



**ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ KURUM
KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ
VE ERZURUM İLİNDE BİR UYGULAMA**

Mesut TUNA

Yüksek Lisans Tezi

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ**

2021

Her Hakkı Saklıdır

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI

Mesut TUNA

ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ KURUM KÜLTÜRÜ
BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE ERZURUM İLİNDE
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ

ERZURUM - 2021



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " Ortaöğretim Kurumlarının Kurum Kültürü Bağlamında Değerlendirilmesi ve Erzurum İlinde Bir Uygulama "adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

22.10.2021

Mesut TUNA

Aslı Islak İmzalıdır

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ danışmanlığında Mesut TUNA tarafından hazırlanan bu çalışma 22/10/2021 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Derya ÖCAL

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi :Dr. Öğretim Üyesi Gökhan KÖMÜR

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLOLAR DİZİNİ	VI
ÖNSÖZ.....	VIII
I. ALANDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR.....	5
A. Yurtdışında Yapılan Akademik Çalışmalar	5
B. Yurtdışında Yapılan Akademik Çalışmalar	12
II. TANIMLAR	14

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE OKUL KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR.....	15
1.1.1. Kültürün Özellikleri	17
1.1.2. Kültürün İşlevleri	18
1.1.3. Kültürün Sınıflandırılması.....	19
1.1.4. Toplumsal Kültür ve Kurum Kültürü İlişkisi	19
1.2. YÖNETİM TEORİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	20
1.2.1. Klasik Yönetim Teorisi	21
1.2.2. Neoklasik Yönetim Teorisi	21
1.2.3. Modern Yönetim Teorisi	21
1.2.4. Teori Z ve Mükemmellik Yaklaşımı	22
1.3. KURUM KÜLTÜRÜ	22
1.3.1. Kurum Kültürü Çeşitleri.....	24
1.3.2. Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	25
1.3.3. Kurum Kültürünün Özellikleri	27
1.3.4. Kurum Kültürünün Öğeleri	28
1.3.5. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması	29
1.3.5.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Sınıflandırması.....	29
1.3.5.2. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması.....	30
1.3.5.3. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	31

1.3.5.4. Kets de Vries ve Danny Miller'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	32
1.3.5.5. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması.....	33
1.3.5.6. Pheysey'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	33
1.4. OKUL KÜLTÜRÜ	34
1.4.1. Okul Kültürü ile İlişkili Kavramlar	36
1.4.1.1. Okul Kültürü ve Değerler Yönetimi	36
1.4.1.2. Okul Kültürü ve Değişim Yönetimi	37
1.4.1.3. Okul Kültürü ve Liderlik	38
1.4.1.4. Okul Kültürü ve Örgütsel Güven.....	39
1.4.2. Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ KURUM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE ERZURUM İLİNDE BİR UYGULAMA

2.1. PROBLEM	41
2.2. AMAÇ	42
2.3. ÖNEM	43
2.4. VARSAYIMLAR	44
2.5. SINIRLILIKLAR.....	44
2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	44
2.6.1. Araştırmanın Modeli	44
2.6.2. Evren ve Örneklem.....	45
2.6.3. Veri Toplam Aracı.....	47
2.6.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	47
2.6.3.2. Okul Kültürü Ölçeği	47
2.6.4. Veri Toplama Yöntemi.....	49
2.6.5. Verilerin Analizi.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN MADDELERE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA DEĞERLERİ	51
3.2. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ.....	54
3.3. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN YAŞA GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ.....	55
3.4. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ	57
3.5. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ	59
3.6. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN BÖLÜMLERİNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ.....	64
4.2. ÖNERİLER	66
4.2.1. Uygulayıcılar için Öneriler.....	66
4.2.2. Araştırmacılar için Öneriler.....	67
KAYNAKÇA	69
ÖZGEÇMİŞ.....	80

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ KURUM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ VE ERZURUM İLİNDE BİR UYGULAMA****Mesut TUNA****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ****2021, 78 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİS
Prof. Dr. Derya ÖCAL
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KÖMÜR**

