Ünsal, 2002). Örgüt üyeleri düşüncelerini rahatça ifade edebildiği ve örgüt üyelerinin bu düşüncelerini alınan kararlara yansıttığı ölçüde örgüt üyeleri kendilerini değerli hissedecekler ve bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır. İnsanın yargı gücü vardır.

Bu güç, insanın bilgi düzeyinden etkilenir. Yargı gücü ve kültürel düzeyi yüksek olan bir insanın kendi düşüncelerini ifade etmesi demokrasinin gereğidir (Eren, 2001). Yönetime katılmanın uygulanması ile oluşacak demokratik ortam, karşılıklı saygı, güven ortamını beraberinde getirecektir. Böylece daha üretken bir örgütsel yapı oluşacaktır.

Psikolojik Tatmin ve Motivasyon Sağlaması

İnsan davranışlarını anlamak ve yönlendirmek için onların ihtiyaçlarını bilmek gerekmektedir. Çünkü insanların ihtiyaçları, davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Yönetim kademesinde söz sahibi olan ve örgütün bir parçası olduğunu bilen işgören kendini onurlu ve değerli hissedecektir. Bu durum işgöreni olumlu tutum içine sevk edip, moral düzeyini de yükselterek yaptığı işten zevk alan bir işgören ortaya çıkaracaktır (Cüceloğlu, 2008).

Her işgörene fırsat tanıyan örgütler, işyerinin başarısını işgörenler sayesinde elde ederler. Ortaya koyduğu ürün üzerinde kontrol etme güdüsü her işgörende vardır. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda fikri sorulan ve kontrol yetkisiyle donatılan işgören iş tatminini hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Verimlilik ve Örgütsel Etkinliği Artırması

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için elindeki kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmak zorundadır. Örgüt amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından, örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanlarının verimli olmasıyla sağlanır (Palmer ve Winte, 1993). Verimlilik kelimesinin karşılığı olan produktivite sözcüğü Fransızca “produir” mastarından üretilmiştir. “Produir”, üretmek demektir. Produktivite, üretebilme yeteneği anlamında kullanılır (Tosun, 2008). En genel anlamıyla, üretim sürecine sokulan girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki ve kaynakları en iyi biçimde değerlendirme üretmedir. Örgütsel etkinlik ise, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu tanıma göre; bir örgüt saptadığı amaçlara ne kadar ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Yükçü ve Atağan, 2009).

Örgütlerde yönetime katılmanın amacı verimliliğin ve örgütsel etkinliğin artırılmasıdır. Örgütlerde verimliliğin ve örgütsel etkinliğin düşük olmasının sebebi insan kaynaklarının ihmal edilmesidir. İnsan kaynağı ihmal edilerek, diğer kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi, verimlilik ve örgütsel etkinlik için yeterli olmayacaktır. İşgörenler yönetime katıldıkları ölçüde örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayacaklardır. Üst yönetime iletilen işgörenlerin yapıcı fikirleri sayesinde, işgörenler üretim faaliyetlerini aksatan bazı durumları ortadan kaldırarak çalışma barısı sağlamaktadır.

2.2.4 Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılma, işgörenlerin tüm yönetsel fonksiyonları ile doğrudan meşgul olmaları biçiminde fiili katılma; yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması, fikirlerini alması, alınacak kararları şekillendirmelerine olanak tanımaları biçiminde danışmalı yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşgörenin Yönetime Fiili Katılımı

İşgörenin, kimi ilkelerde kendileri ile ilgili kararların alınması hususunda yönetime fiilen katıldıkları yönetime katılma biçimleri vardır.

Gönüllü Katılma

Yasal açıdan zorunlu olunmayan hallerde ortaya çıkar. İşveren ve işgören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilerek karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür yönetime katılma biçimini benimserler. Bu tür katılmanın yetkili organı “işyeri kurulu”dur. Bu kurullarda, işveren ve işgörenler ya eşit sayıda ya da azınlık çoğunluk esasına göre yönetime katılırlar. İşyeri kurulu, personelin ekonomik çıkarlarına ilişkin kararları ile tüm finansal, teknik ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve istihdam sorunlarına ilişkin kararları müzakere konusu yapabilir. Ancak, bu kurullarda görüşülüp karara bağlanan hususların yönetime alınan ve uygulanması planlanan kararlara etkisi ve onların değiştirilmesi isteğe bağlıdır (Eren, 2004). Katılma olayının gönüllük esasına dayanması alınan bu kararların zorunlu olmaması ve bu modelin zayıf yönünü ortaya koyar (Özler, 2009).

Temsili Katılma

Yasal olarak işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri kurullarının bulunduğu katılma biçimidir. Kurul, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının benimsenmesi konularında kararlar alabilir. Fakat işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir (Eren, 2004). Temsili katılma modelinde işletmenin yönetiminde en üst yönetimden ziyade yani sermaye temsilcilerinin yanı sıra işgörelere de yer verilmektedir. Buradaki amaç işgörelerin temsililer aracılığı ile yönetime katılmalarıdır (Özler, 2009).

Eşit Sayıda Katılma

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma türüdür. Alınan kararlar, yaptırım yetkisi taşımaz. Bu tür yönetime katılma biçiminin benimsendiği yerlerde grev, işgal, direniş ve eylemler meydana gelmez. Çünkü artık işgören de yönetime katılma açısından işverenle eşit düzeydedir (Eren, 2004). Bu modelde işgören en az işveren kadar etkili ve yetkili olduğunu görüp, işverene karşı beslemiş olduğu düşmanlık ve güvensizlik duygularından arınarak bir güven ve moral duygusu kazanmış olur (Özler, 2009).

Sendikal Katılma

Yasal olarak, yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını sağlar. Sendika yönetimini, işgören meydana getirdiğinden ve arzu ile seçtiğinden, işgörelere tanınan yönetime katılma hakkı, temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir (Eren, 2004). Sendikalar çalışanların doğrudan katılımının gerçekleşmediği durumlarda çalışanların haklarını, düşüncelerini dile getirmektedir. Bu sonucun ortaya çıkması için de sendikaların yeterince güçlü olması ve yaptırım gücüne sahip olması gerekir (Erşangur, 2003).

Özyönetim

Bu tür katılma biçiminde, işgören temsilcileri, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işyerini yönetmektedirler (Eren, 2004). Ülkelerin tarihi gelişimi ve sosyo- ekonomik özellikleriyle de ilgili olarak gelişen bu tür yönetim biçimi hiçbir zaman çalışanlarına daha fazla yetki vermek veya seçilmiş olan işçi temsilcilerinin yalnızca kararlara katılımının gerçekleşeceği anlamına gelmez. Bu yönetime katılma biçiminin diğer modellerden farkı politik ve ideolojik bir tercih simgesi olmasıdır (Özler, 2009). Bu yönetim biçiminde, işgörenler meclisi, işgören konseyi, yönetim kurulu, denetim kurulu, örgüt yöneticisi olmak üzere beş temel organ vardır. Örgütteki her işgören, bu organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir. İşyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararları işgörenler belirler (Eren, 2004).

Danışmalı Yönetim

Modelin özü, yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması ve onların görüş ve önerilerine açık olmalarını anlatır. Modern ve büyük işletmeler, örgütsel kararların etkinliğini artırmak için kurmay eleman denilen uzman kişilerden yararlanırlar. Bu kişiler, araştırma ve inceleme yaparak, öneri sunma, yol gösterme, düşünce bilgi ve karar organlarına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu, 2001). Danışma, kendisine danışılan kişide, saygı gördüğü ve değer verildiği izlenimini yaratır. Sırf kendisine sorulmadığı, kendi düşünce, duygu ve inançlarına başvurulmadığı için kararlara karşı çıkan, uygulamaya karşı direnen kişilere çok rastlanır. Bu kişilerin, çoğu zaman, aslında verilen kararlara aynı doğrultuda kararlara sahip olduğu bilinmektedir. Danışmalı yönetimin, ast-üst arasında güvensizliğe sebep olduğu söylenmektedir (Tosun, 1997).

