

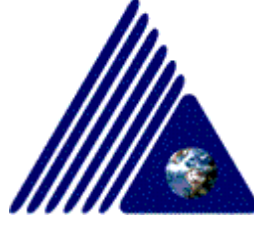
T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILMA
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşegül ERDOĞAN GÜMÜŞ

İstanbul – 2011



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILMA
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşegül ERDOĞAN GÜMÜŞ

Danışman: Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

İstanbul – 2011



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

03.05.2011

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden

Piyyegül Erdalın Bünaz, 03.05.2011 tarihinde yapılan
"..... *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime*
Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin
İncelenmesi....."

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

Başarılı bulunmuştur.

Başarısız bulunmuştur.

Düzeltmeler için adaya ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: *PROF. DR. ADIL YAĞLAR*

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: *PROF. DR. SEFER ADA*

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: *PROF. DR. CEMİL İZTÜRK*

İmzası : 

ÖZET

Bu araştırma İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültür arasında ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; İstanbul ili Maltepe ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 387 öğretmene uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS17.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, yönetime katılma ve örgüt kültürü algılarının belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, öğretmenlerin yönetime katılma ve örgüt kültürü algılamalarının demografik özelliklerine göre değişiminin incelenmesinde ise; t testi, tek yönlü Anova testi ve Tukey testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin algıladıklarından yüksek olduğu, öğretmenlerin okullarına ilişkin en fazla destek kültürü en düşük güç kültürü algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında ise anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları yükseldikçe yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetime Katılma, Örgüt Kültürü, Okul Kültürü

ABSTRACT

This research has been done for the purpose of examining the relationship between the levels of participating in management and the organizational culture that they perceive of the teachers. For that reason, the questionnaire prepared was completed by 387 teachers who work in primary schools, Maltepe/İSTANBUL

The data that was obtained as a result of these questionnaires was analysed on computer via SPSS17.0 statistic programme. The statistics of frequency modulation and diagnosing of percentage was utilized to determine the demographic features of teachers, for determining participating in management and organizational culture, average and standard deviation statistics were utilized. While determining the relationship between the teachers' levels of participating in management and organizational culture that is perceived, t test, one way Anova test and Tukey tests were used to examine the changing according to the features of teachers participation in management and their perception of the organizational culture.

As a result of the research, It's approached that the level of teachers' participation in management is more than their perception and teachers have the perception that is the most supportive culture and the least power culture about their school. Other wise, It's concluded that there is no meaningful relationship between teachers' levels of participating in management that they expect and organisational culture perception in terms of statistics. The more the teachers perceive the organisational culture, the more they participate in management.

Key words: Participating in management, organisational culture, school culture.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1	Problem Durumu	1
1.2	Problem Cümlesi.....	3
1.3	Alt Problemler.....	3
1.4	Araştırmanın Önemi.....	4
1.5	Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.6	Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.7	Tanımlar	5

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1	Yönetime Katılma	6
2.1.1	Yönetim ve Yönetime Katılım Kavramlar.....	6
2.1.2	Yönetime Katılmanın Amaçları	7
2.1.2.1	Demokrasi Sağlaması	7
2.1.2.2	Psikolojik Tatmin ve Motivasyon Sağlaması	8
2.1.2.3	Verimlilik ve Örgütsel Etkinliği Artırması.....	9
2.1.3	Yönetime Katılma Biçimleri	10
2.1.3.1	İşgörenin Yönetime Fiili Katılımı.....	10
2.1.3.2	Gönüllü Katılma	10
2.1.3.3	Temsili Katılma	11
2.1.3.4	Eşit Sayıda Katılma	11
2.1.3.5	Sendikal Katılma.....	12
2.1.3.6	Özyönetim.....	12
2.1.3.7	Danışmalı Yönetim.....	13

2.1.4	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma.....	14
2.1.5	Eğitim Örgütlerinde Katılım İçin Gerekli Koşullar	17
2.1.6	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları	19
2.1.7	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları.....	21
2.1.8	Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma.....	22
2.2	Örgüt Kültürü	25
2.2.1	Kültür Kavramı	25
2.2.2	Örgüt Kültürü Kavramı	26
2.2.3	Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri	28
2.2.4	Baskın Kültür ve Alt Kültür Ayırımı	31
2.2.5	Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Önemi	32
2.2.6	Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	34
2.2.6.1	Değerler	34
2.2.6.2	İnanç ve Tutumlar.....	35
2.2.6.3	Mitler ve Hikâyeler.....	35
2.2.6.4	Liderler ve Kahramanlar.....	37
2.2.6.5	Adet, Tören ve Seremoniler.....	37
2.2.6.6	Semboller.....	38
2.2.6.7	Dil ve Metaforlar	39
2.2.6.8	Kural, Prosedür ve Uygulamalar	40
2.2.6.9	Fiziki Çevre ve Mimari.....	40
2.2.6.10	Örgütün Geçmişı.....	41
2.2.7	Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür	41
2.3	İlgili Araştırmalar.....	44
2.3.1	Yönetime Katılma İle İlgili Yapılmış Araştırmalar	44
2.3.2	Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar.....	46

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1	Araştırmanın Modeli	50
3.2	Evren Örnekleme	50
3.3	Veri Toplama Araçları	51
3.3.1	Yönetime Katılma Ölçeği	51

3.3.2	Örgütsel Kültür Ölçeği	52
3.4	Verilerin İstatistiksel Analizi	54

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	56
4.2	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanlarının Ortalamaları	59
4.3	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan Yönetime Katılma-Beklenen Yönetime Katılma Puanı Ortalamalarının Aralarındaki İlişkinin Eşleştirilmiş Grup T Testi ile İncelenmesi	61
4.4	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	61
4.5	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	64
4.6	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	68

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1	Sonuç.....	75
5.2	Öneriler	79

KAYNAKÇA	81
-----------------------	-----------

EKLER.....	88
-------------------	-----------

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları	52
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	52
Tablo 3. Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutları	52
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları	54
Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	56
Tablo 6. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	57
Tablo 8. Örneklem Grubunun Bulunduğu Okuldaki Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı	58
Tablo 9. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan ve Beklenen Yönetime Katılma Düzeyi Puanlarının Ortalamaları.....	59
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Düzeylerinin Ortalamaları	60
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan Yönetime Katılma – Beklenen Yönetime Katılma Puanı Ortalamalarının Aralarındaki İlişkinin Eşleştirilmiş Grup T Testi ile İncelenmesi.....	61
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	61
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	64
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	65
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	66

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Okuldaki Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	67
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması	67
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	68
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	69
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	70
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Okuldaki Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	72
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	56
Şekil 2. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	57
Şekil 3. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	57
Şekil 4. Örneklem Grubunun Bulunduğu Okuldaki Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı	58
Şekil 5. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı.....	59
Şekil 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan ve Beklenen Yönetime Katılma Düzeyi Puanlarının Ortalamaları	59
Şekil 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Düzeylerinin Ortalamaları	60

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

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

Okul, eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşır. Çünkü bu örgütlerin ürünü insandır. İnsanın iyi yetişmesi ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim almasına bağlıdır (Çelik, 2002: 4). Eğitim kurumları kendi vizyon ve misyonlarında yer alan özelliklere uygun bireyleri yetiştirir. Bu bireylerin ve okul çalışanlarının okuldan beklentileri, amaçları, kendi düşünceleri ve görüşleri vardır. Okulun amaçları ve yönetim sürecinin işleyişi içerisinde bir etkileşim içerisine girerek bir okul kültürünün oluşmasına neden olurlar. Bu durum hem okul, hem çalışan için hem de iyi yetiştirilmesi hedeflenen birey için büyük önem taşır.

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

Okul kültürünün güçlü olmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Örneğin, okul çalışanlarına ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırır, kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlar, okul misyonunun gerçekleştirilmesi kolaylaştırır, okul sorunlarının çözümünü kolaylaştırır verimliliği ve etkililiği sağlar, çalışma yaşamına anlam katar. Okul kültürü, norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden

oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda çalışanlar arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü olmaktadır (Kara, 2006: 2). Okul kültürü içerisinde oluşan çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve değerli kılınma duygusunu etkileyebileceği için okul toplumunda zamanla verimliliği ve başarıyı etkileyecektir.

Yönetime katılma ise, işgörenlerin bilisel, devinimsel ve duygusal gücünü, örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine katmayı sağlamaktır yönetime katılmayı sağlamak, işgörenlerin sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir. İşgörenlerin yönetime katılması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlerin, girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin salıverilmesine, yönetmenin ortam hazırlamasıdır (Başaran, 2004, s.128).

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olması, daha sağlıklı kararlar alınması, örgüt içi demokrasinin gelişerek çatışmaların azaltılması ve örgüt içi iletişimin artması, karara katılanların mesleki yeterliliklerinin daha farkında olarak örgüt amaçlarıyla daha fazla özdeşleşmeleri ve bunun sonucunda çalışanların psikolojik gerilimlerinin azalarak isten doyum düzeylerinin fazlalaşması ve üretkenliklerinin artması gibi faydalar sağlayacaktır (Aydın, 2000:129-131).

Bir eğitim örgütünde geniş katılımın olması örgütün kültürü açısından daha sağlıklı ve amaçlar açısından bir bütünlük olmasına imkân sağlayabilir. Dolayısıyla yönetim sürecinde etkili kararlar alınması ve çalışanların mesleki niteliklerinin artması sağlandığı gibi örgütün verimliliğinin artması da sağlanmış olacaktır. Katılmalı yönetimde işgörenler, örgütsel etkililiği düşürecek işlem ve eylemlerden kaçınmakta, örgütsel amaçlara güdülenmektedirler (Başaran, 2004, s.130).

Yönetime katılma ve örgüt kültürü birbiriyle ilişkilendirilebilir. Çünkü örgüt çalışanlarının yönetime katılması örgüt kültürüne göre işler. Eğer örgüt kültürü sağlıklı ve dinamik bir görünüm veriyorsa, örgüt çalışanlarının kurumu

benimsemeleri, motivasyonları artacağı gibi yönetime katılma derecelerinin de artacağı düşünülmektedir. Eğitim çalışanlarının etkin yönetime katılmasına imkan verilirse, eğitim ortamında güven duygusu ile birlikte işin ve kurumun içselleştirilmesi sağlanır. Örgütünü benimseyen çalışanların bulunduğu bir kurumda olumlu, etkili bir örgüt havası da hâkim olacaktır. Sonuçta bireylerin veya toplumların medeniyet ve gelişmişlik düzeylerini gösterebildikleri ve bunu bir sonraki nesle aktarabildikleri eğitim, sosyal bir sistem olan okulların etkililiğinin, verimliliğinin sağlanması ile önemini artıracaktır.

II. Bölüm’de ayrıntılı olarak belirtildiği gibi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültür ilişkisinin incelenmesi tarafımdan çalışılmıştır. Fakat okul kültürü ve yönetime katılma kavramlarını temele alan araştırmalar istenen nicelik ve nitelikte değildir. Bu kavramların niteliğinin kültürden kültüre, ülkeden ülkeye değişebilirliğinin olması, alana ilişkin genellemeler için çok sayıda araştırmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır.

1.2 Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültürü arasında ilişki var mıdır?

1.3 Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları ve bekledikleri yönetime katılma algıları ne düzeydedir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları ve bekledikleri yönetime katılma düzeyleri istatistiksel açıdan farklılaşmakta mıdır?
5. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeyi; cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine ve branşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
6. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları; cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine ve branşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?

1.4 Araştırmanın Önemi

Çalışanların yönetime katılması örgütün yönetim anlayışı ile şekillenip, örgütün kültür yapısıyla biçimlenir. Örgütte algılanan kültür, sağlıklı bir görünüm veriyorsa, örgüt çalışanlarının örgütle özdeşlemeleri sağlanır ve bunun sonucunda çalışanların motivasyonları yükseleceği gibi yönetime katılma düzeyleri de artabilir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetime etkin bir şekilde katılmaları sağlanabilirse; okulda oluşacak güvenle birlikte yerine getirilen görevin çalışılan okulun benimsenmesi sağlanır. Okulunu benimseyen öğretmenlerin oluşturduğu bir kurumda sağlıklı bir örgüt kültürü hâkim olacaktır. Dolayısıyla toplumların medeniyet düzeyleri ile ilişkilendirilen eğitim, sosyal bir sistem olan okulların etkililiğinin sağlanması ile işlerliğini ve önemini artıracaktır. Bu durum ilköğretim okullarının örgüt kültürü ve görev yapan öğretmenlerin yönetime katılmaları ile mesleki gelişimlerini sağlamaları açısından son derece önemli görülmektedir.

Gerek yönetime katılma; gerekse örgüt kültürü ile yapılan araştırmalar incelendiğinde, her ikisinin de farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırıldığı çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak yönetime katılma ve örgüt kültürü arasındaki

ilişkileri inceleyen araştırmaya rastlanılmamasından dolayı, araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

1.5 Araştırmanın Varsayımları

- Örneklem grubunun ölçeklere içten ve doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- İstanbul iline bağlı, Maltepe ilçesi evreninden alınan örneklem sayısı evreni yeterli düzeyde temsil etmektedir.
- Kullanılan ölçekler istatistiksel açıdan güvenilirlerdir.
- Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
- Yapılan literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma,

- 2010-2011 eğitim-öğretim yılı ile,
- İstanbul ilindeki Maltepe ilçesinden seçilen İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerle;
- Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

İlköğretim Okulu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin okuma yazmayı, matematiği, iyi bir yurttaş olmak için gerekli olan temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağı, ilköğrenimi oluşturan kurumlar (TDK Güncel Sözlük, 2007).

Örgüt kültürü: Bir örgütün inançları, davranışları ve örgütün karakteristiği olan sembolleri ve paylaşılan felsefe, ideolojiler, inançlar, duygular, beklentiler, tutumlar, normlar ve değerleri ifade etmektedir.