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak kurum kültürü olgusu özetlenmiştir. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeyleri cinsiyet, yaş, çalışma süresi, okul türü ve bölüm değişkenleri etrafında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örnekleme rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 435 öğretmen ve idarecidir. Araştırmanın verileri kişisel bilgi formu ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” ile toplanmıştır. Okul kültürü ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Ayrıca AMOS 24.0 programıyla da doğrulayıcı faktör analiz yapılarak ölçeğin model uygunluğu bulunmuştur. Araştırma, Google Formlar üzerinden katılımcılara uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağıldığı tespit edilerek parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada betimsel istatistik ve çıkarımsal istatistik analizleri yapılmıştır. Çıkarımsal istatistiğe ilişkin bağımsız gruplar t-testi ile iki grup arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tek faktörlü anova analizi ile de üç veya daha fazla grup arasındaki ilişkiye bakılıp hangi gruplar arasında ilişkinin olduğunu öğrenmek içinde Post Hoc testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın analizleri sonucunda öğretmen ve idarecilerin görev kültürünü başat kültür olarak gördüğü bulunmuştur. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla destek kültürü alt boyutu algı düzeylerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. Yaş ve çalışma süresi arttıkça görev kültürü eğiliminin de arttığı tespit edilmiştir. Anadolu Liselerinin bürokratik kültür algı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İdarecilerin meslek dersi öğretmenlerine göre destek, başarı ve görev kültürü alt boyutlarına daha olumlu yaklaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim Kurumları, Lise, Kurum Kültürü, Okul Kültürü

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE EVALUATION OF SECONDARY SCHOOL INSTITUTIONS WITHIN
THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE: THE CASE OF
ERZURUM PROVINCE****Mesut TUNA****Advbisor: Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCIS****2021, 78 Pages****Jury: Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCIS****Prof. Dr. Derya ÖCAL****Asst. Prof. Dr. Gökhan KÖMÜR**

Determining the organizational culture perception levels of teachers and administrators working in secondary education institutions is the main purpose of this research. Based on this purpose, the phenomenon of corporate culture was summarized. Institutional culture perception levels of teachers and administrators working in secondary education institutions were evaluated around the variables of gender, age, working time, school type and department.

The sample of the research is 435 teachers and administrators selected by random sampling method. The data of the research were collected with the personal information form and the “School Culture Scale” developed by Terzi (2005). As a result of the exploratory factor analysis for the school culture scale, its validity and reliability were determined. In addition, confirmatory factor analysis was performed with the AMOS 24.0 program and the model suitability of the scale was found. The research was applied to the participants via Google Forms. SPSS 22.0 program was used in the analysis of the research data. It was determined that the variables were normally distributed and parametric tests were applied. In the research, descriptive statistics and inferential statistics analyzes were made. The relationship between the two groups was examined with the independent groups' t-test for inferential statistics. Post Hoc tests were used to look at the relationship between three or more groups with a single factor ANOVA analysis and to find out which groups there is a relationship between.

As a result of the analysis of the research, it was found that teachers and administrators see the duty culture as the dominant culture. It was observed that the perception levels of the support culture sub-dimension of the female participants were more positive than the male participants. It has been determined that as age and working time increase, the tendency for task culture also increases. It was found that the bureaucratic culture perception levels of Anatolian High Schools were higher. It was determined that administrators approached the sub-dimensions of support, success and duty culture more positively than vocational course teachers.