2.2.5 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma

Eğitim örgütleri toplumsal sistemin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki insan gücünü yetiştirmek için oluşturulmuştur. Bu örgütler, diğer toplumsal örgütlerden bazı yönleriyle farklılaşır (Aydın, 2000). Bu farklılaşma ile eğitim örgütlerinin kendisine özgü dinamikleri oluşmaktadır. Bu dinamiklerin yapı ve işlemleri

incelenmeden bu örgütlerdeki yönetime katılma olgusu tam ve doğru olarak açıklanamaz (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim örgütleri, beklentileri, ilgileri ve gelecek umutları açısından birbiri ile çatışan ve ayrışan çok karmaşık bir toplumsal çevre içinde yer alır. Eğitim örgütlerinde uygulanacak yönetime katılma biçimlerinin etkisini ve niteliğini artırmak için işgörenlerin kararlara daha çok katılmaları sağlanmalıdır. Eğitim örgütleri, devlete yönetsel olarak bağlıdır. Bu nedenle eğitim örgütleri toplumsal çevrelerine ve bağlı olduğu devlet içerisindeki yönetsel birime karşı sorumludurlar (Eren, 2004). Hammaddenin toplumdan gelip yine topluma katılan insan olması, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran bir başka gerçektir. Toplum içerisindeki tüm toplumsal gruplar işlenecek olan bu hammaddenin, kendi istekleri yönünde ilerlemesini istemekte ve bunun için toplumsal, politik, kültürel, mali ekonomik ve bireysel güçleriyle becerilerini sonuna kadar kullanmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim örgütleri, kendi içinde ve dışında çatışan toplumsal, politik, kültürel, etnik, dinsel gruplar ve değerleri uzlaştırmak ve aralarında bir denge oluşturmak zorundadırlar. Eğitim örgütlerini farklılaştıran bir faktör de eğitecek olanın da insan olmasıdır. Eğitmek amacıyla örgüte katılan öğretmen olarak adlandırdığımız insan, hem örgüte katılırken hem de örgütte etkinliğini sürdürürken, belli bir takım davranışları, değerleri, inançları, politik eğilimleri, toplumsal ve kültürel özellikleri, beklentileri ve ilgileri ile örgüte katılır. Bu bağlamda yönetsel ve eğitsel etkinliklerin gerçekleşmesi için çaba harcar (Aydın, 2000). Eğitim örgütlerinde bakanlık düzeyinde oluşturulacak eğitim politikaları kararlarına katılma en etkili biçimde sendikalar sayesinde olur. Sendika yöneticileri, eğitim işgörenleri tarafından gönüllü ve istekli olarak seçildikleri için merkez örgütündeki kararlara doğrudan katılabilirler. Bu konudaki işleyişin nasıl olacağı, sendika temsilcilerinin hangi oranda, hangi kararlara katılacağı, yasal düzenlemeler ve toplu sözleşmeler yoluyla belirlenebilir. Sendikaların, okul yönetimine doğrudan katılması her zaman olanaklı olmayabilir. Çünkü okul düzeyinde birden fazla sendika üyesinin olması veya varolan sendikaların o okulda yeterli üyeye sahip olmaması, okul düzeyinde sendikal katılımı önünde engeldir. Ancak, sendikalar okulda alınacak kararların uygulanmasının denetlenmesinde daha etkili olabilir. Sendikalar, eğitim politikalarının denetlenmesine ilişkin kararlara da katılabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin okul düzeyinde yönetime katılmaları şu biçimlerde gerçekleşebilir: Gönüllü katılma; hiçbir yasal zorunluluk olmamasına karşın,

öğretmenlerin ve öteki eğitim örgütü işgörenlerinin örgütteki çeşitli sorunların çözümünü sağlamaya, anlaşmazlıkların ve çatışmaların giderilmesine, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesine, disiplin sorunlarının çözülmesine, yeni mali kaynakların bulunup geliştirilmesine, eğitsel ve toplumsal etkinliklerin yürütülmesine katkıda bulunabilecekleri kararlara katılması sağlanır. Bu yolla okulun iklimi daha yumuşak olur. Olası çatışmalar önlenir. Öğretmenlerin iş doyumu artırılabilir. Eğitim örgütlerinde diğer bir yönetime katılma biçimi ise kurullar yoluyla katılmadır. Kurullar sınırlı da olsa, okul politikalarının oluşturulmasına ve uygulamaların gerçekleşmesine yönelik kararların alınmasını sağlarlar. Çalışanlar yönetime katılmak için büyük bir istek duymaktadırlar. Bu nedenle, okuldaki kurullar, öğretmenlerin yönetime katılmalarında etkilidir. Ancak kurulların etkili işleyebilmesi, kararların ne derece bu kurullarda alınabildiğine, demokratik işleyişine, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerine bağlı olmaktadır. Okul düzeyinde yönetime katılmayı sağlayıcı bir başka yönetim biçimi de kalite halkası yaklaşımıdır. Kalite halkası, gerçek ya da potansiyel iş sorunlarını belirlemek, çözümlemek, çözüm önerisi sunmak üzere haftada birkaç kez düzenli olarak toplanan aynı iş yerinden seçilen küçük bir gruptur. Bu gruba katılmak zorunluluğu yoktur. Kalite halkası yaklaşımı okul düzeyinde başarıyla gerçekleştirilebilir. Öğretmenler ve öteki işgörenler, okulun eğitim, yönetim, çevreyle olan sorunlarını çözmede, öneri getirmede ya da sorunları saptamada etkili olabilecek küçük kurullar oluşturabilirler.

2.2.6 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları şunlardır (Aydın, 2000):

Okullarda olanaklar sağlandığında işgörenler daha sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilir.

Yönetime katılma, karara esas olacak seçeneklerin ve olası sonuçların katılanlarca tartışılmasıyla daha sağlıklı karar vermeyi ve örgüt üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlar. Ayrıca yönetime katılma eğitim örgütünde alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında rol oynar.

Eğitim örgütünde sağlıklı ve geniş bir katılım gerçekleştiğinde denetime daha az gerek duyulur. Yönetime daha etkin ve sürekli olarak katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğitim içinde oldukları görülmüştür.

Yönetime katılma, işgörenin bilişsel ve duyuşsal katılımıdır. Yönetime katılmanın yararlarını Başaran (2004) şu şekilde özetlemiştir:

Yönetime katılmayla işgören, örgütsel sorunların çözülmesine düşünsel katkılarda bulunarak uygulamak için psikolojik hazırlığa yöneleceklerdir. Bu şekilde işgörenlerin sorunlarına seçenek bulmada, en elverişli seçeneği seçmede yeterlilikleri giderek artmaktadır.

Yönetime katılma işgörenlerin, verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluklarını yüklenmelerini de birlikte getirir. Yetkilendirilen ve sonucun sorumluluklarını yüklenen işgörenler yönetime daha bilinçli olarak katılırlar. İşgörenin verimini artarken bu kişilerin örgütten ayrılmaları azalır. Örgüt içindeki çatışmaları azaltarak işgörenlerin daha iyi bir iletişim kurmalarını ve aralarındaki ilişkiyi geliştirmelerini sağlar.

Yönetime katılma, örgüt politikasına işgörenin bağlılığını arttırmakta, günlük örgütsel sorunları üst yönetimin çözebileceğinden daha iyi çözülmesini sağlamaktadır. İşgörenlerin görüş, bilgi ve yaşantıları yönetimin iyileştirilmesine yol açar. İşgörenler katıldıkları kararları daha etkili uygulamalarını sağlar. Bu kişilerin yönetime katılması, örgüt içindeki iletişimin etkili olmasına yol açmaktadır.

Yönetim kararları için daha güvenilir, yeterli bilgiler toplanabilir. İşgörenler, özdenetime daha çok yönelerek kendilerini geliştirmeleri sağlar. Katılmalı yönetim, kendi başına bir örgütsel özendirici olmakta, işgörenin işten doyumuna yardım etmektedir.