Yönetime katılma: ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili olan kararlara katılmalarını ifade etmektedir.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1 Yönetime Katılma

2.1.1 Yönetim ve Yönetime Katılım Kavramlar

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yasama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu nedenle yönetimin çeşitli tanımları yapılmıştır. Yönetim amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Öner, 2007: 19).

Yönetim kavramı; “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir (Gümüş, 2001: 85).

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir (Genç, 2008: 16).

Yönetim insanların ortak amaçları olarak bellediği hedeflere en kısa zamanda ve en yeni biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir (Öztürk, 2003:121).

Yönetime katılma, çeşitli şekillerde tanımlanabilecek bir kavramdır. Yapısal olarak yönetime katılma, bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olması,

şeklinde tanımlanırken işlevsel olarak katılma olanaklarını etkin bir biçimde kullanarak yönetimin alacağı kararlarda, yaptığı işlerde etkili olmaları, başka bir ifadeyle karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçüde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemi olarak tanımlanabilir. Süreç olarak yönetime katılma ise kararlardan etkilenenlerin, ister içerden isterse dışarıdan verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek, önerilerle birlikte yönetime bildirme mekanizmasının işlemedir (Eroğlu, 2006: 193).

Başka bir tanımda ise, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkileri azaltmak, işgörelere çalıştıkları işletmenin yönetimine katılım olanağı sağlamak amacıyla geliştirilmiş yönetim düşüncelerinin bütünü olarak ifade edilmektedir (Bumin ve diğerleri, 2003: 5).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tahmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel ekinlik ve verimliliğe kavuşturulmalıdır (Eren, 2004: 401).

2.1.2 Yönetime Katılmanın Amaçları

Yönetime katılmanın amaçları; demokrasi sağlaması, psikolojik tatmin ve motivasyon sağlaması, verimliliği ve örgütsel etkinliği arttırması olarak ele alınmıştır.

2.1.2.1 Demokrasi Sağlaması

Demokratik bir takım değişiklikler, günümüz faaliyetlerini sürdüren modern örgütler için kaçınılmazdır. Bazı düşünörlere göre, otokritik bir yönetim düzeninden

demokratik bir karar verme sistemine geçiş, hızlı değişimin örgütler üzerinde yarattığı baskıları sona erdirecektir (Ünsal, 2002: 32).

Örgüt üyeleri düşüncelerini ifade edebildiği ve örgüt üyelerinin bu düşüncelerinin alınan kararlara yansıdığı ölçüde örgüt üyeleri kendilerini değerli hissedecekler ve oluşumunda pay sahibi oldukları bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır. İnsan yargı gücü olan bir varlıktır. Bu gücü, insanın bilgi düzeyini yani kültür seviyesini belirler. Yargı gücü ve kültürel düzeyi yüksek olan bir insanın kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereğidir (Eren, 2001: 329).

Yönetime katılmanın uygulanması ile oluşacak demokratik örgütsel ortam, karşılıklı saygı, güven ve dayanımsa ortamını beraberinde getirecektir. Böylece daha üretken bir örgütsel yapı oluşacaktır.

2.1.2.2 Psikolojik Tatmin ve Motivasyon Sağlaması

İnsan davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların ihtiyaçlarını bilmek gerekir, çünkü insanların ihtiyaçları, onların davranışlarının temelini oluşturur.

Yönetim kademesinde söz sahibi olan ve örgütün bir unsuru olduğunu gören işgören kendini onurlu ve değerli hissedecektir. Bu durum işi yapan işgöreni olumlu bir tutum içinde olmaya sevk edip, moral düzeyini de yükselterek yaptığı işten zevk alan huzurlu bir işgören ortaya çıkaracaktır (Cüceloğlu, 2008: 260).

Her işgörene fırsat tanımayı bir politika haline getiren örgütler, işyerinin başarısını işgörenlerin yaratıcı düşüncelerinden istifade etmekle elde ederler. Ortaya koyduğu ürün üzerinde kontrol etme güdüsü her işgörenin yaradılışında mevcut bulunmaktadır. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda fikri sorulan ve kontrol yetkisiyle donatılan işgören bu fonksiyonundan dolayı iş tatminini hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 137).

2.1.2.3 Verimlilik ve Örgütsel Etkinliği Artırması

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için elindeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak durumundadır. Bir örgüt belirlediği amaçlarına ulaşmak için elindeki insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Örgüt amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından, örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanlarının verimli olmasına bağlıdır (Palmer ve Winte, 1993: 10).

Verimlilik kelimesinin karşılığı olarak kullanılan produktivite sözcüğü Fransızca “produir” mastarından üretilmiştir. “Produir”, üretmek demektir. Produktivite, üretebilme yeteneği anlamına gelir (Tosun, 2008: 4).

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir.

Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre; bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3-4).

Örgütlerde yönetime katılmanın temel amacı verimliliğin ve örgütsel etkinliğin artırılmasıdır. Örgütlerde verimliliğin ve örgütsel etkinliğin düşük olmasının nedenlerinden birisi de insan kaynaklarının ihmal edilmesidir. İnsan kaynağının ihmal edilerek, diğer kaynakların en iyi şekilde değerlendirmesi örgüt içinde verimliliğin ve örgütsel etkinliğin uzun süre korunmaması için yeterli olmayacaktır. İşgörenlerin yönetime katılarak verimleri arttığı ölçüde bu örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu şekilde yansiyacaktır.

Özellikle çalışma barışı üzerindeki etkileri gerek işçi ve gerekse işveren kesimini pozitif yönde etkiler. Üst yönetime iletilen işgörenlerin yapıcı fikirleri, işgörelere kendi yazgılarına sahip çıktıkları izlenimi vermekte ve bu vesile ile üretim

faaliyetlerini aksatan bazı durumlar ortadan kaldırılarak çalışma barısı sağlanmaktadır.

Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır (Şentürk ve Türkmen, 2009: 231).

Katılma ile işgörenlerin işe ve örgüte karşı yabancılaşmaması, çevresi ile bütünleşmesi ve istekli çalışması mümkün olacağından örgütsel etkinlik ve verimlilik bu doğrultuda artacaktır.

2.1.3 Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılma olgusunun, işgörenlerin tüm yönetsel fonksiyonları ile doğrudan meşgul olmaları biçiminde fiili katılma; yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması, fikirlerini alması, alınacak kararları şekillendirmelerine olanak tanımaları biçimindeki danışmalı yönetim olarak iki türlü uygulamaya konu olduğu bilinmektedir.

2.1.3.1 İşgörenin Yönetime Fiili Katılımı

İşgörenin, kimi ilkelere kendileri ile ilgili kararların alınması hususunda yönetime fiilen katıldıkları yönetime katılma biçimlerine rastlanmaktadır.

2.1.3.2 Gönüllü Katılma

Yasal açıdan zorunlu olunmayan hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilerek karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür yönetime katılma biçimini kabullenirler. Bu tür katılmanın etkili organı “işyeri kurulu” olmaktadır. Bu kurullarda, alınan kararlara uygun olarak, işveren ve işgörenler ya eşit sayıda ya da

azınlık çoğunluk esasına göre yönetime katılmaktadırlar. İşyeri kurulu, yönetimin öncelikle 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: 411- 412).

Katılma olayının gönüllük esasına dayanması alınan bu kararların zorunlu olmaması ve bu modelin zayıf yönünü ortaya çıkartmakla beraber bu kararlar tavsiye niteliğini geçmemektedir. İşte bu nedenle de yönetime bu kararlara uyup uymama serbestliğinin vermekle ve yaptırım gücü taşımaktadır (Özler, 2009: 42).

2.1.3.3 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. Ancak, işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir (Eren, 2004, s. 412).

Temsili katılma modelinde işletmenin yönetiminde tepe yönetiminden ziyade yani sermaye temsilcilerini yanı sıra işgörenlere de yer verilmektedir. Buradaki maksat işgörenlerin temsililer aracılığı ile yönetime katılmaları sağlanmalarıdır (Özler, 2009: 43).

2.1.3.4 Eşit Sayıda Katılma

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Alınan kararlar, yaptırım yetkesi taşımamaktadır. Bu tür yönetime katılma biçimlerinin uygulandığı yerlerde grev, işgal, direniş ve eylemler meydana gelmez. Çünkü artık işgören de işverenle eşit düzeyde yönetimde söz sahibidir (Eren, 2004: 412).

Bu modelde işgören en az işveren kadar etkili ve yetkili olduğunun görüp, işverene karşı beslemiş olduğu düşmanlık ve güvensizlik duygularından arınarak bir güven ve moral duygusu kazanmış olur (Özler, 2009: 42).

2.1.3.5 Sendikal Katılma

Yasal olarak, yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını öngören bir sistemdir. Sendika yönetimi, nasıl olsa işgörenin meydana getirdiği ve arzu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan, işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir (Eren, 2004: 413).

Sendikalar çalışanların dorudan katılımının gerçekleşmediği ya da yetersiz kaldığı durumlarda çalışanların haklarının, düşüncelerini dile getirmektedir. Bu sonucun ortaya çıkması için de öncelikle sendikaların yeterince güçlü olması ve yaptırım gücüne sahi olması gerekir (Erşangur, 2003: 100).

Kısaca sendikal katılım, çalışanların hak ve menfaatlerini işverene ve devlete karşı korumak ve geliştirmek üzere oluşturulan, çalışanların içerisinden seçilmiş olan temsilciler tarafından yürütülen organizasyonun genel adıdır. Çalışanların sendikayla beraber yürüttükleri katılım onların işveren karşısındaki temsilcilerin doğrudan doğruya yürütülür (Özler, 2009: 44).

2.1.3.6 Özyönetim

Bu türdeki katılma biçiminde, işgören temsilcileri, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işyerini yönetmektedirler (Eren, 2004: 413).

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 yanlıca kararlara katılımının gerçekleşeceği anlamına

gelmemektedir. Bu yönetime katılma biçiminin diğer modellerden farkı politik ve ideolojik bir tercih simgesidir (Özler, 2009: 44).

Bu yönetim biçiminde, işgörenler meclisi, işgören Konseyi, yönetim kurulu, denetim kurulu, örgüt yöneticisi olmak üzere beş temel organ bulunmaktadır. Örgütte çalışan her işgören, bu organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir. İşyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararlar işgörenler tarafından belirlenir (Eren, 2004: 414).

2.1.3.7 Danışmalı Yönetim

Modelin özü, yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması ve onların görüş ve önerilerine açık olmalarıdır. Modern ve büyük işletmeler, örgütsel kararların etkinliğini artırmak için kurmay eleman denilen uzman kişilerden geniş ölçüde yararlanırlar. Bu kişiler, araştırma ve inceleme yaparak, öneri sunma, yol gösterme, düşünce bilgi ve karar organlarına yardımcı olma işlevleri görürler (Sabuncuoğlu, 2001: 215).

Danışma, kendisine danışılan kişide, saygı gördüğü ve değer verildiği izlenimini yaratır. Genel yaşamda ve yöneticilikte, 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 da görülmektedir.

Bazı görüşlere göre, danışmalı yönetimin, çoğu kez katılımcı yönetimin göstermelik bir modelini oluşturduğu, kararların yönünü, temelde yöneticilerin saptadığı ve danışma yoluyla işgörenlerin avutulduğu ileri sürülmektedir. Danışmalı yönetimin, ast-üst arasında güvensizliğe yol açtığı da söylenmektedir. Üst, astın düşüncesini sorarsa, ya bilgisizliğinin ortaya çıkacağından ya da otoritesinin sarsılacağından korkar. Aynı yönetsel kademelerde bulunanlar da birbirleri için böyle bir davranış içindedirler. Üstlerin böyle tutum ve davranışa sahip olduklarını gören astlar da özellikle üstlerine bir şey sormak veya onlara danışmanın, kendilerini onların

gözünde düşüreceğine neden olacağı kuskusu ve korkusu geliştirirler (Tosun, 1997: 12).

2.1.4 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma

Eğitim örgütleri toplumsal sistemin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki insan gücünü yetiştirmek için oluşturulmuş örgütlerdir. Bu örgütlerin, diğer toplumsal örgütlerden bazı yönleriyle farklılaştığı görülmektedir (Aydın, 2000, s. 124). Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin kendisine özgü dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu dinamiklerin yapı ve işlemleri irdelenmeden bu örgütlerdeki yönetime katılma olgusu tam ve doğru olarak açıklanamaz (Bursalıoğlu, 2002: 160).

Eğitim örgütleri, beklentileri, ilgileri ve gelecek umutları açısından birbiri ile çatışan ve aynı zamanda farklılaşarak ayrışan çok karmaşık bir toplumsal çevre içinde yer almaktadır. Eğitim örgütlerinde uygulanacak yönetime katılma biçimlerinin etkisini ve niteliğini artırmak için eğitim işgörenlerinin örgüt politikalarının oluşturulmasına yönelik kararlara daha çok katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt politikalarının oluşturulmasına hem bakanlık düzeyinde, hem de okul düzeyinde katılan eğitim işgörenleri doğal olarak alınan kararların uygulanmasına daha etkin biçimde katılabileceklerdir. Eğitim örgütleri, toplumun diğer örgütleri gibi, üst sistem olan devlete yönetsel olarak bağlıdır. Bu nedenle eğitim örgütü hem içinde bulunduğu toplumsal çevreye, hem de yöneten olarak bağlı olduğu devlet içerisindeki yönetsel birime karşı sorumludurlar (Eren, 2004: 63).

Üzerinde çalışılan hammaddenin toplumdan gelip yine topluma katılan insan olması, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklılaştıran bir başka gerçektir. Toplum içerisindeki tüm toplumsal gruplar işlenecek olan bu hammaddenin, kendi istemleri yönünde olmasını istemekte ve bu istemlerini gerçekleştirmek için toplumsal, politik, kültürel, mali ekonomik ve bireysel güçleriyle becerilerini sonuna kadar kullanmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2002: 161).

Eğitim örgütleri, toplumun bir mikro örneği olması nedeniyle, toplumsal ortamda yer alan, kendi dışında olduğu kadar kendi içinde de çatışan toplumsal, politik, kültürel, etnik, dinsel gruplar ve değerleri uzlaştırmak ve aralarında bir denge oluşturmak zorundadırlar.