Keywords: Secondary Education Institutions, High School, Institutional Culture, School Culture

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve İdarecilerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bilgileri.....	46
Tablo 2. Okul Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Madde Dağılımı	48
Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	49
Tablo 4. Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	51
Tablo 5. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar T-testi Sonucu.....	54
Tablo 6. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu.....	55
Tablo 7. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Gabriel Testi Sonucu.....	56
Tablo 8. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu	57
Tablo 9. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Games-Howell Testi Sonucu.....	58
Tablo 10. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu.....	59
Tablo 11. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre Bürokratik Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu.....	60
Tablo 12. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu.....	61

Tablo 13. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Destek Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu.....	62
Tablo 14. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Başarı Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu.....	62
Tablo 15. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu.....	63



ÖNSÖZ

Kurum kültürü işletmelerin olumlu ve güçlü bir kurumsal yapı oluşturabilmeleri için dikkat edilmesi gereken bir kavram olmuştur. Bununla birlikte ülkelerin insan kaynağını yetiştiren ve geliştiren eğitim kurumları da her geçen gün kurum kültürü kavramına değer vermeye başlamıştır. Çünkü okullarda oluşturulacak olumlu bir kurumsal yapının eğitim öğretim faaliyetlerine tüm boyutları ile fayda sağlanacağı günümüzde kabul edilen bir gerçek olmuştur. Buradan yola çıkarak Erzurum ilinde bulunan eğitim kurumlarında var olan kurum kültürü yapısı betimlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma ile literatüre ve Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğüne katkılar sağlayacağından dolayı önemli görülmüştür.

Hazırlanan tezin ilk basamağından son basamağına kadar desteklerini esirgemeyen ve her daim tüm sorularıma sabır ve içtenlikle cevap veren değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Serdar ERCİŞ'e, yine bu süreçte sabırla beni destekleyen eşim Büşra Bilici TUNA'ya ve öğrenimim boyunca derslerine girip bana önemli katkılar sunan tüm hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erzurum-2021**Mesut TUNA**

GİRİŞ

Kültürün, toplumdan topluma farklılık gösteren gelenek görenek, örf adet ve yazısız kurallar bütünü olduğunu söyleyebiliriz. Kurumlar da organizasyonları içerisinde bazı kurallar ile kendi kültürlerini oluşturmaktadır. Böylece, kurumlar sahip oldukları kurum kültürünün sonucu olarak hedef kitlesi tarafından olumlu veya olumsuz bir şekilde değerlendirilmektedir. Artan rekabet koşullarının da göz önünde bulundurulması ile günümüzde kurum kültürü kavramı her geçen gün kavramsal önemini artırmaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde Sanayi Devrimi'nin yaşanmasıyla bireylerin alışlagelmiş üretim ve tüketim alışkanlıkları değişmiştir. 1910'lu yıllarda Henry Ford, Detroit'deki yeni otomobil fabrikasında geliştirmiş olduğu hareketli montaj hattı ile seri üretime geçmiştir. Henry Ford'un bulmuş olduğu hareketli montaj hattı zamanla endüstriyel çoğu alanda kullanılarak üretim alışkanlıklarını değiştirmiş olup aynı zamanda bu olay bireylerin tüketim alışkanlıklarının da değişmesine neden olmuştur (Womack, Jones, Roos, 1990). Bu değişim ile beraber organizasyonlar içindeki yönetim süreçlerinde de farklılıklar görülmeye başlanmış, buna göre birey kontrol edilmesi gereken bir varlık olarak ele alınmış ve onların kişisel istek ve ihtiyaçları göz ardı edilmiştir (Vural, 2018).

2. Dünya Savaşından sonra teknolojik gelişmelerin yaşanması ve üretim süreçlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ile işletme yapılarında farklılıklar görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde işletmeler rekabet ortamında güçlü bir konumda bulunabilmek için vizyonel, müşteriye memnun etmeyi amaçlayan, çalışanlarına değer verip onların katılımlarını sağlayarak kuruma olan bağlılıklarını artırmayı sağlayan, her alanda başarılı olabilmek için kalite kavramına önem veren bir anlayış olan toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemeye başlamışlardır (Efil, 2006). Toplam kalite yönetimi, kurumdaki sonuçlara değer verdiği kadar süreçlere de değer vererek, işin zamansal süreci içinde hangi aşamalardan nasıl geçtiği üzerinde durmuştur (Mergen, 1993). Toplam kalite yönetimi anlayışı ile niceliksel faydadan çok niteliksel fayda daha değerli olmaya başlamıştır. Kurumların niteliksel olarak daha faydalı işler yapabilmeleri onların organizasyon süreçlerinin de değişmesine sebep olmuştur. Böylece kurumlardaki kültürel davranışlar değişmiş, gelişme ve iyileşme odaklı bir kültürel yapı yayılmaya başlamıştır (Ceylan, 1998). Buradan yola çıkarak 1900'lü yılların başında klasik yönetim teorisinin

baskın olduğunu ancak 1950’li yıllardan sonra toplam kalite anlayışının yaygınlaşmaya başlaması ile kurumların kültürel yapılarının da sürekli olarak değiştiğini belirtebiliriz.