Örgütün kaynaklarını açıkça gören işgörenler, örgütten isteklerini ussal sınırlara indirmektedir. Yönetime katılmayı karara katılma olarak tanımlayan Uras (1995), katılmanın yararını işgören ve örgüt açılarından ele almaktadır. Katılmanın işgören açısından yararları şunlardır;

- Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bilgi ve deneyiminden yararlanıldığını gören işgörenin morali yükselerek işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirebilir,

- Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine ve bazı ön yargılardan kurtulmasına yardımcı olabilir.

2.2.7 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Karara katılmanın sakıncaları üç maddede toplanmaktadır (Sarpkaya, 1997):

- Kararların kalitesini düşürür,
- Bu tür kararlar düşük standartları yansıtır,
- Örgütün amaçlarına aykırı düşer.

Can (2005), büyük örgütlerde karmaşık sorunların çözümü için yöneticiler soruna birlikte yaklaşmak amacıyla toplantılar düzenleyebilirler demek ve bu toplantıların sakıncalarını şu şekilde açıklamaktadır:

Grup toplantılarına katılanlar zamanlarının değerlerini düşünürlerse, masraflı olduğu görülür. İvedi durumlarda gecikmelere neden olur. En iyi karar verme yerine uzlaşma ya da karar vermeden dağılma olasılığı vardır. Üstlerin bulundukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler. Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlanabilir.

Aydın (2000), demokratik bir okul yönetiminde, ilgili herkesin, politikaya ilişkin sorular sorma hakkına sahip olduğunu, fakat politikanın uygulamasının öncelikle yönetimin sorumluluğunda olması gerektiğini belirtmekte ve yönetici statüsünü üstlenen görevlilerin sorumluluklarını kullanmalarını savunmaktadır.

2.3 KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmalardan bazıları kısaca açıklanmıştır:

Açıkgöz (1986), “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” adlı çalışması ile öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerini; Bilgin (1996), “Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimince Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkinliğini araştırmışlardır. Bu araştırmalarda; öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara kısmen katıldıkları, öğretmenlerin ise karar alma sürecine daha çok katılmak istedikleri, kararlara katılım düzeyleri ile katılma istek düzeyleri arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler iş hayatlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle, en çok müfredat konusunda söz sahibi olmaya önem vermektedirler.

Aldemir (1996) tarafından Ankara ili, Altındağ ilçesinde yapılan “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeylerine İlişkin Algıları” adlı araştırmanın bulgularına göre: Öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarına ilişkin algıları “kısmen” yönünde iken, öğretmenler okul yönetimine “kesinlikle” katılmak istemektedirler. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerin kıdemleri ile yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bütün öğretmenler yönetime katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yılmaz (1997) tarafından Manisa İli Akhisar ve Soma ilçelerinde yapılan “Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği” adlı çalışma bulgularına göre: Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulu ve yöneticilerin beklentileri yönetime katılma biçimindedir ve öğretmenlerin katılma beklentileri, yöneticilerin beklentilerinden daha yüksektir. Öğretmenler, yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkili olmadığı görüşünü belirtirken, okul yöneticileri öğretmenler kurulunu etkili görmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler yönetime katılmada öğretmenler kurulunun, eğitsel etkinlikler, okul-çevre ilişkileri, okul işleyişinin demokratik kurallara uygun işleyişi, kurul kurallarının uygulanması, tartışma ortamının yaratılması konularında

etkili olmasını beklemektedirler. Yönetici ve öğretmenler, öğretmenler kurulunun kanaat notları, öğretim yöntemleri, aday öğretmenlerin okul dışı faaliyetlere yönlendirilmesinde etkili olmasını istemektedirler. Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında kadın yönetici ve öğretmenlerin beklentileri, erkek yönetici ve öğretmenlerine göre daha yüksektir. Yönetime katılmada, yönetici ve öğretmenler kurulunun beklentileri yönetime katılma boyutunda en yüksek derecededir. Okul yönetimine katılmada ve öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında yönetici ve öğretmenlerin beklentileri ile beklentilerinin gerçekleşme düzeyinde yaş ve kıdem değişkenleri etkili olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği yönünden öğretmen ve yöneticilerin beklentileri ile beklentilerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark vardır. Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine göre yönetim ve çalışma koşulları boyutundaki beklentileri arasında anlamlı farklılık görülürken, eğitim ve öğretim boyutunda farklılık görülmemektedir.

Karaca (2001) tarafından Muğla ili Marmaris ilçe merkezinde yapılan “İlköğretim Okulları ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri” adlı araştırmanın bulgularına göre: Öğretmenlerin, okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri “çoğunlukla katılırim” seçeneğinin üzerinde yer almaktadır. Öğretmenlerin, okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılmayı isteme derecelerine ilişkin görüşleri “her zaman katılmak isterim” seçeneği üzerinde yer almaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ile katılmayı isteme derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenler alınan kararlara “çoğunlukla” katılırken, “her zaman” katılmayı istemektedirler. Öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin, okul yönetiminin aldığı diğer kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri farklılık yaratmaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenin kıdemine göre alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri değişmektedir. Birinci

kademe ve ikinci kademe öğretmenlerin, okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gökbaş (2001) tarafından Elazığ il merkezindeki 19 ortaöğretim okulundaki 75 yönetici ve 450 öğretmen üzerinde yapılan “ Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma” adlı araştırmanın bulgularına göre: Yöneticilerin takım çalışması ve karara katılmaları arasında ileri seviyede bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerde ise buna yakın ama daha düşük bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticiler ve öğretmenler kurulda alınan kararların oy birliği ile alınmasına ve okuldaki etkinliklere seçilirken düşüncelerinin alındığına inanmaktadırlar. Kurulda gündemle ilgili görüşlerini açıklamada rahat olduklarına, takımların yönetimde iyileştirmeler yaptığına, kurulda alınan kararların mutlaka uygulandığına, kurul toplantısının okul yöneticisi tarafından yönetilmesine hem öğretmenler hem de yöneticiler katılmaktadır. Takım çalışması yapmanın öğretmenleri yönetime katmak anlamına geldiği görüşüne hem yöneticiler hem de öğretmenler katılmaktadırlar. Ders kitabı ve dergi seçiminde gerek öğretmenler ve gerekse yöneticiler görüşlerinin alındığı düşüncesindedirler. Ancak genel lise öğretmenleri bu konuda kendi görüşlerine daha az başvurulduğunu ifade etmişlerdir. Mesleki kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, daha ileri kıdemdeki öğretmenler bu konuya inanmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ise oldukça yüksek bir oranda karara katılmanın önemine inandıklarını ifade etmişlerdir. Okullarda mesleki unvanı ne olursa olsun herkesin düşüncesini serbestçe ifade edebildiği görüşüne mesleki kıdemi az olan yöneticiler katılırken, daha kıdemli olanlarıyla öğretmenler kararsız kalmışlardır. Öte yandan meslek lisesi yöneticilerinin de bu konuda kararsız kaldıkları görülmüştür. Yöneticilerin ve öğretmenlerin karara katılmaya imkan verilmesiyle ilgili düşünceleri aynıdır. Okullarda grup toplantıları yapıldığı görüşüne okul yöneticileri katılırken öğretmenler bu konuda kararsızdırlar. Ancak meslek lisesi yöneticileri de bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların okulda bir araya gelerek sorunları tartışmaları konusunda yöneticiler kararsız kalırken, öğretmenler katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak meslek lisesi öğretmenleri kararsız kalmışlardır.