Eğitim örgütlerini farklılaştıran bir faktör de eğitilecek olanın insan olmasının yanında 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 beraberinde örgüte taşır. Örgüte taşınan bu özellikler balgamında yönetsel ve eğitsel etkinliklerin gerçekleşmesi için çaba harcar (Aydın, 2000: 127).

Eğitim örgütlerinde bakanlık düzeyinde oluşturulacak eğitim politikaları kararlarına katılma en etkili biçimde sendikalar aracılığıyla sağlanabilir. Sendika yöneticileri, eğitim işğörenleri 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 saptanabilir. Sendikaların, okul düzeyinde okul yönetimine ilişkin politikaların oluşturulmasına 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 engelleyebilir. Ancak, okul düzeyinde, sendikalar okulda alınacak kararların uygulanmasının denetlenmesinde daha işlevsel olabilir. Sendikalar, ulusal boyutta eğitim politikalarının denetlenmesine ilişkin kararlara da katılabilir.

Öğretmenlerin merkezdeki eğitim politikalarına ilişkin kararlara sendikaların dışında temsilci seçerek katılmaları da düşünülebilir. Ancak böyle bir yol, oldukça güçtür. Bu yolla öğretmenler kararlara dolaylı yoldan katılmış olacaklardır. Ayrıca belli bir politikanın olmaması nedeniyle seçilen temsilcilerin etkisizleşmesi daha kolay olabilir. 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 katılmasını sağlamaktır. Bu yolla okulun ikliminin daha yumuşak olması sağlanabilir. Olası örgütsel çatışmalar önlenir. Öğretmenlerin iş doyumunu arttırılabilir.

Eğitim örgütlerinde diğer bir yönetime katılma biçimi ise **kurullar yoluyla katılma**dır. Kurullar sınırlı da olsa, okul politikalarının oluşturulmasına ve uygulamaların gerçekleşmesine yönelik kararların alınmasını sağlar. Çalışanlar yönetime katılmak için büyük bir istek duymaktadırlar. Bu nedenle, okuldaki kurullar, öğretmenlerin yönetime katılmalarında etkili bir araçtır. Ancak kurulların etkili işleyebilmesi, okula ilişkin kararların ne derece bu kurullarda alınabildiğine, demokratik işleyişine, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerine bağlıdır. Türkiye’de öğretmenler, kurullar aracılığıyla yönetime katılmayı iki şekilde gerçekleştirmektedir. Bunlar: Okul düzeyindeki yönetime katılmada, yöneticilerin benimseyeceği yönetim felsefesi de önemlidir. Bu anlamda, amaçlara göre yönetim felsefesi yönetime katılmayı kolaylaştırabilir. Bu sayede yöneticilerle öğretmenler hedefleri birlikte saptayarak, her birinin görev alanlarını ve kendilerinden beklenen sorumlulukları belirleyebilirler.

Okul düzeyinde yönetime katılmayı sağlayıcı bir başka yönetim biçimi de kalite halkası yaklaşımıdır. Kalite halkası, gerçek ya da potansiyel iş sorunlarını belirlemek, çözümlenmek, çözüm önerisi sunmak üzere haftada birkaç kez düzenli olarak toplanan aynı iş yerinden seçilen küçük bir gönüllüler grubudur. Bu gruba katılmak zorunlu değildir. Kalite halkası yaklaşımı okul düzeyinde başarıyla uygulanabilir. Öğretmenler ve öteki işgörenler, okulun eğitim, yönetim, çevreyle olan sorunlarını çözümlenmede, öneri getirmede ya da sorunları saptamada etkili olabilecek küçük kurullar oluşturabilirler. Bu anlamda, okullarda var olan disiplin kurulunun,

okul-aile birliğinin, zümre toplantılarının vb. etkinliklerin kalite halkası yaklaşımıyla yeniden gözden geçirilmesi düşünülebilir.

2.1.5 Eğitim Örgütlerinde Katılım İçin Gerekli Koşullar

Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olan “merkezcilik” derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezcilik, karar yetki ve görevlerinin rasyonel biçimde dağılımını engeller. Ülkemizin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezileşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüş ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Eğitim örgütlerimizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta, yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 96).

Eğitim örgütlenmesindeki aşırı merkezileşme yönetime katılmayı sınırlayıcı birinci etmen olarak karsımıza çıkmaktadır. Merkezi yapının olumsuzluklarını ortadan kaldırmanın en etkin yöntemi yönetime katılımın artırılması ve yerinden yönetimin yaygınlaştırılmasıdır.

Karar verme yetkisi, bütün örgüt çapında dağılmış ise, yerinden yönetim söz konusudur. Bu dağılımı sağlamak için karar verme durumunda olan üst düzey yöneticilerin yetkilerinin bir bölümünü astlara devretmesi gerekir. Böylece, sorunların çözümüne daha çok seçenekler sağlanarak en iyi çözüm bulunabilir.

Eğitim örgütlerimizde, karar yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Bu durumda, üst düzey yöneticiler imza ve paraf işlerinden, ulusal eğitimin plan ve programlarına gereken önemi vermemektedirler. Bu durumda, alt düzey yöneticiler de gerçekte kendilerini ilgilendiren kararlara katılmadıkları için silikleşmektedirler (Akdağ, 2002: 22).

Eğitim örgütlerinde yönetime katılmada ortak olacak öğretmenlerin nitelikleri çok önemlidir. Yöneticilerin astlarını yönetime katmada başarılı olabilmesi için örgüt içi ve dışı etmenlerden ayrı olarak insansal, teknik, kavramsal becerilere sahip olması gerekir. Çünkü eğitimsel kararlar insanların (öğrencilerin) geleceğini etkileyici niteliktedirler.

Okullarda yönetime hangi alanlarda, kimlerin hangi düzeyde katılacağına dair hukuksal çerçeve olmalıdır. Bu nedenle okullarda yönetime katılmanın etkili olabilmesi, yasal düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Ayrıca kararlara katılanlara yaptırım gücü de hem yasalarca hem de sendikalar aracılığıyla sağlanabilir.

Bursalıoğlu (2002)'na göre, katılımlı yönetimin yararlı ve başarılı olabilmesi belli koşulların sağlanmasına bağlıdır. Eğer bu koşullar sağlanmazsa katılımlı yönetim, beklenenin aksine, sakıncalı olmaya başlar. Bursalıoğlu (2002: 161) bu koşulları şöyle sıralamaktadır:

- Katılanlar, katılma eylemini doğru ve uygun buldukları oranda yasal görürler. Fakat katılma derecesi, katılanların değer ve beklentilerini astığı zaman, katılma, katılanların gözünde geçerliliğini kaybeder. Okul yöneticileri, öğretmenler kuruluna ya da eğitim işğörenlerine yönetime katılma olanağı verdiği durumlarda, bu gerçeği görmek zorundadırlar. Yoksa katılanlar, sadece onaylayıcı rolünde bırakılırsa bu rolü kabul etmeyerek tepki göstereceklerdir. Böylece katılma, verimi düşürücü rol oynayacaktır.
- Yönetime katılmada örgütsel politikanın belirlenmesine ya da sorunların çözülebilmesine ilişkin karar vermede, katılanların yeterli birikime sahip olması gerekmektedir. Eğer katılanlar bu yeterliliğe sahip değillerse, tartışılan soruna karşı ilgisiz kalacaklar ve sıkılacaklardır. Böylece katılım sonucu gerçekleşmesi beklenen çok seçeneğin ortaya çıkmasına ya da işğörenin kendini yetiştirmesi sağlanmadığı gibi işğörenin var olan güdülenmesi ve örgüte bağlılığı da sarsılacaktır.

2.1.6 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları, Aydın'a göre şunlardır (Aydın, 2000: 129-131):

- 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 sağlar,
- Yönetime katılma, eğitim örgütünde alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında rol oynar,
- Yönetime katılma, örgüt üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlar,
- 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, işgöreninin bilişsel ve duyuşsal katılımıdır. Ona göre yönetime katılmanın yararları şöyledir (Başaran, 2004: 100- 101):

- Yönetime katılmayla işgören, örgütsel sorunların çözümlenmesine düşünsel katkılarda bulunarak uygulamak için psikolojik hazırlığa yöneleceklerdir,
- Yönetime katılmayla 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,
- Yönetime katılma, işgöreninin verimini arttırmaktadır,
- Yönetime katılma, işgörenlerin örgütten ayrılmalarını azaltmaktadır,

- Yönetime katılma, 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 yönetime katılmasının şu yararları vardır (Başaran, 2004: 119- 120):

- İşgörenlerin görüş, bilgi ve yaşantıları yönetimin iyileştirilmesine yol açmaktadır,
- İşgörenler katıldıkları kararları daha etkili uygulamaktadırlar,
- İşgörenlerin yönetime katılması, örgüt içindeki iletişimin etkili olmasına yol açmaktadır,
- Yönetim kararları için daha güvenilir, yeterli bilgiler toplayabilmektedir,
- İşgörenler, özdenetime daha çok yönelerek kendilerini geliştirebilmektedir,
- Katılmalı yönetim, kendi basına bir örgütsel özendirici olmakta, işgörenin isten 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 yararlandığını gören işgörenin morali yükselerek isine 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,

Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcar.

Katılmanın örgüt açısından yararlarını ise şunlardır:

- Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgören daha yüksek bir verim sergileyebilir,
- Katılımcı, kararlarda sorunun çok farklı yönlerden ele alınması, daha çok bilgi toplanması, daha fazla seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve daha isabetli kararlar alınması olasılığını artırır,
- İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarf etmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edebilir.

2.1.7 Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Yönetime katılma konusundaki literatür araştırmalarında, katılımı ilgili olumlu yaklaşımlar ağır basmakla birlikte, katılımın sakıncalarından da söz edilmektedir:

- Zaman kaybına, verimin azalmasına ve yöneticilerin etkinliğinin zayıflamasına neden olur,
- Katılma, yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır,
- “Yönetime katılma bir yönetim kurnazlığıdır” şeklinde düşünenlere göre katılma, karar vermede seslerini duyurduklarını sandıkları koşullar altında insanlara istedikleri şeyleri yaptırmak için ustalıkla ve hileyle kullanılan bir araçtır.

Karara katılmanın sakıncalarını üç maddede toplamaktadır. Bunlar (Sarpkaya, 1997):

- Kararların kalitesini düşürür,
- Bu tür kararlar düşük standartları yansıtır,

- Örgütün amaçlarına aykırı düşer.

Can (2005: 216), büyük örgütlerde karmaşık sorunların çözümü için yöneticiler soruna birlikte yaklaşmak amacıyla toplantılar düzenleyebilirler demekte ve bu toplantıların sakıncalarını şöyle sıralamaktadır:

- Grup toplantılarına katılanların 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 buldukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler,
- Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlanabilir.

Aydın (2000: 88), 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. Aydın, yönetime katılma konusunda sakıncanın bu noktada ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre, uygulama işlevini yönetim yerine örgüt içi grupların üstlenmeye çalışmaları örgütün etkililiğini engelleyebilir.

2.1.8 Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma

Ülkemizde eğitim örgütleri birer kamu kuruluşudur. Özellikle 1980 sonrasında eğitimde özelleştirme yaygınlaşmışsa da bu kurumların işleyişi büyük oranda devlet okullarındaki gibidir. Bir okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliğinde öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenle, bireysel çabalardan çok katılımcı çabaların uygulanma ve başarılı olma şansı daha yüksek olan okullarımızda, eğitimde verimliliğin artırılmasının ilk ve belki de en önemli adımını, aynı okulda çalışan öğretmenler arasında katılımı ve ortak çalışmayı teşvik eden ilişkilerin ve yardımlaşma etkinliklerinin artırılması oluşturmaktadır

(Küçük ve diğeri, 2004: 2). Eğitim etkinliklerinin veriminin artırılmasında ve başarıya ulaşmasında, öğretmenlerin karara katılımının etkili olduğunu gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Birer kamu örgütü olan okullardaki çalışanlar da memur statüsündedirler. Öğretmenler ve öteki eğitim işgörenleri temelde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlıdır.

Yönetime katılmada eğitim örgütlerinin yasal dayanak ve uygulamalar açısından öteki kamu kuruluşlarına göre ayrıcalıklı bir yeri vardır. Türkiye'de eğitim örgütlerimizde en sık uygulanan katılma biçimi, kurullar aracılığıyla olmaktadır. Bu kurullar ve işlevleri kısaca şunlardır:

İlköğretim Kurulu: 5 Ocak 1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası'ndan dört ayrı düzeyde, öngördüğü ilköğretim kurulları 12 Ekim 1983'te yürürlükten kaldırılmıştır. Kaldırılmasına karşın bu kurulların üzerinde durulmasının sebebi, bu kurulların okulların açılıp kapanma, çalışma saatleri, öğrencilerin beslenme durumları vb. geniş bir alanda karar alma ve uygulama yetkisinin olmasındandır. Bu yasanın kaldırılması, öğretmenlerin katılımının değil de katılımsızlığının yerleştirilmeye çalışıldığının da kanıtıdır.

Disiplin Kurulları: Eğitim işgörenlerinin disiplin işlerini yürüten kurullardır. Disiplin kavramı, öğrencilerden beklenen davranışları betimleyen kurallar ve yapılar olup, öğrencilerin bu kurallara uymasını sağlar (Sağnak, 2008: 18).

Bakanlık ve illerdeki disiplin kurullarının üyeleri seçimle değil, atamayla belirlenir.

Görev Yeri Belirleme Kurulu: Görev yeri belirlenmesinde siyasal ölçütleri etkisizleştirmek ve nesnelliği sağlamak açısından bu kurullarda öğretmenlerin seçilmiş temsilcilerinin olması gerekir. Ancak kurul atama yoluyla oluşturulmaktadır.