Kültür kelimesi oldukça çok anlamlı olup uzun ve ilginç bir tarihçesi olduğunu belirtebiliriz (Güvenç, 1991). Bununla birlikte kültür genel bir kavram olmasının yanında toplumsal yaşamı etkileyen kuralları, değerleri, simgeleri ve araçları olmak üzere belli başlı öğeleri içermektedir. Toplumsal yaşamda olduğu gibi bu kültürel öğelerin kurumsal yaşamda da varlığından bahsedebiliriz (Varol, 1993). Kurumların organizasyon süreçleri içerisinde de kendine ait bir kültürü her zaman olmakla birlikte bu kültürel yapı kurumların kendilerine özgü normlarının, kurallarının, alışkanlıklarının, inançlarının ve tutumlarının bir birleşiminden oluşmaktadır. Kurumların sahip oldukları bu kültürel yapı sonucunda iç çevre ve dış çevre ile olan ilişkileri belirlenmiş, bu da onların başarılı veya başarısız olmalarına sebep olmuştur (Kaya, 2008). Bu bağlamda değerlendirilecek olursa küreselleşen dünyada ve rekabet ortamının her geçen gün arttığı piyasa koşullarında işletmelerin kültürel yapılarını güçlü ve etkili tutmak zorunda olduğunu söyleyebiliriz.

20. yy. ile birlikte büyük çaplı kurumların kurulması ve yayılması ile birlikte buraların yönetilmesi ve idare edilmesinin de güçlüğü ortaya çıkarmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanların ihtiyaçları değişmiş ve bu değişim karşısında başarılı olabilmek için müşteri ihtiyaçlarından anlayan, dünyadaki gelişmeleri takip edebilen, insan kaynaklarını uyumlu kullanabilen, misyon ve vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Kurumlarda bu tipte liderlerin bulunmasıyla rekabet piyasasında daha avantajlı görülmeye başlanmış, böylece kurumların daha başarılı bir kurum kültürüne sahip olduğu görülmüştür (Drucker, 1992; Aktaran: Gürdoğan, Yavuz, 2013). Bir örgütün başarısı düzgün yönetilip yönetilmemesi ile ilgili olduğu düşünüldüğünde liderlerin ve yönetimin kararları, tutumları, inançları her zaman önemli olmuştur. Kurumlar için başarılı bir kurum kültürü oluşturmak önemli olduğu kadar bu kurum kültürünün devam ettirilebilmesi için de 21. yüzyıl liderlerine ihtiyaç her geçen gün artmıştır (Gürdoğan, Yavuz, 2013)

Kurumlar müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem vermesi ile onların sadakatini kazanmaları günümüzün hızla değişen koşullarında dikkat edilmesi gereken bir konu olmuştur. Bununla birlikte kurum da çalışan personellerin de kuruma yönelik aidiyet duygularının geliştirilmesi, motive edilmesi, kurumun amaçları ile kişisel amaçlarının

bağdaştırılması ve kuruma yönelik bağlılıklarının sağlanması etkili bir kurum kültürü oluşturma yollarından biri olmuştur (Kaya, 2008).