Zencirci (2003) tarafından Balıkesir il merkezinde 32 ilköğretim okulunda 90 okul yöneticisi, 347 branş öğretmeni, 400 sınıf öğretmeni üzerinde yapılan ‘İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım, özgürlük ve özerklik boyutları

açısından değerlendirilmesi’ adlı araştırmanın katılım boyutu açısından yönetimin demokratiklik düzeyine ilişkin sonuçları aşağıda verilmiştir: Yönetimin katılım boyutu açısından demokratiklik düzeyi; yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine göre incelendiğinde, özellikle öğretmenler kurulunda herkesin görüş ve önerilerini sunmasına her zaman fırsat verildiği, hem yönetici hem de sınıf ve branş öğretmenleri tarafından vurgulanmış ve öğretmenler kurulunda özgün düşüncelerin açıklandığı ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, okulun çalışma takviminin yönetici ve öğretmenlerin katılımı ile planlanmasını okullarında ‘bazen’ gerçekleşen bir katılım unsuru olarak görürlerken, sınıf ve branş öğretmenleri ise başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin yönetim tarafından dikkate alınmasının okullarında ‘nadiren’ gerçekleşen bir etkinlik olduğunu ileri sürmektedirler. Katılım boyutu açısından yönetimin demokratiklik düzeyi incelendiğinde; demokratik ve otokratik eğilimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir. Her iki grup yönetici de yönetime katılımın ‘çoğu zaman’ gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Anlamlı olmamakla birlikte, yönetimin katılım boyutu açısından demokratikliğini, demokratik eğilime sahip yöneticiler, otokratik eğilime sahip yöneticilerden daha az yeterli bulmaktadırlar. Yönetimin katılım boyutu açısından demokratiklik düzeyi cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde; yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Hem erkek hem de kadın yöneticiler katılım açısından yönetimi ‘çoğu zaman’ demokratik olarak vurgulamışlardır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri kendi içinde cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Yönetim katılım boyutu açısından kadın sınıf öğretmenlerine göre ise ‘bazen’ demokratiktir. Branş öğretmenlerine göre ise ortaya çıkan bu durumun tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. Yönetim katılım boyutu açısından erkek branş öğretmenlerine göre ‘çoğu zaman’, kadın branş öğretmenlerine göre ise ‘bazen’ demokratiktir.

Öner (2007) “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında; ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri belirlenmiş; yönetime katılma düzeyleri ile okul iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmıştır. Buna bağlı olarak, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel iklimin iyileştirilmesine, okul yönetimine katılmalarına ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket; İstanbul ili Güngören ilçesinde resmi ortaöğretim

kurumlarında görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin uygulamada okul yönetimine az seviyede katıldıkları tespit edilmiş olmasına karşın, kesinlikle yönetime katılmak istedikleri görülmüştür. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin görüşleri ile kendi okullarının iklimine ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında engellenme alt boyutu haricinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dengiz (2007) “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” başlıklı araştırmasında; devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin algı ve beklenti düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; Okuldaki görev değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algıları düzeylerinin düşük, beklenti düzeylerinin yüksek olduğu, çalışılan kurum değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerden algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, buna karşın beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı, cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında, kadın öğretmen ve yöneticilerin, erkek öğretmen ve yöneticilere göre algı ve beklenti düzeyleri açısından daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri, yaş değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle, 31- 40 yaş aralığındaki öğretmenler ve yöneticiler arasında ve 41 ve üzeri yaş öğretmenler ve yöneticiler arasında algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunurken, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle 41 ve üzeri yaş öğretmen ve yöneticiler arasında algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı, öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algı ve beklenti düzeyleri arasında varolan durumla ilgili algı düzeyleri arttıkça beklenti düzeylerinin de arttığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

Erdem ve Özen İşbaşı (2001) “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları” başlıklı araştırmalarında; eğitim örgütlerinde varsayımlar,

inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir akademik örgütte alt kültür grubu olan öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlemek amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. son sınıf öğrencilerini kapsayan görgül çalışmanın sonuçlarına göre öğrenciler, aidiyet, semboller ve öğretim üyeleri ile olan iletişim boyutunda olumlu algılamalara sahiptirler. Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda daha çok olumsuz algılamalar belirlenirken, eğitim sürecinin etkililiği ve sonuçları konusunda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmektedir.

McMurray (2003) “Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişki” adlı çalışmada, yeni kurulan bir üniversitede örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve değişim sürecinde örgüt ikliminin örgüt kültürünün yerini alabilmesinin ölçüsünün ne olduğunu saptamayı amaçlamıştır. 145 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada, verilerin %88’ini oluşturan 128 anket, Koys ve DeCotiis (1991) tarafından daha önce kullanılan 40 soruluk beşli likert tipi derecelendirme ölçekli “örgüt iklimi anketi” ile toplanmıştır. Araştırmada örgüt kültürünü ortaya çıkaran asıl veriler, bir rektör yardımcısı, bir baş yönetici, 7 dekan ve çeşitli fakültelerden 15 merkezin yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşmelerde, örgütte kararların nasıl alındığı, çalışma yönünden yerlerini nasıl tanımladıkları, yerleri hakkındaki hikâye ve efsanelerin ne olduğu gibi örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün hangi yollarla değiştirilmesi ve örgüt iklimi ile iç içe olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün kesiştiğini göstermektedir. Araştırmada ayrıca, üniversitenin lider merkezli bir kültüre sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Marcoulides ve diğerleri (2005) “Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değimeşliğinin Testi” adlı çalışmada, okul kültürünün öğrenci başarısını ne derecede etkilediğini, öğrenci algıları doğrultusunda belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada öğrencilerin matematik ve fen derslerindeki başarılarını ve bu derslerdeki öğrenmeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi hedefleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularında, a) öğrencilerin başarısında en güçlü doğrudan etkinin kendi tutumları olduğu, b) öğrenmede okul ikliminin etkili olmadığı, c) öğrencilerin inanç ve değerlerinin öğrenmeyi olumlu etkilediği, d) öğrencilerin derste

öğrenme algılarının örgüt iklimi algılarını düşük düzeyde etkilediği ve e) öğrencilerin sınıf içi öğretim uygulamalarındaki algılarının doğrudan etkilerinin öğrencilerden elde edilen sonuçlarla olumlu bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Kara (2006) “Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmasında; okulların örgütsel kültür yapılarının belirlenmesi örgütsel kültür yapıların okul yöneticilerinin etik davranışları ile ne gibi ilişki içerisinde olduklarını incelemiştir. Bulguları değerlendirildiğinde; Okul yöneticilerinin etik davranışlarının pozitif olması okulların örgütsel kültürel yapılarının olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çakır (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığının belirlenmesi, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının Kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise Katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Narsap (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasını İstanbul iline bağlı 6 merkez ilçede bulunan 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırma; okulda var olan durumları, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okula yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı ilişki içerisinde çözümlendiği buna karşın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildiklerini ortaya koymuştur.

Esinbay (2008) “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” Bu

araştırmanın amacı, Balıkesir İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları yapılan anket çalışmasıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; 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.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre örgütsel kültüre ilişkin görüşleri ve yönetime katılma düzeyleri arasındaki farkları incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005). Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin görüşleri ve yönetime katılma düzeyleri arasında olan ilişkileri incelemesinden dolayı da ilişkisel modeldedir. İlişkisel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişki testleri kullanarak ortaya çıkarmayı amaçlar (Balcı, 2011).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı Karabağlar ilçesindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örneklem yöntemiyle seçilen 428 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıya para, zaman ve iş gücü açısından kolaylık sağlar (Büyüköztürk vd., 2011).