Öğretmenevleri ve Lokallerin Yönetiminde Katılım: Öğretmenlerin doğal üye olduğu bu kurumların yöneticileri atamayla görevlendirilir. 7 kişilik yönetim kurulunda ancak 1 öğretmen temsilciliği vardır. Öteki kurul üyelerinden 4'ünü Milli Eğitim Müdürünün önerisiyle vali, 1'ini okul müdürleri kendi aralarından, 2'si de Milli Eğitim Müdürünün belirlediği öğretmen ve yöneticilerden seçilmektedir (1 öğretmen, 1 yönetici). Denetleme Kurulunun 3 yöneticisi de atamayla görevlendirilir.

İlk-San'da Katılım: Zorunlu üyeliğe dayalı bir kurum olan İlk-San'nın yapısı birçok anti-demokratik öğeler içermektedir. İlk-San' daki öğretmen katılımsızlığının sonuçları otomobil ve öteki yolsuzluk suçlarıyla ağır bir şekilde ortaya çıkmıştır. İlk-San'ın yönetim kurulunu, görünürde üyeler seçmekle beraber, İl Milli Eğitimden bakanlığa kadar süren ve vetolar zinciriyle süren bu seçim anlamsızlaşmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarındaki atamayla gelenler sayıca seçilmişlere üstün gelmektedir.

Yukarıda da görüldüğü gibi eğitim örgütümüzde çeşitli düzeylerde çok sayıda kurul olmasına karşın bunların etkilerinin aynı derecede yaygın olmadığını görülmektedir. Kurulların dışında öğretmenlerin okul düzeyinde doğrudan katılabildikleri en etkili kurul Öğretmenler Kuruludur.

Öğretmenler Kurulu: Öğretmenler kurulu, eğitim ve öğretim çalışmalarının plânlama ve değerlendirme organıdır. Kurul toplantılarında, okulun gelişmesine yararlı olacağına kanaat getirilen hususlar birlikte tartışılır ve alınan kararlar gerekçeleriyle birlikte Bakanlığa bildirilir (Demirtaş ve diğerleri, 2008: 58).

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde ise (2003) öğretmenler kurulu 94. madde ile düzenlenmiş ve kurulun görevleri aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir:

Öğretmenler Kurulu; ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğunda toplanır. Kurulun toplantı günleri ve gündemi, müdür tarafından iki gün önceden yazılı ve imza karşılığı ilgililere duyurulur. İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları

belirlenir ve iş bölümü yapılır. Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüşülür ve kararlaştırılır. Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam-devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir, üst makamlarca ve okul yönetimince verilen konular görüşülür ve kararlaştırılır. Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar tutanakla tespit edilir ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanır, katılmayanlar tutanakta belirtilir.

2.2 Örgüt Kültürü

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapılar bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Köse ve diğerleri, 2001: 227).

2.2.1 Kültür Kavramı

Kültür kavramının tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamakla birlikte, birçok araştırmacı, kültürün belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal olarak oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavram olduğu üzerinde hemfikir gözükülmektedirler (Danışman ve Özgen, 2008: 279).

Kültür, insan etkileşimini geliştiren sosyal tecrübenin bir sonucudur. Kültür, hayata anlam veren inançlar, değerler ve bilgiyi eylemle birleştiren entelektüel bir çatıdır. Kültür, bir toplumun, bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelidir (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 108).

Genel anlamda kültür, belirli bir toplumun yaşamlarından doyum sağlamaları için, başardığı tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır. Bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, kurumlarını düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini

karşlamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimi olarak ifade edilebilir (Bektaş, 2010: 7).

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak: “Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Hasanoğlu, 2004: 36).

2.2.2 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, örgütte uyumun sağlanmasında ve gerçekte örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynar (Berberoğlu, 2003: 265). Oysa örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çokluğu, bu konuda araştırma yapanlar arasında da ortak bir görüşün olmadığı bir göstergesi niteliğindedir. Örgüt kültürüne ilişkin bazı tanımlar şöyledir:

- Elliot Jaques (1952) “ Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, durum örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelerde bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar (Aktaran Öztürk, 2003: 319).
- Hofstede (1980) örgüt kültürünü “bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması”,
- Nchwartz ve Davis (1981), Armstrong (1990), Deal ve Peterson (1991), Wagner ve Hollenbeck (1995) “örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını, eylem ve etkileşimlerini biçimlendiren, normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış algılar, beklentiler, değerler, inançlar ve tutumlar” olarak tanımlamaktadırlar.

- Alvesson'ın (1993) örgüt kültürü tanımı "sosyal gerçeklik" ile ilintilidir.
- Robbins'e göre (1994), örgütlerde bir sistem değişkeni mevcuttur, açıkça tasvir edilmesi zor olmasına rağmen var olan bu değişken, çalışanlar tarafından genellikle yaygın bir kavram olan örgüt kültürü ile açıklanmaktadır.
- O'Reilly ve Chatman'a göre (1996) örgüt kültürü, çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını artırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, örgüt üyelerinin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar (normlar) temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutumlarını şekillendirir (Aktaran Duygulu ve Erogluer, 2006: 29; Büyük, 2010: 224-225).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Erdem, 2007: 64).

"Gözlenen davranış düzenleyicisi", "paylaşılan sosyal bilgi"; "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi"; "bir grubun zihinsel programlaması" örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır.

Schein (1984) ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır (Aktaran Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34).

Örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygı ve grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygı örüntüsüdür (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 108).

Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönlü biçimde uymalarının beklendiği, normlar ve değerler bütünüdür (Genç, 2008: 220).

2.2.3 Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler ayrımı yapılmaktadır. Örgütteki hakim değerler ve uygulamalar güçlü/egemen alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar. Güçlü kültür örgüt üyelerinin üzerinde daha fazla etki yaratan kültür olarak kabul edilir (Kara, 2006: 44).

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35-36).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyeleri üzerinde yazılı kurallardan ya da üslerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahipse, örgütü çalışmalarıyla çalışanlarıyla tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde olumlu etki yapar (Berberoğlu ve

diğerleri, 1998: 34). Böyle bir ortamda, aktif insan ilişkileri oluşur, insanlar ve topluluklar birbirine bağlanır. Eşgüdümü ve işbirliğini olanaklı kılan ilişkiler meydana gelir.

Örgütlerin kültürünün ve güçlü örgüt kültürlerinin, oluşmasında başlıca etken, o örgütlerin başındaki liderlerin ve yöneticilerin, davranış tarzları ile çalışanlara ve göreve yönelik yaklaşımlarıdır (Okay, 2002; Şişman, 2007; Eren, 2004). Örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir örgüt kültürüyle sağlanacağı gerçeği anlaşılmıştır (Vural, 2003: 11-12). Eren (2000)'e göre, güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda, güven duygusu artar ve işgörenler kendilerini böylelikle daha güçlü ve enerjik hissederler.

Güçlü bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda tutarlılık yaratmaktadır. Bu da yöneticilere düşen görevleri azaltmaktadır. Çünkü kural ve kaideler azalmakta, bir yöneticiye ve bürokratik kurallara gerek olmaksızın bireyler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler böylece yönetim fonksiyonları giderek daha az hissedilir hale gelebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:195).

Bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar incelendiğinde güçlü örgütlerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Şişman, 2007:146-147):

- Çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir.
- Görevlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde özerklik verilir.
- Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur.
- Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.
- Örgütte esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim (kültürel denetim) biçimi tercih edilir.
- Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir ve çatışmadan yararlanır.
- Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur.

- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur.
- İş örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür.

Zayıf kültür ise kültürün örgüt içindeki yaygınlığının düşük olması veya alt kültürlerin daha baskın olmasını ifade eder. Bundan yola çıkarak denebilir ki kuvvetli kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını daha büyük ölçüde kontrol edebilmektedir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde, örgüte yeni gelen personelin kültürdeki inanç ve değerlerle sosyalleşmesi sağlanır (Aksoytürk, 2008: 21).

Zayıf kültürlerde, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35-36).

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve işletmeye uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, işletmenin amaçlarına katkı derecesi düşer. Zayıf örgüt kültürünün örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı daha yüksek oranda işten ayrılmalar görülür. Ancak, eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir. Diğer yandan, kültürel özelliğin performansla ilgili tüm örgütsel süreçleri aynı yönde etkilemeyeceğine dikkat çekilmektedir. Örneğin, örgüt üyelerinin işe yönelik ortak algılamalarının gelişmesi, örgütsel kontrol süreçleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilir, ancak aynı ortak algılamalar, örgütün öğrenme ve uyum kapasitesini azaltabilir hatta ortak yanlış değerlendirmelere veya grup düşüncesi (groupthink) fenomenine yol açabilir. Dolayısıyla uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir (Kara, 2006: 46- 47).

2.2.4 Baskın Kültür ve Alt Kültür Ayrımı

Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir. Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (Güçlü, 2003: 149-150).

Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 150). Alt kültürler baz hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyişi ve yönetim biçimleri vardır (Köse ve diğerleri, 2001: 223).

Örgütün büyümesi ve genişlemesi sonucunda birimler arası farklılaşma kaçınılmaz hale gelecektir. Farklılaşan bu birimler zamanla kendi kültürlerini oluşturacaklar ve örgütün alt kültürlerini meydana getireceklerdir (Schein, 2004: 273-274).

Alt kültür kavramına açıklık getirmek isteyen Martin ve Siehl (1983) örgütlerde olası 3 farklı alt kültür görülebileceğini belirtmişlerdir:

- **Çoğaltıcı** (*enhancing*) alt kültürlerde baskın kültürün temel değerlerine yüksek oranda bir bağlılık gözlenir.
- **Dikey** (*orthogonal*) alt kültürlerde baskın kültürün temel değerleri kabul görmüştür ancak yine de bu temel değerlerden ayrı fakat onlarla çatışmayan birtakım değerler söz konusudur.

- **Karşı** (*counter*) kültürlerde ise baskın kültürün değerleriyle ters düşen ve çatışan değerlerin varlığından söz edilebilir. Bu alt kültürler örgütün baskın kültürüyle sürekli bir mücadele halindedir.

Farklı kültürlerin bir arada bulunduğu durumlarda güçlü kültürler muhtemel bir ayrışmanın önüne geçer (Kabakçı, 2007: 44- 45).

Örgütler de belli bir üst kültürün içinde yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel kültürler de üst kültürün türevidir. Bununla birlikte, değişik kültürler, içinde yer aldıkları üst kültürün farklı unsurlarını ön plana çıkarabilirler.

Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemesi (Güçlü, 2003: 150).

2.2.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Önemi

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

Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha güçlü bir etki yaratır. İşletmelerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışılan tüm organizasyonlarda, insan unsurunun önemi giderek artmaktadır, işletmelerde çalışanların isini isteyerek, inanarak, amaçların bilincinde olarak ve birbiriyle uyum içinde yapması, yönetimin başarısında en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için, işletmenin ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir. Örgüt kültürü, işletme ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar. İşletmeler birer açık sistemdir (Kara, 2006: 42-43).

Tutarlı ve mantıklı bir örgüt kültürü örgütün etkinliği açısından da önem taşır. Örgütün farklı bölümlerinin ortak amaca yönelik uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar ve taklit edilmesi de mümkün olmadığından örgütün varolduğu örgüte rekabetçi bir avantaj sağlar (Kemp ve Dwyer, 2001).

Örgüt kültürünün farklı tanımlarına ve aralarındaki ortak noktalara ilaveten örgüt kültürünün özellikleri de örgüt kültürünün anlamlandırılmasında göz önünde tutulması gereken hususlardandır. Buna göre örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilebilir;

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup, her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlara personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar oluşturur (Ekşi, 2009: 167).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar eklindedir (Köse ve diğerleri, 2001: 228).

2.2.6 Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt oluşumuna etki eden faktörler; değerler inanç ve tutumlar, varsayımlar, mitler ve hikâyeler, liderler ve kahramanlar, adet, tören ve seremoniler, semboller dil ve metaforlar, kural, prosedür ve uygulamalar, fiziki çevre ve mimari, örgütün geçmişiştir.

2.2.6.1 Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartların koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunlar değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir (Köse ve diğerleri, 2001: 229).

Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir grubun sosyal üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2007: 93).

Değerler, örgüt içinde gözle görülmeyen ancak, çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algıların şekillendiren varsayımlardır. Bu varsayımlar firmaların iş görme usullerini, kişiliğinin, problem çözme araçlarını, misyonun, zaman algılarını ve daha birçok konuyu kapsar. Bütün bu çalışanlara müşterek çalışma sonucunda erişebilecekleri hedeflerin gösterilmesi, kullanılacak stratejilerin ana noktalarının

ortaya konması ve bağı kalınması gereken asgari müşterek değerler ile ortaya konmaktadır (Tikici, 2005: 217).

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

2.2.6.2 İnanç ve Tutumlar

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

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır. İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır (Terzi, 2000: 46).

Tutumlar ise duygusal değerlendirmelerdir ve çoğunlukla mevcut bilgi yerine önyargı kaynaklıdır.

2.2.6.3 Mitler ve Hikâyeler

Mitler ve hikâyeler, insanların birtakım durum ve olayları daha iyi anlamalarını sağlamak, örgütün nasıl çalıştığını anlatmak, onların bilgi düzeylerini geliştirmek ve örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla kullanılır.

Nasıl hemen her toplumun içerisinde anlatılan ve o toplumun fertlerine yaşama sevinci, mücadele bilinci, motivasyon sağlayan efsaneleri varsa öyle de her örgütün kıssadan hisse alabileceği, motive edici örgütle özdeşleştirici etkide bulunan ve örgüt içerisinde anlatıla gelen bir takım hikayeleri vardır. Bu hikayeler örgütün stratejilerini geçerli ve başarılı olmasını sağlarlar. Gerçek veya gerçeğe yakın, örgütü kenetleyen efsaneler örgüt kültürünün birer unsurudurlar (Tikici, 2005: 219).

Hikâyeler, derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır (Budak ve Budak, 2004:553). Daft (1992)'a göre hikâyeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir (Terzi, 2000: 50).

Hikâyeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Öyküler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir öykü, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir öykü yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir (Terzi, 2000: 50-51).Gerçek olsun veya olmasın hikâyelerin örgütün genel üslubunun vurgulayan, temel değer yayıcı, yeni kuşaklara yol gösterici bir niteliği vardır (Tikici, 2005: 219).

Hikâye ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanların ve sembollerini canlandırırlar. (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında da anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004: 55).

2.2.6.4 Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısının oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunlar yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanlar motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler (Köse ve diğerleri, 2001: 229).

Liderlerin davranışları, çalışanlara sağladığı motivasyon, firmayı temsil etme ve daha bir çok yönden örgüt kültürüne katkı yapmaktadır.

Liderler dışında örgütlerin kahramanları vardır. Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır (Budak ve Budak, 2004: 553). Bunların üst görevlerde ve hatta yönetim de bile görev almayabilirler. Ancak bunların ortaya koyduğu performans şirket yönetimi ve çalışanları tarafından “kahramanlık” olarak isimlendirilir. Her başarılı performansın arkasında büyük çoğunlukla isimsiz kahramanlar bulunmaktadır. Bunlar bazen bir satış temsilcisi, bazen bir bilgisayar operatörü ve bazen de üst düzey bir yönetici olabilir (Tikici, 2005: 218).

Kahramanlar, kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gereklidir Hill ve Jones'e göre, bu insanlar geçmişte bu örgütte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaşmada zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir (Ören ve diğerleri, 2005: 7).

2.2.6.5 Adet, Tören ve Seremoniler

Adet, tören ve seremoniler, örgüt kültürünü oluşturmada veya mevcut bir kültürü güçlendirmede çok önemli bir yer tutar.

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planları bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir (Köse ve diğerleri, 2001: 230; Budak ve Budak, 2004: 553).

Örgüt kültürünün bir diğer unsuru da seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Ören ve diğerleri, 2005: 7).

2.2.6.6 Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Budak ve Budak, 2004: 553). Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

Semboller, örgütü yaratan ve taşıyan önemli unsurlardır. Etkili bir örgüt kültürünü hedefleyen örgütler için sembollerin üretilmesi ve kontrol edilmesi çok kullanışlı bir yöntemdir. Örgütü kısa yoldan anlamaya ve anlatmaya yardımcı olan örgüt içindeki kılık-kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları jargon, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren unsurlardır. Örgütün logo, flama veya sloganları da o örgütün hangi değer, düşünce ve olaylara önem verdiğini açığa çıkarır (Higgins ve Mc Allaster, 2004:71).

Sembollerin önemi kendileriyle ilgili olmayan anlamları ortaya çıkaran işaretler olmasıdır (Anthony, 1994: 91). Yeni oluşan bir grup veya örgüt için semboller örgütün durumunu örgütün kendisine ve dış dünyasına anlatan; örgüt yapısına, yapılan işlere, amaçlara hatta fiziki çevreye bile belirli değerler ve anlamlar yükleyen, bazı anlamları da yok sayan, değiştiren veya daha da kuvvetlendiren ve

örgütsel anlayış ve kavrayışı sağlayan bir araçtır. Bu şekilde ortaya çıkan semboller örgüt için çok önemli işlevsel sonuçlar doğurur.

Güçlü bir örgüt kültürü olan kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. Bartol'e göre örgütsel kültür ile sembol arasında güçlü bir ilişki vardır ve "sembol örgüt kültürünün benimsenmesine ve yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim, faaliyet ve olay"dır. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerinin hem de örgüt dışındaki müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder (Ören ve diğerleri, 2005: 7).

2.2.6.7 Dil ve Metaforlar

Dil, örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur (Budak ve Budak, 2004: 553). Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez (Köse ve diğerleri, 2001: 230). Bu kelimeler sadece o örgütte kullanılan ve örgüt üyeleri tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiş bir lisan haline dönüştürülmüş olabilmektedir (Ören ve diğerleri, 2005: 7). Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

Örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan unsurlardan biri kullanılan dildir. Herhangi bir örgütte ortak bir yaklaşım geliştirmenin ön koşulu "ortak bir dil" ve "ortak kavramsal kategoriler" geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayrılmayı bir kimlik oluşumunu, çalışanların anlayacağı jargonların oluşumunu sağlar (Tikici, 2005: 219).

Metaforlar, iki kavram arasındaki benzerliklere ve farklılıklara vurgu yaparak, bir kavramı diğeri üzerinden açıklar. İki olgu arasında benzerlik ilişkisi kurarak bilinmeyen bir kavramı bilinir, bilinen bir kavramı daha da bilinir bir hale getirir. Bu bağlamda metaforun etkisi ikili anlamlılığında, benzer ve değişik arasında ilişki kurabilme yeteneğinde yatar (Cornelissen, 2005: 91).

2.2.6.8 Kural, Prosedür ve Uygulamalar

Örgütsel kurallar, resmi iletişim kanallarından ziyade gayri resmi iletişim yoluyla aktarılır. Kültürel norm ve kurallar liderlerin neye önem verdiklerine, kriz durumunda nasıl hareket ettiklerine, oluşturdukları davranış modellerine ve örgüte kimlerin ilgisini çekebildiklerine bağlı olarak doğar ve değişirler. Sistem ve prosedürler, örgütte nelere önem verildiğini biçimsel olarak açıkladığı için liderin bireylere yönelik onlarla ilgilendiğini gösteren mesajlarının etkisini güçlendirmektedir (Higgins ve McAllaster, 2004: 69).

Kural ve prosedürler, örgüt içindeki kaynakların, gücün, yetki ve sorumlulukların örgüt hiyerarşisinde nasıl dağılacakını gösterdiğinden örgüt üyeleri arasındaki biçimsel ilişkileri belirler ve yönlendirir. Kural, prosedür veya sistemlerin düzenlenmediği ya da yetersiz kaldığı durumlarda ise bireylere iletilen mesajlarda aksamalar veya karışıklıklar meydana gelebileceğinden örgüt kültürünün yerleşmesi, gelişmesi veya güçlenmesi sekteye uğrayabilir.

2.2.6.9 Fiziki Çevre ve Mimari

Fiziki çevre (donanım, dekorasyon, tasarım gibi) özellikle çalışanlara yönelik mesajlar barındırır. Maliyet, yenilikçilik, çalışanlara verilen önem gibi durumlar örgütün fiziki düzeni içerisinde kendini belli eder. Çalışanlar için içinde çalıştıkları binalar da örgüt kimliğini dışarıya yansıtan önemli örgütsel sembollerdendir. Bu yüzden ki çoğu örgüt, tanıtım veya reklam faaliyetlerinde binalarını ön plana çıkarır, fiziki yapısına vurgu yapar (Higgins ve McAllaster, 2004: 72; Kemp ve Dwyer, 2001).

Berg ve Kreiner (1990), yapmış oldukları araştırmalar sonucunda örgüt mimarisinin altı işlevi olduğunu öne sürmüşlerdir (Aktaran Brown, 1998: 15-16):

- Binaların mimarisi etkileşim, iletişim ve başarımlar üzerinde önemli sayılabilecek kadar etkilidir.
- Binalar kurum kimliğini sembolize eder.

- Binalar kurum stratejik durumunu ifade eden semboller olabilir.
- Binalar kurumun yarattığı ürünün (değerin) bir parçasıdır.
- Binalar hem kişisel hem de kurumsal zenginlik, statü ve iktidarın sembolü olabilir.
- Binalar kurumun tarihsel bir parçasıdır.

2.2.6.10 Örgütün Geçmişi

Örgüt kültürü, örgüt içinde edinilen sosyal bilginin kurumsallaşması yoluyla oluşur. Mevcut bireylerin deneyim ve bilgilerinin kendilerinden sonraki bireylere başarılı bir şekilde aktarılması sonucu sosyal bilginin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bir örgütün uzun bir geçmişe sahip olması ve üyelerinin kalıcılığı bu bilgi birikiminin ve deneyimin kurumsallaşıp nesilden nesile aktarılması üzerinde etkilidir. Kültür bir örgütün tarihçesinden gelişir ve bu tarihçeyi takip eder (Anthony, 1994: 30).

Örgütler açısından dün, bugün ve yarın birbiriyle bağlantılıdır. Bir örgüt her ne kadar bugüne ve geleceğe çok daha fazla önem verse de, örgütü asıl güçlü kılan, birtakım sorunlarının çözümü olabilen geçmiştir. Geçmiş örgütün kurulması ve örgüt kültürünün oluşması bağlamında çok değerlidir. Zira örgütün gelecekteki başarısını belirleyen en önemli unsurlar geçmişini anlayabilmek ve kültürü yönetebilmektir (Muller, 2004:6).

2.2.7 Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür

Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü son derece önemlidir. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişime ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulandıran bir örgüttür. Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir (Çelik, 2002: 133).

Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur; üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler. Stolp'a göre (1996), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Önemli alt kültürleri, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir; kültürel uygulamalar bu grupların arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişir. Toplumun farklı kesimlerinden gelmiş, farklı eğitim yaşantısına sahip öğretmenler kendi içlerinde çeşitli alt kültürleri geliştirebilirler. Aynı şekilde öğrenciler de değişik özelliklere bağlı olarak küçük alt gruplar oluşturabilirler. Ayrıca bu örgütlerde, öğrenci-öğretmen, öğretmen-yönetici alt kültürlerinin çatışma potansiyeli yüksektir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35-36).

Okulda oluşturulan ya da önceden var olagelen kültür yapısı zamanla birçok faktöre bağlı olarak gelişecek ve değişecektir. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması sebebiyle, okulda çalışan personel, öğretmen ve yöneticiler ile öğrencilerin farklı değer yargıları, anlayışları ve farklı kültürel algılamaları olabilir.

Okulların bir açık sistem olmasından hareketle, kabul görmüş, sürekli, planlı bir şekilde değişen ve zengin bir okul kültürünün sisteme yeni katılanlara kazandırılması ve kabul etmelerinin sağlanması, kültürün güçlü kalması için en önemli hususlardan biridir (Güçlü, 2003: 75).

Eğitim kurumlarında örgüt kültürünü oluşturmada elbette ki bir okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Güçlü ve verimli bir örgüt kültürü oluşturabilmek için okul idaresinin kültürel bakımdan önderlik yapabilecek niteliklere sahip olması gerekir. Kültürel liderlik yapabilen bir okul idarecisi, örgüt kültürünün çevreye tanıtılmasında, öğrencilerin okula mensubiyet duygusu kazanmalarında son derece etkilidir. Onun bu kadar etkili olmasında, düzenlediği eğitim, spor, kültür faaliyetleri ve yarışmaların önemli bir yeri vardır. 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 gaye edinir.

Okul yöneticilerinin, örgüt kültürü konusunda dikkatli ve hassas davranmaları gereken iki önemli husus vardır. “Birincisi örgüte yeni gelenlerin örgüt kültürüne uyumlarının sağlanması sırasında, bireyin getirdiği kültürün de örgüt kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamasını ve okul ortamında geliştirmesini sağlamak; ikincisi, okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurması ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesini sağlamaktır.” (Dolunay, 2007: 13-14).

Eğitim örgütlerinde kültürden beklenen, alt kültürler arası işbirliğine dayalı olarak kurumun gelişme süreçlerine katkı sağlamasıdır. Ancak arzulanan işbirliği kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz; bağlılık, zaman, güven ve misyonun anlamına bağlı olarak gelişir. Özellikle yöneticiler, işbirliği kültürü yaratmada önemli bir rol üstlenmelidirler; güç ve sorumluluğun paylaşılması, alt kültür gruplarının yarattığı sembol ve ritüellerden yararlanma, ortaklaşa karar alma gibi kültürü geliştirme stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaları gerekir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35-36).

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

2.3 İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde literatürde yer alan bazı yönetime katılma ve örgüt kültürü ile yapılmış araştırmalara yer verilmektedir.

2.3.1 Yönetime Katılma İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Hayes (1994), Elk Grove birleşik okul bölgesindeki ilköğretim okullarında otoriter yönetimden katılımcı yönetime geçiş paradigmasıyla okul ortamı arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırmasında örgütsel gelişime bilgi sağlamak amacıyla liderlik performansı ile okul ortamındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuç olarak, liderlik ve çevre arasındaki çoğu ilişkilerin bir hayli yüksek olduğunu, lider tipinin okul ortamıyla birebir ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, okul yapısındaki demografik değişkenlerin bir okulun katılımcı yönetim anlayışını okul ortamında sergilemesinde büyük ölçüde etkili olduğunu ve katılımcı yönetim uygulamalarını seçen liderlerin gelenekselleşmiş okulların yöneticileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Akt.Dengiz, 2007).

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.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 2006-2007 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerindeki devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 417 öğretmen ve 182 yönetici olmak üzere 599 katılımcıya uygulanmıştır. 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 31-40 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle 41 ve üzeri yaş öğretmenler ve yöneticiler arasında

algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunurken, 20-30 yas aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle 41 ve üzeri yas öğretmen ve yöneticiler arasında gerek algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı,

- Öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algı ve beklentileri düzeyleri arasında varolan durumla ilgili algı düzeyleri arttıkça beklenti düzeylerinin de arttığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

2.3.2 Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar

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 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. Bu sonuç, kurumun genç bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretebildiğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin ve eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

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 i 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 kesi 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. Araştırma verileri Güney Kıbrıs’ta 1026 8. sınıf öğrencisinden toplanmıştır. Araştırmada öğrencilerin matematik ve fen derslerindeki başarılarını ve bu derslerdeki öğrenmeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi hedefleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularında, a) öğrencilerin baş arısında 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. Okulların örgütsel kültürünün güçlü ve zayıf yönleri ele alınmış ve örgütsel kültür rol, destek, başarı, güç olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Okul yöneticilerinin etik davranışları ise (a) hoşgörü (b) dürüstlük (c) adalet (d) sorumluluk, olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan 70 lisenin okul müdürlerine ve 182 müdür yardımcısına anket

uygulanmış toplamda 252 çalışana ait veriler analiz edilmiştir. 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

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 2006–2007 öğretim yılı ikinci döneminde 200 öğretmene araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

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 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

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

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kapsamında yönetime katılma düzeyleri; algılanan ve beklenen yönetime katılma, örgütsel kültür; güç, rol, başarı, destek altında incelenmiş ayrıca söz konusu boyutların demografik özelliklere göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

3.2 Evren Örneklem

Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilir. Araştırmanın evrenini İstanbul İli Maltepe ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dillman, 1994: 55).}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görüliš sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 96$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma çerçevesinde Maltepe ilçesinde 387 öğretmene ulaşılmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, “Yönetime Katılma Ölçeği”, “Örgütsel Kültür Ölçeği” ile “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Bu araçlara ait özellikler aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1 Yönetime Katılma Ölçeği

Aldemir tarafından 1996 yılında öğretmenlerin yönetime ne derece katıldıklarına ilişkin algılarını ve ne derece katılmak istediklerini ölçmek üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. Anket, uygulama durumu ve istenen ile ideale ilişkin bilgiler olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ankette her soruya “Aynen var”, “Kısmen var”, “Az var” ve “Hiç yok” değerleri verilerek sırasıyla 4, 3, 2, 1 puan üzerinden her cevap derecelendirilmiştir.