Kurum içinde kültürel öğelerin yayılması ve aktarılmasında en önemli etkenlerden biri kurumsal iletişim şekli olmuştur. Kurum kültürü öğeleri soyut ve sembolik betimlemelerden oluşmuştur. Bu betimlemeler kurumsal iletişim yolları ile aktarılır, değiştirilir veya öğretilir. Bundan dolayı da kurumsal iletişim kurum kültürü için başat bir faktör olarak, kurumun sahip olduğu kültürel unsurların aktarılması için başlıca yol olmuştur. Kurumlarda kurumsal iletişim kanallarının açık, şeffaf ve gelişmiş olması personellerin iş tatminlerini sağlamasına sebep olmuş ve çalışanların iletişimsel doyumlarının sağlandığı yapılan araştırmalarda belirtilmiştir (Eroğlu, Özkan, 2009).

Kurum kültürünün; iş yerindeki uygulamalar, kahramanlar, kurallar, etkinlikler, anlatılan hikayeler gibi daha çok soyut kavramlar olduğu görülmüştür (Deal, Kennedy, 1982; Aktaran: Kaya, 2008). Bu kavramlar iş yeri ortamının düzenlenmesine sebep olmasından dolayı kurum kültürü; patronlar, yöneticiler, liderler tarafından önemi üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu olmuştur. Böylece kurumda çalışan personeller kurumun kültürüne yönelik daha çok bilgi sahibi olacak ve kendini o kurumun bir parçası olarak hissedecektir (Schein, 1990; Aktaran: Kaya, 2008).

Eğitim kurumları işleyen bir sistem olmalarından dolayı her bir eğitim kurumunun da kendine ait bir kültürü oluşmuştur. Bu kültürel yapıya göre yönetsel çabalar belirlenmiş, okulların en önemli girdisi olan öğrencilerin başarı düzeyleri şekillenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları da bu kültürel yapı içinde farklılaşmıştır.

Türk Millî Eğitim Bakanlığı misyon olarak milli bilince sahip, kendini geliştirebilen, iletişimsel beceriler oluşturabilen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Türk Millî Eğitim Bakanlığının tam misyon açıklaması şöyledir;

“Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış; millî kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş; iletişime ve paylaşıma açık, sanat duyarlılığı ve becerisi gelişmiş; öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek; gayretli, girişimci, yaratıcı, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.” (<http://www.meb.gov.tr/>)

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından oluşturulan 2023 Eğitim Vizyonuna uygun olarak belirlenen bu misyona göre, eğitim sisteminin en değerli parçası olan öğrenciler tam anlamıyla donanımlı bireyler olarak yetiştirilmesi planlanmakta ve okulların sahip olması gereken kültürün de bu misyon ile şekillenmesi beklenmektedir. Eğer günümüzün sosyolojik ve teknolojik gelişmeleri gerekli ölçülerde takip edilmez ve uyumu sağlanamazsa eğitim kurumlarının geride kalacağı düşünülmektedir.

Eğitimin en önemli girdisi olan öğrenciler, bir toplum içinde yaşayıp, o toplumun kültürel özelliklerinden etkilenerek yetişir. Hayatın her alanında toplum içinde etkileşim içinde kalarak kültürel olarak elde ettiği izlenimler ne ise ona uygun olarak davranmaya çalışır (Kaya, 2002). Eğitim çağına gelen her çocuğun sosyalleşme çabası içinde bulunduğu en önemli yerin okul olduğu görülmüştür. Öğrencilerin okulda almış oldukları eğitimsel ve öğretimsel çabaların, onların yaşantılarına olumlu veya olumsuz etkileri olmuştur.

Okullar dünyada olduğu gibi ülkemiz için de eğitim sisteminin en işlevsel kurumlarından biridir. Okulların sahip olduğu kültürel özellikleri hem okulun kendisini etkilemekte hem de içinde bulunduğu toplumu doğrudan etkilemektedir. Çünkü okulların girdisi olan öğrenciler toplum içinden gelirken yine bu okulların bir çıktısı olan öğrenciler tekrardan topluma çıkan insanlar olmaktadır. Böylece okulların sahip oldukları kültürel özellikler topluma yansıyan değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenciler eğitim sistemi içerisine girdikten sonra eğitim süreci içerisinde almış oldukları eğitim ve bununla birlikte bulundukları okullarda var olan kültürel özellikler onları şekillendirmekte, topluma hazır ve topluma ayak uydurabilecek birer insan olarak çıkarabilmektedir (Bursalıoğlu, 2005).