Tablo 1 : Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler

Değişken	Özellik	n	%
Cinsiyet	Erkek	164	38,3
	Kadın	264	61,7
	Toplam	428	100,0
Kıdem	5 yıl ve altı	33	7,7
	6-10 yıl	46	10,7
	11-15 yıl	88	20,6
	16-20 yıl	108	25,2
	21 yıl ve üstü	153	35,7
	Toplam	428	100,0
Okuldaki hizmet süresi	5 yıl ve altı	278	65,0
	6-10 yıl	96	22,4
	11-15 yıl	39	9,1
	16-20 yıl	9	2,1
	21 yıl ve üstü	6	1,4
	Toplam	428	100,0
Branş	Türk Dili ve Edebiyatı Öğr.	79	18,5
	Yabancı Diller Grubu Öğr.	52	12,1
	Matematik Öğr.	62	14,5
	Fen Grubu Öğr.	70	16,4
	Beden Eğitimi Öğr.	22	5,1
	Müzik Öğr.	6	1,4
	Görsel Sanatlar Öğr.	6	1,4
	Sosyal Bilgiler Grubu Öğr.	70	16,4
	Rehber Öğr.	23	5,4
	Diğer	38	8,9
	Toplam	428	100,0
Eğitim düzeyi	Ön lisans	9	2,1
	Lisans	346	80,8
	Yüksek lisans	68	15,9
	Doktora	5	1,2
	Toplam	428	100,0

Tablo 1’de öğretmenlerin görev, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada “Örgütsel Kültür” ve “Yönetime Katılma Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeği ; Araştırmada örgütsel kültürü belirlemek belirlemek için İpek (1999) yılında geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; *hiç uygun değil*(1), *çok az uygun* (2), *biraz uygun* (3), *oldukça uygun* (4) ve *tamamen uygun* (5) olmak üzere 5’li Likert tipindedir. Açımlayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirilmiş ve sonuç olarak 4 bileşen (rol kültürü, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) olarak düzenlenmiştir. Araştırmacının yaptığı güvenirlik hesaplamalara göre ölçeğin tamamı için *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.92 dir. Rol kültürü *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.74 dir. Güç kültürü *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.72 dir. Başarı kültürü *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.87 dir ve destek kültürü *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.92 dir.

Yönetime Katılma Ölçeği; Bu ölçek, Aldemir (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 12 sorudan oluşmuştur. Ölçek; *hiç yok* (1), *az var* (2), *kısmen var* (3), *aynen var* (4) cevaplama skalasına sahiptir. Araştırmacının yaptığı güvenirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı .88 bulunmuştur.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri öğretmenlere ölçek uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin toplanması için “Örgütsel Kültür” ve “Yönetime Katılma Ölçeği” olmak üzere iki ölçekten yararlanılmıştır.

Ölçeğin resmi liselerde uygulanabilmesi için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır. İzmir İl Ölçek, araştırmacı tarafından İzmir ili Karabağlar ilçesinde bulunan ve uygun örnekleme yöntemiyle seçilen resmi ortaöğretim okullarına gidilerek uygulanmıştır. Çoğaltılan ölçekler 2014 yılı Mayıs-Haziran aylarında okullara dağıtılmış ve 2014 yılı Haziran ayı sonunda toplanmıştır. Ölçek formu 607 öğretmene dağıtılmış ve 456 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 428 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.00 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini betimlemek için frekans analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin görüşleri ve yönetime katılma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Test (Independent Samples t-Test) yapılmıştır. Öğretmen mesleki kıdemlerine göre yönetime katılma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeğinden aldıkları puanlar parametrik test varsayımlarını sağlamadığından dolayı kıdemlerine göre bu puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine, branşlarına ve eğitim düzeylerine göre örgütsel kültür ve yönetime katılma puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p = 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri cinsiyetlerine göre incelenmiştir.

Tablo 2 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kültür Ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	T	P
Yönetime Katılma	Erkek	164	34,1951	7,09435	2,47	,01
	Kadın	264	32,4470	7,14682		
Örgütsel Kültür	Erkek	164	109,6951	21,84395	-1,89	,06
	Kadın	264	113,7008	20,81197		
Güç	Erkek	154	20,8831	5,29144	-1,57	,12
	Kadın	242	21,8223	6,10603		
Rol	Erkek	149	30,0671	6,27916	-2,21	,03
	Kadın	246	31,5691	6,68850		
Başarı	Erkek	147	28,5442	8,51045	-1,01	,31
	Kadın	248	29,3992	7,85946		
Destek	Erkek	158	30,2975	8,67129	-1,28	,20
	Kadın	253	31,4545	8,97057		

Tablo 2'deki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma ölçeklerinden aldıkları puanları için yapılan bağımsız grup t testinde yönetime katılma ölçeğinden elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamlı iken ($p < .05$), örgütsel kültür ölçeğinden elde edilen t değerleri rol boyutu hariç istatistiksel açıdan anlamsızdır ($p > .05$). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma puanları ve rol puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, örgütsel kültür toplam ve diğer boyut puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Erkek öğretmenlerin yönetime katılma puanları kadın öğretmenlerin puanlarından daha yüksektir. Ancak kadın öğretmenlerin rol puanları erkek öğretmenlerin rol puanlarından daha yüksektir.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri mesleki kıdemlerine göre incelenmiştir.

Tablo 3 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	S.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetime Katılma	Gruplar arası	286,285	4	71,571		
	Gruplar içi	21659,874	423	51,205	1,398	,234
	Toplam	21946,159	427			
Örgütsel Kültür	Gruplar arası	5490,955	4	1372,739		
	Gruplar içi	187824,267	423	444,029	3,092	,016
	Toplam	193315,222	427			
Güç	Gruplar arası	201,160	4	50,290		
	Gruplar içi	13153,228	392	33,554	1,499	,202
	Toplam	13354,388	396			
Rol	Gruplar arası	460,871	4	115,218		
	Gruplar içi	16544,126	390	42,421	2,716	,030
	Toplam	17004,997	394			
Başarı	Gruplar arası	652,500	4	163,125		
	Gruplar içi	25248,074	391	64,573	2,526	,040
	Toplam	25900,573	395			
Destek	Gruplar arası	803,134	4	200,783		
	Gruplar içi	31426,866	407	77,216	2,600	,036
	Toplam	32230,000	411			

Tablo 3 incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel kültür ve rol, başarı, destek puanları arasındaki fark anlamlı iken ($p < .05$), yönetime katılma puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > .05$). Kıdem gruplarının yönetime katılma puanları arasında fark yoktur. Ancak örgütsel kültür puanlarına ilişkin Levene Testi'nin anlamlı olması ($p < .05$); grup varyanslarının homojen olmaması nedeniyle

parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 4'te öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel kültür ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin Kruskal Wallis Testi verileri sunulmuştur:

Tablo 4 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Kültür Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Örgütsel Kültür	1-5 yıl	33	242,74	10,07	,04
	6-10 yıl	46	189,33		
	11-15 yıl	88	191,38		
	16-20	108	236,31		
	21 yıl ve üzeri	153	213,88		

Tablo 4'te öğretmenlerin örgütsel kültür puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, kıdem gruplarının örgütsel kültür puanları arasında anlamlı fark vardır ($p<.05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında 1-5 yıl kıdem grubunun puanının daha yüksek olduğu görülmekte iken 6-10 yıl kıdem grubunun puanının daha düşük olduğu görülmektedir.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri okuldaki hizmet sürelerine göre incelenmiştir.

Tablo 5 : Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Okuldaki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Yönetime Katılma	1-5 yıl	278	220,58	6,05	,20
	6-10 yıl	96	204,32		
	11-15 yıl	39	207,71		
	16-20	9	235,11		
	21 yıl ve üzeri	6	109,17		
Örgütsel Kültür	1-5 yıl	278	214,00	1,76	,78
	6-10 yıl	96	223,64		
	11-15 yıl	39	199,90		
	16-20	9	183,67		
	21 yıl ve üzeri	6	232,67		
Güç	1-5 yıl	258	200,64	3,30	,51
	6-10 yıl	89	196,59		
	11-15 yıl	35	175,24		
	16-20	9	191,61		
	21 yıl ve üzeri	4	272,63		
Rol	1-5 yıl	254	200,27	1,64	,80
	6-10 yıl	90	191,52		
	11-15 yıl	37	181,20		
	16-20	8	224,94		
	21 yıl ve üzeri	4	202,75		
Başarı	1-5 yıl	257	192,79	2,33	,68
	6-10 yıl	88	211,97		
	11-15 yıl	37	194,19		
	16-20	9	190,22		
	21 yıl ve üzeri	3	239,00		
Destek	1-5 yıl	272	202,90	4,44	,35
	6-10 yıl	89	214,82		
	11-15 yıl	36	200,90		
	16-20	9	166,67		
	21 yıl ve üzeri	4	303,38		

Tablo 5’ te öğretmenlerin örgütsel kültür puanları ve yönetime katılma puanlarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, bu grupların örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri branşlarına göre incelenmiştir.