Cevaplara verilen puanlara göre likert tipi bir ölçek kullanılan ankette değerlendirme dört puan üzerinden yapılmıştır. 1’den 4’e kadar puan olan değerlendirme ölçeğinde dört nokta ve üç aralık vardır. Aralıkların puan sınırlarını belirlemek amacıyla aralık sayısı 3, puan sayısı 4’e bölünerek her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir.

Tablo 1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Puan Aralığı
Aynen var	3.25 – 4.00
Kısmen var	2.50 – 3.24
Az var	1.76 – 2.49
Hiç yok	1.00 – 1.75

Anketin geçerlilik ve güvenilirliği Aldemir (1996) tarafından yapılmıştır (aldemir, 1996). Ölçek için tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonuçları **Tablo 2**'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Güvenirlik Katsayısı
Algılanan Yönetim Kararı	0,862
Beklenen Yönetim Kararı	0,922

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılma algısı alt boyutu $\alpha=0,862$ olarak, beklenen yönetim kararı alt boyutu $\alpha=0,922$ olarak yüksek bir değer bulunmuştur.

3.3.2 Örgütsel Kültür Ölçeği

İpek tarafından 1999 yılında “Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğrenci Öğretmen ilişkisi” konulu doktora tezinde kullanılmış olan Örgütsel Kültür Ölçeği 37 sorudan oluşan likert ölçeğidir. Örgütsel Kültür Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması İpek (1999) tarafından yapılarak dört alt boyut altında incelenmiştir (İpek, 1999).

Tablo 3. Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutları

Boyut 1(güç)

- 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.

Boyut 2 (rol)

- 8 Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.
- 9 İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem 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 işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.
- 15 Her şeyin bir standardı vardır.
- 16 Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.
- 17 İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.

Boyut 3 (başarı)

- 18 Herkes isini iyi yapmanın karşılığını alır.
- 19 Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.
- 20 Başarı desteklenir ve teşvik edilir.
- 21 Ödüllendirmede başarı esas alınır.
- 22 Yanlısı 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.

Boyut 4 (destek)

-
- 28 Alına 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 karsı korur ve savunur.
- 37 Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.
-

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeğinin güvenilirlik analizi tekrar edilerek güvenilirlik katsayıları **Tablo 4**'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Güvenirlik Katsayısı
Güç	0,779
Rol	0,743
Başarı	0,867
Destek	0,924

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği boyutlarından güç ve rol boyutlarının orta düzeyde, başarı ve destek boyutlarının yüksek bir değer bulunduğu görülmektedir.

3.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2002: 39). İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post HocTukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2002: 39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005: 115).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005: 115).

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV

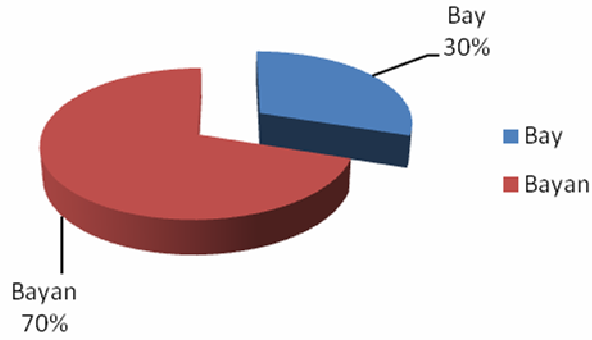
BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bay	115	30,0
Bayan	268	70,0
Toplam	383	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı **Tablo 5**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 115'i (% 30,0) bay, 268'i (% 70,0) bayandır.

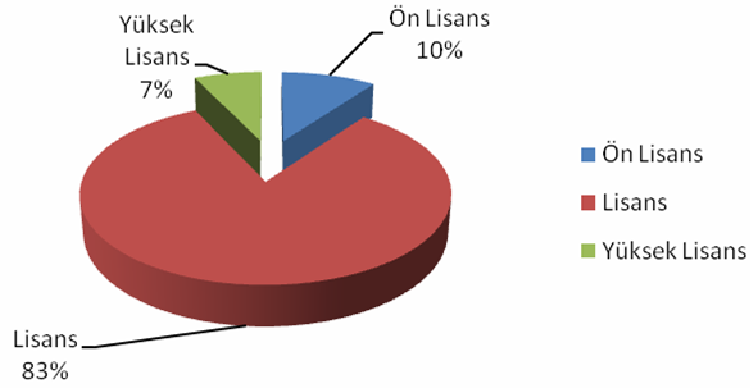


Şekil 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 6. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Ön Lisans	38	10,0
Lisans	315	82,9
Yüksek Lisans	27	7,1
Toplam	380	100,0

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımı **Tablo 6**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 38'i (% 10,0) Ön Lisans, 315'i (% 82,9) Lisans, 27'si (% 7,1) Yüksek Lisans'tır.

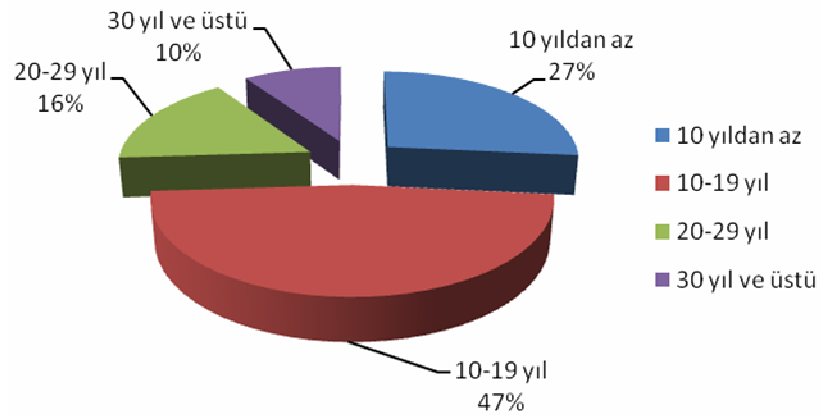


Şekil 2. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
10 yıldan az	100	26,5
10-19 yıl	179	47,5
20-29 yıl	62	16,4
30 yıl ve üstü	36	9,5
Toplam	377	100,0

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı **Tablo 7**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 100'ü (% 26,5) 10 yıldan az, 179'u (% 47,5) 10-19 yıl, 62'si (% 16,4) 20-29 yıl, 36'sı (% 9,5) 30 yıl ve üstüdür.

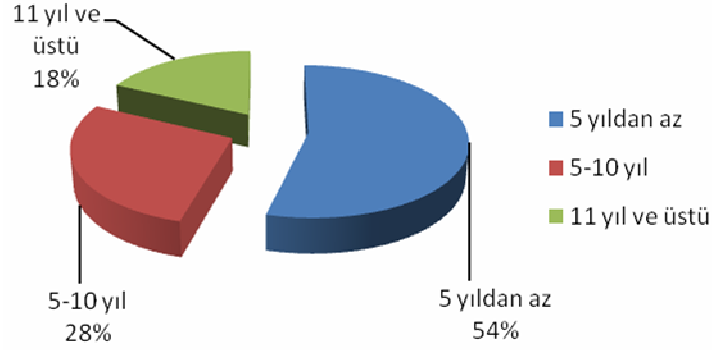


Şekil 3. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 8. Örneklem Grubunun Bulunduğu Okuldaki Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
5 yıldan az	198	54,2
5-10 yıl	102	27,9
11 yıl ve üstü	65	17,8
Toplam	365	100,0

Örneklem grubunun bulunduğu okuldaki öğretmenlik süresine göre dağılımı **Tablo 8**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 198'i (% 54,2) 5 yıldan az, 102'si (% 27,9) 5-10 yıl, 65'i (% 17,8) 11 yıl ve üstüdür.

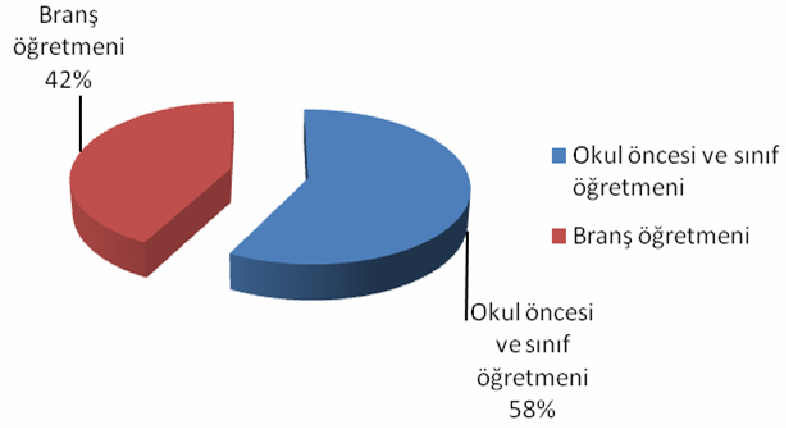


Şekil 4. Örneklem Grubunun Bulunduğu Okuldaki Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı

Tablo 9. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	207	57,7
Branş öğretmeni	152	42,3
Toplam	359	100,0

Örneklem grubunun branşlarına göre dağılımı **Tablo 9**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 207'si (% 57,7) okul öncesi ve sınıf öğretmeni, 152'si (% 42,3) branş öğretmenidir.



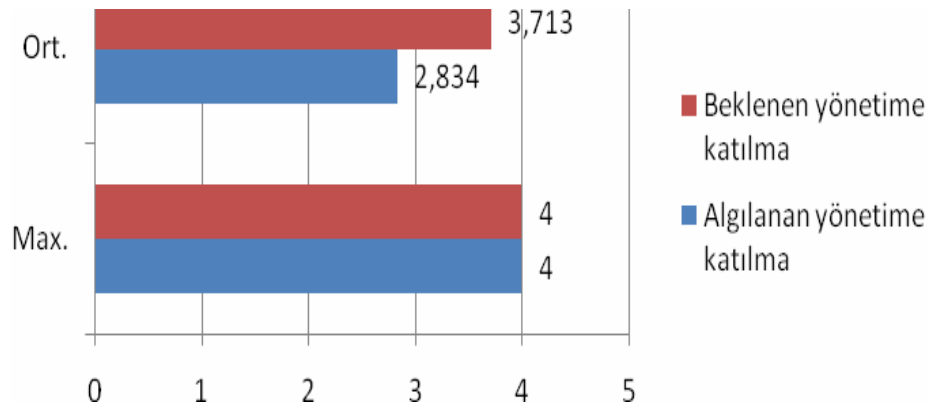
Şekil 5. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

4.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanlarının Ortalamaları

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan ve Beklenen Yönetime Katılma Düzeyi Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Algılanan yönetime katılma	377	1,000	4,000	2,834	0,592
Beklenen yönetime katılma	337	1,000	4,000	3,713	0,443

Tablo 10'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan ve beklenen yönetime katılma düzeyi puanlarının ortalamaları incelendiğinde, beklenen yönetime katılma puanlarının ortalamasının en yüksek, algılanan yönetime katılma puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

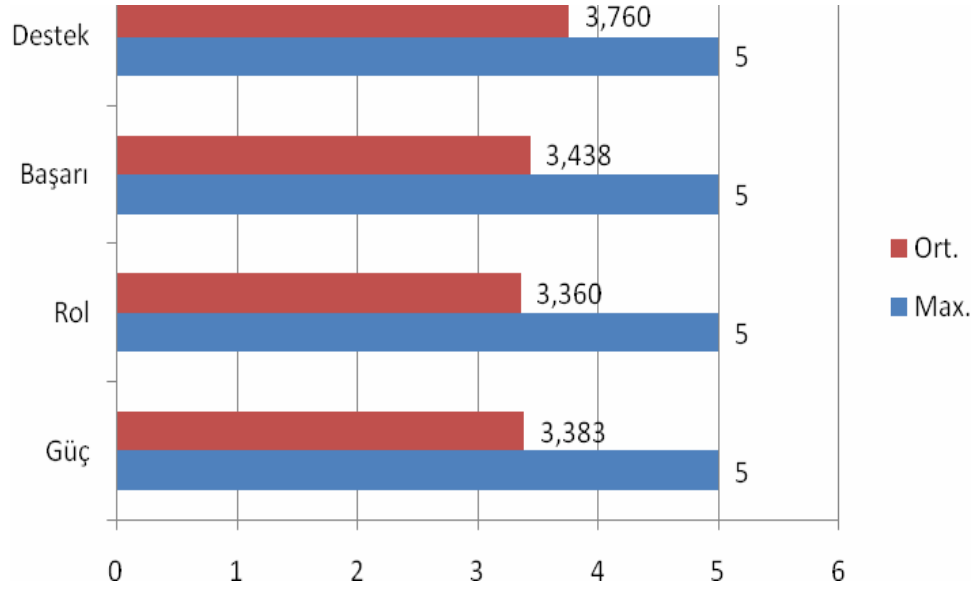


Şekil 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan ve Beklenen Yönetime Katılma Düzeyi Puanlarının Ortalamaları

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Güç	385	1,000	5,000	3,383	0,754
Rol	384	1,000	5,000	3,360	0,597
Başarı	384	1,000	5,000	3,438	0,738
Destek	384	1,000	5,000	3,760	0,751

Tablo 11'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, destek düzeyi puanlarının ortalamasının en yüksek, rol düzeyi puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Düzeylerinin Ortalamaları

4.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan Yönetime Katılma- Beklenen Yönetime Katılma Puanı Ortalamalarının Aralarındaki İlişkinin Eşleştirilmiş Grup T Testi ile İncelenmesi

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algılanan Yönetime Katılma – Beklenen Yönetime Katılma Puanı Ortalamalarının Aralarındaki İlişkinin Eşleştirilmiş Grup T Testi ile İncelenmesi

Gruplar	N	Ort	Ss	t	p
Algılanan yönetime katılma	331	2,795	0,579	-26,073	0,000
Beklenen yönetime katılma	331	3,719	0,420		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan yönetime katılma- beklenen yönetime katılma puanı ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t testi sonucunda, aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($t=-26,073$; $p=0,000<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, beklenen yönetime katılma puanı ortalaması algılanan yönetime katılma ortalamasından yüksektir.