Tablo 6 : Öğretmenlerin Okuldaki Branşlarına Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Branş	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Yönetime Katılma	Türk Dili Edebiyatı	79	242,89	7,48	,59
	Yabancı Diller Grubu	52	207,49		
	Matematik	62	199,84		
	Fen Bilimleri	70	214,32		
	Beden Eğitimi	22	206,20		
	Müzik	6	155,17		
	Görsel Sanatlar	6	203,42		
	Sosyal Bilimler	70	218,71		
	Rehber	23	194,61		
	Diğer	38	209,54		
Örgütsel Kültür	Türk Dili Edebiyatı	79	181,79	11,42	,25
	Yabancı Diller Grubu	52	239,95		
	Matematik	62	209,99		
	Fen Bilimleri	70	230,56		
	Beden Eğitimi	22	235,30		
	Müzik	6	258,42		
	Görsel Sanatlar	6	253,25		
	Sosyal Bilimler	70	205,15		
	Rehber	23	212,22		
	Diğer	38	218,96		
Güç	Türk Dili Edebiyatı	71	175,54	7,42	,69
	Yabancı Diller Grubu	48	205,26		
	Matematik	59	201,36		
	Fen Bilimleri	64	214,75		
	Beden Eğitimi	22	232,57		
	Müzik	5	206,90		
	Görsel Sanatlar	6	198,33		
	Sosyal Bilimler	61	189,59		
	Rehber	22	182,95		
	Bilişim Teknolojileri	38	208,03		
Rol	Meslek Dersleri	1	227,00	7,73	,66
	Türk Dili Edebiyatı	68	187,27		
	Yabancı Diller Grubu	49	204,67		
	Matematik	56	196,52		
	Fen Bilimleri	67	213,44		
	Beden Eğitimi	22	180,30		
	Müzik	6	272,75		
	Görsel Sanatlar	6	241,58		
	Sosyal Bilimler	64	182,37		
	Rehber	21	193,52		
Başarı	Bilişim Teknolojileri	35	202,24	14,00	,17
	Meslek Dersleri	1	274,50		
	Türk Dili Edebiyatı	67	167,51		
	Yabancı Diller Grubu	48	227,03		
	Matematik	58	196,76		
	Fen Bilimleri	67	207,08		
	Beden Eğitimi	22	226,16		
	Müzik	6	272,50		
	Görsel Sanatlar	5	229,70		
	Sosyal Bilimler	65	187,80		
Destek	Rehber	23	206,13	9,24	,51
	Bilişim Teknolojileri	34	187,57		
	Meslek Dersleri	1	114,00		
	Türk Dili Edebiyatı	75	181,19		
	Yabancı Diller Grubu	47	229,69		
	Matematik	59	214,61		
	Fen Bilimleri	68	205,11		
	Beden Eğitimi	22	229,95		
	Müzik	6	202,92		
	Görsel Sanatlar	6	218,42		

Tablo 6’da öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanlarının branş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, bu grupların örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları arasında anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri eğitim düzeylerine göre incelenmiştir.

Tablo 7 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Yönetime Katılma	Ön lisans	9	166,06	5,77	,12
	Lisans	346	210,96		
	Yüksek lisans	68	232,29		
	Doktora	5	305,10		
Örgütsel Kültür	Ön lisans	9	179,06	1,94	,59
	Lisans	346	218,10		
	Yüksek lisans	68	203,29		
	Doktora	5	181,80		
Güç	Ön Lisans	8	163,13	1,67	,64
	Lisans	320	197,98		
	Yüksek Lisans	64	210,46		
	Doktora	5	174,90		
Rol	Ön Lisans	9	92,78	9,06	,03
	Lisans	318	199,42		
	Yüksek Lisans	64	201,72		
	Doktora	4	262,38		
Başarı	Ön Lisans	9	194,11	2,57	,46
	Lisans	320	202,75		
	Yüksek Lisans	63	180,04		
	Doktora	4	159,38		
Destek	Ön Lisans	8	185,94	1,71	,64
	Lisans	333	210,20		
	Yüksek Lisans	66	191,89		
	Doktora	5	185,90		

Tablo 7’de öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, bu grupların rol boyutu puanları hariç örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları arasında anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt kültürü ve okul yönetimine katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 8 : Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Yönetime Katılma Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

	Güç	Rol	Başarı	Destek	Yönetim	Kültür
Güç	1	,480**	,380**	,296**	-,058	,661**
		,000	,000	,000	,290	,000
Rol		1	,306**	,260**	-,003	,636**
			,000	,000	,955	,000
Başarı			1	,748**	-,405**	,864**
				,000	,000	,000
Destek				1	-,398**	,832**
					,000	,000
Yönetim					1	-,389**
						,000
Kültür						1

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, destek boyutları ve yönetime katılma puanları arasında .01 anlamlılık düzeyinde düşük düzeyde negatif bir ilişki görülmektedir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik elde edilen bulgulara dayalı olarak tartışmalara, kuramsal çerçeve doğrultusunda yapılan yorumlar ile ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilecektir.

5.1 Tartışma

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma puanları ve rol puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, örgütsel kültür puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Erkek öğretmenlerin yönetime katılma puanları kadın öğretmenlerin puanlarından daha yüksektir. Ancak kadın öğretmenlerin rol puanları erkek öğretmenlerin rol puanlarından daha yüksektir. Bu durum kadınların aile içi sorumluluk ve görevlerinin ağır basmasından, ailelerine ve evlerine daha fazla zaman ayırmak istemelerinden kaynaklanabilir. Aldemir (1996) öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Gümüş (2011) e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin beklemedikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin ve örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada da algılanan yönetime katılmanın öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Kara'nın (2006) yaptığı araştırmada kadınların güç ve destek kültürlerine ilişkin algılarının erkeklere göre yüksek olduğu saptanmıştır. Rol ve başarı kültürlerine ilişkin algılarda ise cinsiyete göre farklılaşmadı sonucuna varılmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yönetime katılma puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Diğer bir değişle kıdem gruplarının yönetime katılma puanları arasında fark yoktur. Aldemir (1996) kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark görmemiştir. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın kıdem düzeyine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Ancak öğretmenlerin örgütsel kültür ve rol, başarı, destek puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. 1-5 yıl kıdem grubunun puanının daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün oluşmasında açık fikirlilik, geliştirici ve

açıklayıcı olma rolleri ön plandadır. 1-5 yıl kıdem grubunda olan öğretmenlerin yeniliğe daha açık olması ve iş motivasyonlarının daha yüksek olmasından dolayı bunu daha kolay sağladığı düşünülmektedir. Gümüş (2011) e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeğinde yer alan güç, rol ve başarı kültürlerine ilişkin algı düzeyler mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı destek kültürüne ilişkin algılarının ise mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Kara'nın (2006) yaptığı araştırmada ise güç ve destek kültürü algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Gümüş (2011) e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin okullarındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı, algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin ise okullarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları branş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Aldemir (1996)'ya göre de sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Gümüş (2011) e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeğinde yer alan güç, rol ve destek kültürlerine ilişkin algı düzeyleri branşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı başarı kültürüne ilişkin algılarının ise branşlarına göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin rol puanları hariç örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Gümüş (2011)'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı ancak örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamalarının farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

Son olarak öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, destek boyutları ve yönetime katılma puanları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki görüşmüştür. Gümüş (2011)'e göre öğretmenlerin algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında ise anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ortaya konulmuştur. Gümüş'ün çalışmasına göre öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları yükseldikçe yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır.

5.2 Sonuç

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma puanları ve rol puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, örgütsel kültür puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Erkek öğretmenlerin yönetime katılma puanları kadın öğretmenlerin puanlarından daha yüksektir.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yönetime katılma puanları arasındaki fark anlamsızdır. Kıdem gruplarının yönetime katılma puanları arasında fark yoktur. Ancak öğretmenlerin örgütsel kültür ve rol, başarı, destek puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. 1-5 yıl kıdem grubunun puanının oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları branş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin rol puanları hariç örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Son olarak öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, destek boyutları ve yönetime katılma puanları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki vardır.

5.3 Öneriler

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetime katılma puanları ve rol puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, örgütsel kültür puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumun sebeplerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve yönetime katılma puanları okuldaki hizmet süresi, branş ve eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı, sadece rol puanlarının eğitim düzeyi değişkenine farklılaştığı görülmüştür. Bu durumun sebeplerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yönetime katılma puanları arasındaki fark anlamsızdır. Ancak öğretmenlerin örgütsel kültür ve rol, başarı, destek puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu durumun sebeplerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

Öğretmenleri yönetime katılmalarını konusunda teşvik etmek, sorumlulukları ve başarıları paylaşmak ile okulların etkinliğini artacaktır. Bu yüzden okul yöneticilerinin gerekli hizmet içi eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

Güçlü bir okul kültürünü etkileyen diğer değişkenler farklı çalışma grubu ve yöntemlerle araştırılabilir.

Öğretmenlerin yönetime katılmaları ile ilgili ilişkili olabilecek diğer değişkenler farklı araştırma yöntemleri ile araştırılabilir.

6. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalın, A. (1997). *Teknik toplumsal ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkgöz, K. (1986). Öğretmenlerin kararlara katılımı. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Akçaylı, N. (1995). *Yönetime katılma ve özyönetim*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Aldemir, G. (1996). Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Arslan, M.(2001). Örgüt kültürü. Salih Güney (Ed). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Aydın, İ. (2004). Okul çevre ilişkileri. (Ed: Yüksel Özden) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*.Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeleri*.Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. P. (2003). *Eğitim yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Milli Eğitim .
- Baltaş, Acar, (2006): “İş lideri kuruma damgasını vurur” <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=18>. Erişim tarihi: 14.04.2014.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E.(1991). *Örgütsel davranış*. Ankara:Gül .

- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*.(3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *AÜ İİBF Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, T. (1996). Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimince alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Ankara.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme kültürü kavram tanımı ve metodolojik sorunlar. (Ed. Suna Tevrüz), *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Bumin B., Göksel, A., Özdoğan, F. B. ve Alabay, M. N. (2003). *Çağdaş işletme teknikleri*.Ankara: Gazi.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*.Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11. Baskı). Ankara: Pegema Akademi.
- Büyüköztürk, Ş, Kılıç, E., Akgün,Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel,F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal.
- Can, H. ve Tecer, M. (1968). *İşletme yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve davranış*.(9. Baskı). İstanbul: Remzi.

- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Verimlilik Dergisi* 1. Çağın Ofset, Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A., (1982). *Organization cultures: The rites and rituals of organization life, reading*. MA: Addison Wesley.
- Dengiz, A. (2007). Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Drucker, P. F. (1995). *Yönetim uygulaması*. (Çev. Sabri Yarmalı). İstanbul: İnkılap.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi* ,1(1).
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün yönetsel fonksiyonlara uygulanma etkisi ve faktör analizi yöntemi ile bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta.

- Eroğlu, H. T. (2006). Yönetime katılma biçimleri ve yerel yönetimlerde demokratik mekanizmalar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 191-206.
- Erşangur, C. (2003). İşletmede çalışanların performanslarını artırma ve performanslarının değerlendirmede katılmalı yönetimin önemi ve Niğde sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esinbay, E. (2008). İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Genç, N. (1997). *Zirveye götüren yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş.
- Gordon, T. (1993). *Etkili liderlik eğitimi: Katılımcı yönetimin temeli*. (Çev. Emel Aksoy). İstanbul: Sistem.
- Gökbaş, M. (2001). Eğitimde takım çalışması ve karara katılma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 148-159.
- Gümüş, A. (2011). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda ele alınmasında sektörel farklılığın etkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi.

- Handy, C. B. (1981). *Understanding organizations (2nd ed.)*. London: Hazell Watson & Viney Ltd, Aylesbury, Bucks Set in Monotype Times.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 41-60.
- Hicks, H..(1979). *Örgütlerin yönetimi*. (Çev: O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin). Ankara: San.
- Hodgetts, R. & Fred, L. (1996). *International management*.(3rd Ed.). England: McGraw-Hill.
- İpek, C. (1999), Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007), Hofstede'nin kadınsı- erkeksi boyutlarının Türk kültürü içerisinde ölçülmesine yönelik bir anket geliştirme çalışması, *15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi.
- Kara, Y. (2006).Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, N. (2001). İlköğretim okullarında öğretmenlerin karara katılma düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karşlı, M.D. (2004). *Yönetimsel etkililik*.Ankara: Pegem.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*.(3. Baskı). Ankara: Bilim.

- Koçel, T.(2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kozlu, C. (1986). Kurumsal kültür: Amerika, Japonya Ve Türkiye’de başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü. İstanbul: Bilkom.
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H. ve Papanastasiou, C. (2005). Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model. *The International Journal of Educational Management*.19(2-3), 140-152.
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 1.
- March, J. Ve Simon, H. A.(1975). *Örgütler*. (Çev. O. Bozkurt & O. Onaran). Ankara: TODAİE.
- Narsap, H. (2006). Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.İstanbul.
- Öner, S. (2007). Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara:Pegem Akademi.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp E. ve Kirel Ç .(2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özler, S. (2009). Yönetime katılma yönetimi ve uşak işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya.
- Palmer, M. ve Winte, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.

- Phesey D.C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- Robbins, P.S. (1998). *Organizational behaviour: concepts, controversies and applications*. (8th edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. (2.Baskı). Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgüt psikolojisi*. İstanbul: Detay.
- Sarpkaya, R. (1997). Yönetim katılmanın yararları, sakıncaları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi. *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, 3(2).
- Sungur, E. (2006). *Ülke orijininin kurumsal kültüre yansıması, kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları*, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu II, Kocaeli.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tayfun, A. ve Kösem, H.A. (2005). Katılmalı yönetim üzerine otel işletmelerinde bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(32).
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. (7. Baskı). Pegem Akademi.
- Terzi, A.R. (1999). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toffler, A. (1981). *Gelecek korkusu şok*. (Çev. S. Sorgut) İstanbul :Koridor.
- Tolan, B. (1996). *Toplum bilimine giriş*. (4. Baskı) . Ankara: Adım.

- Tosun, C. (2008). Türk yazılı basınında verimlilik söylemi. *Uzmanlık Tezi*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Tosun M. (1997). *Örgütsel etkililik*. Ankara: TODAİE.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel.
- Unutkan A.G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen.
- Uras, M. (1995). Örgütlerde kararlara katılmanın koşulları. *Eğitim Yönetimi*. 1(2).
- Ünsal, E. (2002). *Endüstriyel demokrasi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev. V. Üner). (1. Baskı). İstanbul: Rota.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value sistem: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy Of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Yıldırım, B. (2001). Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, S. (1997). Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38 (1), 101-122.
- Yozgat, U. (1994). *Karar verme*. İstanbul: Beta.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4).

- Zencirci, İ. (2003). İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zoga, E. (1980,14-17 Ekim.). *Günümüzde yönetim işlevi ve anlamı. İşletme organizasyonu ve yönetim semineri*. Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası A. Ş. İstanbul. Türkiye.