4.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Beklenen yönetime katılma	Algılanan yönetime katılma	331	0,197	0,000
Güç	Algılanan yönetime katılma	375	0,300	0,000
Rol	Algılanan yönetime katılma	374	0,236	0,000
Başarı	Algılanan yönetime katılma	374	0,479	0,000
Destek	Algılanan yönetime katılma	374	0,470	0,000
Güç	Beklenen yönetime katılma	336	-0,031	0,577
Rol	Beklenen yönetime katılma	335	-0,083	0,129
Başarı	Beklenen yönetime katılma	335	-0,081	0,137
Destek	Beklenen yönetime katılma	335	-0,034	0,534
Rol	Güç	384	0,664	0,000
Başarı	Güç	384	0,508	0,000
Destek	Güç	384	0,437	0,000
Başarı	Rol	384	0,507	0,000
Destek	Rol	384	0,435	0,000
Destek	Başarı	384	0,794	0,000

Tablo 13'den anlaşılacağı üzere, beklenen yönetime katılma alt boyutu ile algılanan yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,197$; $p=0,000<0,05$). Buna göre beklenen yönetime katılma alt boyutu puanı arttıkça algılanan yönetime katılma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güç alt boyutu ile algılanan yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,300$; $p=0,000<0,05$). Buna göre güç alt boyutu puanı arttıkça algılanan yönetime katılma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rol alt boyutu ile algılanan yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,236$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rol alt boyutu puanı arttıkça algılanan yönetime katılma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Başarı alt boyutu ile algılanan yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,479$; $p=0,000<0,05$). Buna göre başarı alt boyutu puanı arttıkça algılanan yönetime katılma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Destek alt boyutu ile algılanan yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,470$; $p=0,000<0,05$). Buna göre destek alt boyutu puanı arttıkça algılanan yönetime katılma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güç alt boyutu ile beklenen yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,031$; $p=0,577>0,05$).

Rol alt boyutu ile beklenen yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,083$; $p=0,129>0,05$).

Başarı alt boyutu ile beklenen yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,081$; $p=0,137>0,05$).

Destek alt boyutu ile beklenen yönetime katılma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,034$; $p=0,534>0,05$).

Rol alt boyutu ile güç alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %66,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,664$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rol alt boyutu puanı arttıkça güç alt boyutu puanı da artmaktadır.

Başarı alt boyutu ile güç alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,508$; $p=0,000<0,05$). Buna göre başarı alt boyutu puanı arttıkça güç alt boyutu puanı da artmaktadır.

Destek alt boyutu ile güç alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,437$; $p=0,000<0,05$). Buna göre destek alt boyutu puanı arttıkça güç alt boyutu puanı da artmaktadır.

Başarı alt boyutu ile rol alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,507$; $p=0,000<0,05$). Buna göre başarı alt boyutu puanı arttıkça rol alt boyutu puanı da artmaktadır.

Destek alt boyutu ile rol alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,435$; $p=0,000<0,05$). Buna göre destek alt boyutu puanı arttıkça rol alt boyutu puanı da artmaktadır.

Destek alt boyutu ile başarı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %79,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,794$; $p=0,000<0,05$). Buna göre destek alt boyutu puanı arttıkça başarı alt boyutu puanı da artmaktadır.

4.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı ve Beklenti Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Algılanan yönetime katılma	Bay	113	2,801	0,617	-0,670	0,503
	Bayan	261	2,846	0,580		
Beklenen yönetime katılma	Bay	102	3,683	0,416	-0,740	0,460
	Bayan	232	3,722	0,457		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime ne derece katıldığına ilişkin algı puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,670$; $p=0,503>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beklenen yönetime ne derece katılma isteği puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,740$; $p=0,460>0,05$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan yönetime katılma	Ön Lisans	37	2,625	0,647	6,004	0,003
	Lisans	308	2,823	0,575		
	Yüksek Lisans	26	3,140	0,557		
Beklenen yönetime katılma	Ön Lisans	34	3,554	0,713	3,050	0,049
	Lisans	277	3,721	0,412		
	Yüksek Lisans	21	3,836	0,188		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime ne derece katıldığına ilişkin algı puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,004$; $p=0,003<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yönetime katılma algı puanları, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yönetime katılma algı puanlarından düşüktür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beklenen yönetime ne derece katılma isteği puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,050$; $p=0,049<0,05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden beklenen yönetime katılma isteği puanları, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden beklenen yönetime katılma isteği puanlarından düşüktür.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan yönetime katılma	10 yıldan az	98	2,899	0,560	2,773	0,041
	10-19 yıl	174	2,861	0,592		
	20-29 yıl	61	2,704	0,526		
	30 yıl ve üstü	34	2,642	0,670		
Beklenen yönetime katılma	10 yıldan az	91	3,713	0,411	1,739	0,159
	10-19 yıl	154	3,745	0,351		
	20-29 yıl	54	3,714	0,510		
	30 yıl ve üstü	31	3,545	0,744		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime ne derece katıldığına ilişkin algı puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,773; p=0,041<0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 10 yıldan az mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanları, 20-29 arası yıl, 30 yıl ve üstü mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanlarından yüksektir. 10-19 arası yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanları, 30 yıl ve üstü mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beklenen yönetime ne derece katılma isteği puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,739; p=0,159>0,05).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Okuldaki Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan yönetime katılma	5 yıldan az	196	2,897	0,581	3,526	0,030
	5-10 yıl	99	2,706	0,596		
	11 yıl ve üstü	61	2,827	0,566		
Beklenen yönetime katılma	5 yıldan az	170	3,736	0,375	1,478	0,230
	5-10 yıl	90	3,646	0,496		
	11 yıl ve üstü	59	3,746	0,489		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime ne derece katıldığına ilişkin algı puanı ortalamalarının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,526$; $p=0,030<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, okulunda 5 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanları, okulunda 5-10 arası yıl süredir çalışan öğretmenlerin yönetime katılma algı puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beklenen yönetime ne derece katılma isteği puanı ortalamalarının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,478$; $p=0,230>0,05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algısı ve Beklentisi Puanları Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Algılanan yönetime katılma	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	201	2,739	0,626	-3,660	0,000
	Branş öğretmeni	149	2,960	0,503		
Beklenen yönetime katılma	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	175	3,751	0,421	1,525	0,128
	Branş öğretmeni	140	3,673	0,484		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime ne derece katıldığına ilişkin algı puanı ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3,66$; $p=0,000<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, branş öğretmenlerinin yönetime katılma algı puanları, okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin yönetime katılma algı puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beklenen yönetime ne derece katılma isteği puanı ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,525$; $p=0,128>0,05$).

4.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güç	Bay	115	3,228	0,831	-2,717	0,007
	Bayan	266	3,454	0,705		
Rol	Bay	115	3,284	0,640	-1,569	0,117
	Bayan	265	3,389	0,574		
Başarı	Bay	115	3,385	0,833	-0,889	0,375
	Bayan	265	3,458	0,690		
Destek	Bay	115	3,667	0,836	-1,600	0,110
	Bayan	265	3,800	0,707		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından güç alt boyutu ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,72$; $p=0,007<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre kurumlarının daha güçlü yönetim gücüne sahip olduğunu algılamışlardır. Diğer alt boyutlar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından rol alt boyutu ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,569$; $p=0,117>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutu ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,889$; $p=0,375>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,600$; $p=0,110>0,05$).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güç	Ön Lisans	37	3,288	0,807	0,306	0,737
	Lisans	314	3,389	0,742		
	Yüksek Lisans	27	3,360	0,824		
Rol	Ön Lisans	37	3,399	0,610	0,834	0,435
	Lisans	313	3,357	0,573		
	Yüksek Lisans	27	3,217	0,763		
Başarı	Ön Lisans	37	3,553	0,675	0,585	0,557
	Lisans	313	3,415	0,735		
	Yüksek Lisans	27	3,427	0,802		
Destek	Ön Lisans	37	4,037	0,709	2,986	0,052
	Lisans	313	3,729	0,734		
	Yüksek Lisans	27	3,678	0,916		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından güç alt boyutu ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,306$; $p=0,737>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından rol alt boyutu ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=0,834$; $p=0,435>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutu ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=0,585$; $p=0,557>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=2,986$; $p=0,052>0,05$).

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güç	10 yıldan az	99	3,408	0,638	0,085	0,968
	10-19 yıl	179	3,364	0,789		
	20-29 yıl	62	3,364	0,815		
	30 yıl ve üstü	36	3,357	0,785		
Rol	10 yıldan az	98	3,328	0,539	1,712	0,164
	10-19 yıl	179	3,314	0,596		
	20-29 yıl	62	3,391	0,675		
	30 yıl ve üstü	36	3,551	0,596		
Başarı	10 yıldan az	98	3,355	0,722	1,306	0,272
	10-19 yıl	179	3,414	0,735		
	20-29 yıl	62	3,496	0,744		
	30 yıl ve üstü	36	3,616	0,736		
Destek	10 yıldan az	98	3,670	0,707	3,379	0,018
	10-19 yıl	179	3,697	0,732		
	20-29 yıl	62	3,878	0,837		
	30 yıl ve üstü	36	4,058	0,695		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından güç alt boyutu ortalamasının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=0,085$; $p=0,968>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından rol alt boyutu ortalamasının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=1,712$; $p=0,164>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutu ortalamasının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır($F=1,306$; $p=0,272>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,379$; $p=0,018<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 30 yıl ve üstü mesleki kıdemi olan öğretmenler, 10 yıldan az ve 10-19 arası yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre kurumunda çalışanlara destek verildiğini algılamışlardır.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Okuldaki Öğretmenlik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güç	5 yıldan az	197	3,383	0,721	0,192	0,826
	5-10 yıl	102	3,342	0,728		
	11 yıl ve üstü	65	3,413	0,841		
Rol	5 yıldan az	196	3,344	0,587	0,467	0,627
	5-10 yıl	102	3,339	0,549		
	11 yıl ve üstü	65	3,420	0,634		
Başarı	5 yıldan az	196	3,436	0,677	0,368	0,692
	5-10 yıl	102	3,422	0,718		
	11 yıl ve üstü	65	3,514	0,834		
Destek	5 yıldan az	196	3,744	0,714	1,146	0,319
	5-10 yıl	102	3,750	0,735		
	11 yıl ve üstü	65	3,899	0,799		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından güç alt boyutu ortalamasının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,192$; $p=0,826>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından rol alt boyutu ortalamasının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,467$; $p=0,627>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutu ortalamasının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,368$; $p=0,692>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının okuldaki öğretmenlik süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,146$; $p=0,319>0,05$).

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güç	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	205	3,278	0,826	-3,230	0,001
	Branş öğretmeni	152	3,530	0,648		
Rol	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	204	3,332	0,636	-0,884	0,377
	Branş öğretmeni	152	3,389	0,567		
Başarı	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	204	3,376	0,788	-2,351	0,019
	Branş öğretmeni	152	3,556	0,652		
Destek	Okul öncesi ve sınıf öğretmeni	204	3,737	0,802	-1,129	0,260
	Branş öğretmeni	152	3,829	0,696		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından güç alt boyutu ortalamasının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3,23$; $p=0,001<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, branş öğretmenlerinin, okul öncesi ve sınıf öğretmenlerine göre yönetim gücünün etkin olduğunu algıladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından rol alt boyutu ortalamasının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,884$; $p=0,377>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutu ortalamasının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,35$; $p=0,019<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, branş öğretmenlerinin, okul öncesi ve sınıf öğretmenlerine göre başarı ortamının desteklendiğini algıladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan 6đretmenlerin 6rg6tsel k6lt6r 6l6đđi alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının branş değişkenine g6re anlamlı bir farklılık g6sterip g6stermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel a6ıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,129$; $p=0,260>0,05$).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile okullarındaki örgütsel kültür arasındaki ilişkilerin incelenmeye çalışıldığı araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Örnekleme Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 30,'u bay, %70'i bayan, % 10,0'u Ön Lisans, % 82,9'u lisans ve % 7,1'i yüksek lisans eğitim düzeyinde olup, %26,5'i 10 yıldan az, % 47,5'i 10-19 yıl, % 16,4'ü 20-29 yıl ve % 9,5'i 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Ayrıca; % 54,2'si 5 yıldan az, % 27,9'u 5-10 yıl, % 17,8'i 11 yıl ve üstü aynı okulda görev yapmakta olup, %57,7Si okul öncesi ve sınıf öğretmeni, %42,3'ü ise branş öğretmenidir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı Ve Beklenti Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılan öğretmenler; üzerinden yapılan değerlendirmeye göre ortalama 3,713 puan ortalama ile beklenen yönetime katılma düzeyinde oldukları, ancak algıladıkları yönetime katılma düzeyinin ortalaması ise 2,834 puandır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin beledikleri yönetime katılma düzeyi gerçekleşmemekte, algıladıkları yönetime katılma düzeyi beklentilerinin altındadır. Çıkan sonuç istatistiksel açıdan da $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Algılamalarına İlişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü düzeyi 4 alt boyuta incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 3,760 ortalama puanla öğretmenler en yüksek destek kültürü algısına sahipken, en düşük 3.383 ortalama puanla güç kültürü algısına sahiptirler.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Yönetime Katılma Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkilere Dair Sonuçlar:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinde yer alan boyutlar; güç kültürü, rol kültürü, başarı ve destek kültürü algıları ile beledikleri yönetime katılma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı düzeylerde örgüt kültürü algısına sahip olan öğretmenlerin beledikleri yönetime katılma düzeyleri benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinde yer alan boyutlar; güç kültürü, rol kültürü, başarı ve destek kültürü algıları ile algıladıkları yönetime katılma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel kültür algılamaları yükseldikçe algıladıkları yönetime katılma düzeyleri artmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinde yer alan boyutlar; güç kültürü, rol kültürü, başarı ve destek kültürü algılarının birbirleri ile de istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü ölçeğinde yer alan bir boyuta ilişkin öğretmenlerin algıları arttıkça diğer örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları da yükselmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin algıladıkları