7. EKLER

7.1 Ek – 1: Anket Uygulama İzin Belgesi

Tez araştırması için kullanılacak anket ve soru listesi için Doç. Dr. Cemalettin İpek ile elektronik ortamda bağlantıya geçilerek yazılı onayı alınmıştır. İlgili onay aşağıda bilginize sunulmuştur.

Sayın Nil AKKAŞOĞLU

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

25/03/2014

Doç Dr. Cemalettin İPEK

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Çayeli/Rize

Ayrıca Günnur Aldemir'den de anket kullanımı için sözlü olarak izin alınmıştır.

7.1 Ek – 2: Demografik Sorular ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmada, ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Lütfen ölçek formuna isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlardaki görüş ve düşünceleriniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nil Akkaşoğlu
T.C. Okan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

BÖLÜM I : KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
 2. Mesleki Kıdeminiz:
 3. Bulunduğunuz okulda kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?:.....Yıl
 4. Branşınız:
- Türk Dili ve Edebiyatı Öğr. ()
- Yabancı Diller Grubu Öğr. ()
- Matematik Öğr. ()
- Fen Grubu Öğr. ()

Beden Eğitimi Öğr. ()

Müzik Öğr. ()

Görsel Sanatlar Öğr. ()

Sosyal Bilgiler Grubu Öğr. ()

Rehber Öğr. ()

5- Eğitim Düzeyiniz:

Ön Lisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

BÖLÜM II: YÖNETİME KATILMA ÖLÇEĞİ

Bu bölümde okulunuzdaki yönetime katılma düzeyi ile ilgili mevcut durumu düşünerek işaretleme yapınız.					
		Hiç yok	Az var	Kısmen var	Aynen var
1.	Okul yönetimine ilişkin kararları, öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesi.				
2.	Öğretmenlerin kurul toplantılarına istekli katılması.				
3.	Ders programlarının geliştirilmesi ve düzenlenmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınması.				
4.	Sınıf ve okul gezilerine gözlem ve incelemelere, okul yönetimiyle birlikte, sınıf ve zümre öğretmenlerinin karar vermesi.				
5.	Her sınıfta okutulacak ders kitaplarının seçimini öğretmenler kurulunun yapması.				
6.	Öğretmenin her konuda yönetime katılması ve fikrini belirtmesi.				
7.	Öğretmenlerin personel ve özlük haklarıyla ilgili konularda karar vermesi.				
8.	Okuldaki dersliklerin dağıtımının, öğretmenler kurulu kararlarına göre yapılması.				

9.	Okulun boya, badana...vb. bakım- onarım işlerinde öğretmenler kurulu kararlarına başvurulması.				
10.	Sosyal etkinlikler ve kulüp çalışmalarında öğretmenlerin istek ve yeteneklerinin dikkate alınarak görev dağılımı yapılması				
11.	Belirli gün ve haftalarla, ulusal bayramlardaki etkinliklere öğretmen görüşleriyle karar verilmesi.				
12.	Okula yeni araç-gereç alımında okul müdürü ve öğretmenlerin birlikte karar vermesi.				

BÖLÜM III : ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Bu bölümde okulunuzun sahip olduğu örgütsel kültürü düşünerek işaretleme yapınız.		Hiç uygun değil	Çok az uygun	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
1	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
2	Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.					
3	Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.					
4	Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
5	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
6	Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.					
7	Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.					
8	Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.					
9	Derslerin zamanında ve kurallara göre yapılmasınaönem verilir.					
10	Herkesin her anı planlanmıştır.					
11	Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.					
12	Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.					
13	Resmi ilişkiler ön plandadır.					
14	Yönetim, asıl islerden çok ayrıntılarla uğraşır.					
15	Her şeyin bir standardı vardır.					
16	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
17	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					

18	Herkes isini iyi yapmanın karşılığını alır.					
19	Formalitelere çok, sonuca önem verilir.					
20	Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
21	Ödüllendirmede başarı esas alınır.					
22	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
23	Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.					
24	Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.					
25	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.					
26	Güçlü bir rekabet söz konusudur.					
27	Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.					
28	Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.					
29	Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.					
30	İşbirliği, rekabete tercih edilir.					
31	Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
32	Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.					
33	Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.					
34	Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.					
35	Herkes okuluyla gurur duyar.					
36	Herkes Okulu dışı karşı korur ve savunur.					
37	Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.					

7.1 Ek – 3: Örneklem Kapsamında Ölçek Uygulanan Okullar

	KURUM	Mevcut Öğretmen Sayısı	Ulaşılan Öğretmen Sayısı
		Ö	Ö
1	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	52	36
2	Eşrefpaşa Anadolu Lisesi	49	32
3	İnönü Anadolu Lisesi	76	43
4	İzmir Anadolu İmam Hatip Lisesi	88	74
5	İzmir Anadolu Lisesi	48	37
6	Karabağlar Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	142	68
7	Karabağlar Bozyaka Şehit Fethi Bey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	52	28
8	Karabağlar Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	92	37
9	Karabağlar Fatih Sultan Mehmet Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	18	13
10	Karabağlar İTO Vakfı Süleyman Taştekin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	120	77
11	Karabağlar Nevvar Salih İşgören Anadolu Lisesi	37	27
12	Karabağlar Yeşilyurt İMKB Ticaret Meslek Lisesi	35	25
13	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	12	8
14	Şehit Erkan Özcan Anadolu Lisesi	44	30
15	Övgü Terzibaşoğlu Anadolu Lisesi	40	22
16	Naci Şensoy Anadolu Lisesi	54	50
	TOPLAM	959	607

7.1 Ek – 4: Kişisel Bilgi Formu

18.08.1974 tarihinde İzmir Bornova’da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini İzmir’de tamamladıktan sonra 1992 yılında Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya Bölümüne girdi ve 1996 yılında lisans eğitimini ve formasyonunu tamamladı.

Aynı yıl M.E.B. Kimya öğretmeni olarak Adapazarı ili Ferizli ilçesine atandı. 1999 yılında İzmir’e atanarak farklı okullarda çalıştı. Halen Kimya öğretmenliği yapmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : Yenikale Mah. İsmail Cem Sk. No:24 Palma Sitesi F2 Blok D:7

Narlidere İZMİR

E-mail :nil@akkasoglu.nom.tr

Tel :+90 505 802 1696

7.1 Ek – 5: Çalışma Takvimi

ÇALIŞMA TAKVİMİ

AYLAR	YAPILACAK ÇALIŞMANIN ADI
OCAK	1-Tez konusunun ve danışmanın belirlenmesi 2-Literatür taramasının yapılması ve kaynakların oluşturulması
ŞUBAT	Literatür taramasının yapılması ve kaynakların oluşturulması
MART	1-Literatür taramasının yapılması ve kaynakların oluşturulması 2-Araştırmanın yöntemini belirleme 3-Veri toplama araçları için kaynak kişiden izin alma 4- Kullanılacak anketi geliştirme ve uzman görüşü alma 5-Araştırmanın evrenini ve örneklemini belirleme 6-İl Milli Eğitimden alınacak izin için araştırma önerisi hazırlama
NİSAN	1-Araştırma önerisini İl Milli Eğitime sunarak izin alma 2-Veri toplama araçlarını çoğaltma, uygulama için hazır hale getirme. 3-Tezin genel bilgiler bölümünün hazırlanması
MAYIS	1-Belirlenen okullarda veri toplama araçlarını uygulama 2- Tezin genel bilgiler bölümünün hazırlanması
HAZİRAN	1- Belirlenen okullarda veri toplama araçlarını uygulama 2- Tezin genel bilgiler bölümünün hazırlanması
TEMMUZ	1-Belirlenen okullarda veri toplama araçlarını uygulama 2- Tezin genel bilgiler bölümünün hazırlanması
AĞUSTOS	1-Verilerin çözümlenmesi 2- Tezin genel bilgiler bölümünün hazırlanması
EYLÜL	1-Verilerin çözümlenmesi 2-Elde edilen bulguların yazımı ve yorumlanması
EKİM	-Elde edilen bulguların yazımı ve yorumlanması
KASIM	-Tez savunmasının yapılması