yönetime katılma düzeyleri yükseldikçe de bekledikleri yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Algı Ve Beklentilerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı cinsiyetteki öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeyleri benzerlik göstermektedir. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın cinsiyete göre farklılaşmadığı saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre yüksek lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeyi diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlerden yüksektir. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin kıdemlerine göre farklılaşmadığı, algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin ise kıdemlerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri benzerlik gösterirken, 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algıladıkları yönetime katılma düzeyi daha az kıdeme sahip öğretmenlerden düşüktür. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın kıdem düzeyine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.
- 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. Buna göre okullarında farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri benzerlik gösterirken, 5-10 yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin algıladıkları yönetime katılma düzeyleri 5 yıldan az ve 11 yıl ve üzeri okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerden düşüktür. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin branşlarına göre farklılaşmadığı, algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin ise branşlarına göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı branşlardaki öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri benzerlik gösterirken, branş öğretmenlerin algıladıkları yönetime katılma düzeyleri okul öncesi ve sınıf öğretmenlerden düşüktür. Öner'in (2007) yaptığı araştırmada algılanan yönetime katılmanın çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Güzel sanatlar-spor grubu öğretmenlerinin algılanan yönetime katılma düzeyleri Matematik-Fen Grubu, Sosyal Grubu, Türkçe-Dil Grubu, Meslek Grubu öğretmenlerinden yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılamalarının Demografik Özelliklerine Göre Farklaşmasına Dair Sonuçlar:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılamaları cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı cinsiyetteki ve eğitim durumundaki öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü düzeyleri benzerlik göstermektedir. Kara'nın (2006) yaptığı araştırmada bayanların güç ve destek kültürlerine ilişkin algılarının erkeklere göre yüksek olduğu saptanmıştır. Rol ve başarı kültürlerine ilişkin algılarda ise cinsiyete göre farklılaşmadı sonucuna varılmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeğinde yer alan güç, rol ve başarı kültürlerine ilişkin algı düzeyleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı destek kültürüne ilişkin algılarının ise mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı yıllarda mesleki kıdemlerdeki öğretmenlerin okullarının güç, rol ve başarı kültürüne ilişkin algılamaları benzerlik gösterirken 30 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin destek kültürü algılamaları daha az mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerden daha olumludur. Kara'nın (2006) yaptığı araştırmada ise güç ve destek kültürü algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı saptanmıştır. 10-15 yıl arası çalışanların güç kültürü algısı 1-5 yıl arasındakilere göre yüksek olarak saptanmıştır. 10-15 yıl arası mesleki kıdemleri olanların destek kültürü algısı 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası mesleki kıdemi olanlarda düşük olarak saptanmıştır.
- 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. Buna göre farklı branşlardaki öğretmenlerin okullarının güç, rol ve destek kültürüne ilişkin algılamaları benzerlik gösterirken branş öğretmenlerin başarı kültürü algılamaları okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinden daha olumludur.

5.2 Öneriler

- Öğretmenlerin yönetime katılmaya ilişkin algı ve beklentileri arasındaki farklılığın giderilmesine yönelik okul yönetimlerinde uygulamalar yapılmalı ve öğretmenlerin beklentileri karşılanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin; öğretmenlerin yönetime katılmalarını konusunda teşvik ederek sorumluluklarının ve başarıların paylaşılması, okulların etkinliğini artıracaktır. Bu durumda pozitif bir iletişim içerisinde olmak adına,

yöneticilerin gerekli hizmet içi eğitim programlarına katılmaları ve yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.

- Güçlü bir okul kültürü oluşturmak için, öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilmeli, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesine yönelik uygulamalar yapılmalıdır.
- Öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişime yönelik eğitimlerin yanında, etkili iletişim ile ilgili gerekli profillere sahip olmaları adına kişisel gelişim eğitimleri de alabilirler.
- Eğitim kurumlarının hiyerarşik düzeninde demokratik bir ortam oluşturulmalı, öğretmenlere daha özgür davranma olanağı verilmeli, okul yönetimi ile ilgili kararlara katılımında daha çok söz sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu sayede okul felsefesini benimsemeleri artacaktır.
- Öğretmenlerin yönetime katılmalarının önündeki engelleri araştıran araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın benzerleri eğitimin diğer kademesinde görev yapan öğretmenler ve eğitim örgütleri üzerinde gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoytürk, G. (2008). *Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir, G. (1996). *Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri (Altındağ örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anthony, P. (1994). *Managing culture*. Open University Press.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Bakan, İ., Büyükbese T. ve Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(1), 5-18.
- Berberoğlu, G. (2003). *Örgüt Kültürü. Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H.Z. (1998). *Örgüt kültürü: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 14, 1-2.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. London: FT Pitman Publishing.
- Budak, G. ve Budak, G.(2004). *İşletme yönetimi*. 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.

- Bumin B., Göksel, A., Özdoğan, F. B. ve Alabay, M. N. (2003). *Çağdaş işletme teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 11. Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Büyük, K. (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 219-235.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cornelissen, J.P. (2005). Beyond compare: metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve davranış*. 9. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- 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
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- Demirtaş, M., Üstüner, N. Öz. ve Cömert, M.(2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 55-74.

- 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.
- Dolunay, S. K. (2007). Okul kültürü ve türkçe öğretimi. *TSA*, (3), 9- 22.
- Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Erden, F. ve Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları (Akdeniz üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor?). *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erden, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- 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 değerlendirilmede katımlı 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
- Eşki, H. (2009).Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: ilişkiel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 165-172.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 148-159.
- Gümüş Ş. A. (2001). Standart Dergisi (474). Ankara.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 41-60.
- Higgins, J.M. ve Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kara, Y. (2006).*Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture- the regent hotel, sydney. *Hospitality Management*, 20, 77-93.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219- 241.

- Küçük, M., Ayvacı H.ve Altıntaş, A. (2004). Zümre öğretmenler kurulu toplantı kararlarının eğitim ve öğretim uygulamaları üzerindeki yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Malatya.
- 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.
- Muller, R. (2004). Time, narrative and organizational culture: a corporative perspective. *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 3(1), 1-13.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Okay, A. (2002). *Kurum kimliği*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 8 (2), 1-21.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, (14).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın.

- 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 Yayıncılık.
- Palmer, M. ve Winte, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgüt psikolojisi*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Sağnak, M. (2008). İlköğretim okullarında ve liselerde görevli öğretmenlerin kullandıkları disiplin stillerinin karşılaştırılması. *Milli Eğitim*, (180) 342-352.
- Salant, P. ve Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. Newyork: John Wiley&Sons, Inc.
- Sarpkaya, R. (1997). Yönetime katılmanın yararları, sakıncaları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi. *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, (2), 241-249.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 128-142.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği*. (Yüksel Özden Ed.) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK (2007). *Güncel Sözlük*.

- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tosun M. (1997). *Örgütsel etkililik*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tosun, C. (2008). *Türk yazılı basınında verimlilik söylemi*. Uzmanlık Tezi, Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Ünsal, E. (2002). *Endüstriyel demokrasi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınlar.
- Vural, B.A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38 (1), 101-122.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4).

EKLER

Ek: Anket Soruları

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILMA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Bir tez çalışmasına esas olmak üzere bu anket, “İlköğretim okullarında öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki” yi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde; öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin görüşleri ve üçüncü bölümde; öğretmenlerin okulun sahip olduğu örgütsel kültüre ilişkin görüşleri istenmektedir.

Bu ankette alınacak bilgiler, kesinlikle bilimsel araştırma amacının dışında kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketi doldururken adınızı, soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Anketleri tam ve içtenlikle doldurmanız araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşmasını önemli ölçüde etkileyecektir.

Göstermiş olduğunuz ilgiye içtenlikle teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşegül ERDOĞAN GÜMÜŞ
T.C. Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

- Bay
 Bayan

2. Meslek Kıdeminiz: Yıl

3. Bulduğunuz Okulda Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapmaktasınız? : Yıl

4. Branşınız:

- Okul Öncesi Öğr. ()
Sınıf Öğr.()
Rehber Öğr. ()
İngilizce Öğr. ()
Matematik Öğr. ()
Fen Bilgisi Öğr. ()

- Türkçe Öğr. ()
Sosyal Bilgiler Öğr. ()
Müzik Öğr. ()
Görsel Sanatlar Öğr. ()
Beden Eğitimi Öğr. ()

5. Eğitim Düzeyiniz:

Ön Lisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

2. BÖLÜM: YÖNETİME KATILMA

Bu bölümde yönetime katılma düzeyi ile ilgili mevcut ve beklenen durumu düşünerek iki ayrı işaretleme yapınız.

	ALGILAN				BEKLENEN			
	Aynen Var	Kısmen Var	Az Var	Hiç Yok	Kesinlikle Olmalı	Kısmen Olmalı	Az Olmalı	Kesinlikle Olmamalı
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 öğretmenlerin görüşleriyle karar verilmesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
12. Okula yeni araç-gereç alımında okul müdürü ve öğretmenlerin birlikte karar vermesi.	()	()	()	()	()	()	()	()

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

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 yapılmasına önem 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 işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.					
15 Her şeyin bir standardı vardır.					
16 Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
17 ilişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					
18 Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
19 Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.					
20 Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
21 Ödüllendirmede başarı esas alınır.					
22 Yanlısı 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 Alın 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 dışa karşı korur ve savunur.

37 Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.

Kurum Kodu	KURUM ADI	Öğretmen			
		Sözleşmeli (4+E)	Kadrolu-Erkek	Kadrolu-Kadın	TOPLAM
752251	Halit Armay Anaokulu	1	0	4	4
869914	Hilmiye Öğür Anaokulu	2	1	2	3
970689	Küçükyaşlı Askeri Lojmanları Anaokulu				0
971735	Serpil Şahinoğlu Anaokulu			1	1
384280	120. Yıl Ziraat Bankası İlköğretim Okulu	1	10	12	22
307485	50. Yıl Besim Kadırgan İlköğretim Okulu	1	11	30	41
305138	Adnan Kahveci İlköğretim Okulu	1	14	43	57
307461	Ahmet Rasim İlköğretim Okulu	1	7	20	27
384123	Albay Niyazi Esen İlköğretim Okulu			23	23
307473	Altay Çeşme İlköğretim Okulu		8	31	39
510189	Ataköseoğlu İlköğretim Okulu		7	38	45
396676	Atatürk İlköğretim Okulu	6	4	26	30
311551	Bağlarbaşı İlköğretim Okulu	2	16	22	38
510212	Bimbaş Necati Bey İlköğretim Okulu	1	5	17	22
798344	Celal Aşkar İlköğretim Okulu	3	5	26	31
811381	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	1	11	37	48
395957	Damlupınar İlköğretim Okulu	1	17	18	35
810288	Emine-İbrahim Pekin İlköğretim Okulu	2	8	24	32
384160	Evliva Çelebi İlköğretim Okulu	1	5	26	31
510200	Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	1	0	18	18
311443	Fezailah-Turgay Ciner İlköğretim Okulu	2	15	34	49
316159	Gülensu İlköğretim Okulu	7	3	26	29
311455	Gülsuyu İlköğretim Okulu	2	4	31	35
311563	Güzide Yılmaz İlköğretim Okulu		12	31	43
767639	Gözin Dincök İlköğretim Okulu	1	18	36	54
316160	Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu		19	30	49
384196	İsmet İnönü İlköğretim Okulu	2	6	30	36
384147	İsmet Kuralkan İlköğretim Okulu	3	6	10	16
768084	Kadir Has İlköğretim Okulu		13	24	37
316172	Kadir Rezan Has İlköğretim Okulu		18	45	63
307507	Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu	2	6	21	27
384243	Kazım Tunç İlköğretim Okulu		11	28	39
384253	P. C. A. Elginkan İlköğretim Okulu	1	16	39	55
307519	Muhsine Zeynep İlköğretim Okulu	2	7	17	24
973542	Mutluhan Uzunel Çolukoğlu İlköğretim				0
289519	Muruvvet Hanım İlköğretim Okulu	4	12	32	44
510190	Nazma Duhani İlköğretim Okulu		4	17	21
767581	Nezahat-Aslan Ekşioğlu İlköğretim Okulu		11	29	40
384267	Orhangazi İlköğretim Okulu	3	15	34	49
304814	Prof. Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu	1	8	30	38
337912	Suzan Ahmet Yaşar İlköğretim Okulu	2	12	37	49
315561	Şehit Öğr. Nevzat Akdemir İlköğretim Okulu	2	4	21	25
811639	TEV Abdullah Nezahat Erboz İÖO		5	8	13
973267	Tepe İnşaat İlköğretim Okulu		8	8	16
384279	Vasfi Rıza Zobu İlköğretim Okulu	1	5	21	26
733681	Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu	3	7	22	29
966482	Zömrütevler İlköğretim Okulu	1	10	33	43
	TOPLAM	64	384	1.112	1.496

43 İlköğ. Ok.