Ülkemizde bulunan okulların paydaşları genellikle öğretmenler, idareciler, öğrenciler, hizmetliler, memurlar ve kantin görevlilerinden oluşmaktadır. Bu üyelerin hepsi okulda oluşmuş olan okul kültürüne göre davranması beklenmektedir. Faydalı bir okul kültürünün oluşturulmasıyla, kurum üyelerinin okulun amaçları etrafında toplanması, birlikte hareket etme anlayışını kazandırılması, okulun sürekliliğini sağlanması ve bunu yaparken hem iç hem de dış çevresine yönelik sorumluluklarını yerine getirilmesi, okulun herkes tarafından ayrıt edici bir şekilde tanınması için olumlu bir kimlik kazandırılması, üyelerin motive edilerek mutluluklarını sağlamış olacaktır

(Yeşilyurt, 2009). Okullarda çalışanların, üyesi bulundukları okullarda okulların sahip oldukları kültürün etkili ve verimli olması onların yaptıkları işten doyum almasına sebep olmasından dolayı, okul kültürü içinde yönetici veya lider tarafından kurum üyelerine değer verilmemesi onların iş süreçlerinde verimsiz kalacağı düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı bu araştırma ile okul kültürlerinin örgüt üyeleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi planlanmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde kısaca kültürün tanımı ve kültürün özelliklerinden bahsedilmiş olup toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları ile yönetim teorileri hakkında bilgiler verilmiştir. Kurum kültürünün; tanımı, çeşitleri, özellikleri, önemi, öğeleri ve sınıflandırılması ile ilgili konulara değinilmiştir. Son olarak da okul kültürü hakkında bilgilere yer verilerek okul kültürü ile ilgili kavramlar açıklanmış ortaöğretim kurumları hakkında bilgiler ile kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın problem soruları, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ile araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve verilerin analizi gibi araştırma yöntemine yönelik başlıklar açıklanmıştır. Araştırmanın devam eden bulgular bölümünde ise toplanan verilerin istatistiksel sonuçları belirtilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise yapılan bu çalışma ile diğer çalışmalar arasındaki benzerlikler veya farklılıklar arasındaki ilişki ortaya çıkarılarak araştırmanın sonucu ve önerileri sunulmuştur.

I. ALANDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR

A. Yurtiçinde Yapılan Akademik Çalışmalar

Terzi (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü” adlı çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, örgüt kültürü yapısına ilişkin algı düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini Giresun il merkezindeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırma basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile 8 ilköğretim okulundan 151’i kadın, 153’ü erkek olmak üzere toplam 304 öğretmen evrenin örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okullarında görev yönelimli bir okul kültürü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ayrıca yöneticilerin güç eğilimli olduğunu da göstermiştir. Destek yönelimli kültür ise araştırma sonuçlarında en

son sırada bulunmuştur. Böylece ilköğretim okullarında görev disiplini ve başarılı olmak önemli kabul edilmiş bireye destek sağlama ise kültürel yapı içinde pek fazla yer edinmemiştir. Ayrıca araştırmada, cinsiyet ve kıdem değişkeni açısından kadın öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda daha fazla görev yöneliminin olduğunu belirtmiştir.

Süzer (2010), genel liseler, anadolu liseleri ve meslek liselerinin örgütsel kültür yapısını belirleme amaçlı yapmış olduğu çalışmasında tarama modelini kullanmıştır. Araştırmanın evrenini 2008-2009 Balıkesir Milli Eğitim müdürlüğüne bağlı Balıkesir merkezindeki genel, anadolu ve meslek liseleri oluşturmaktadır. Araştırma da belirli bir örneklem grubu seçilmeyip araştırma evreninin hepsi kullanılmıştır. Bu evren içerisinde 10'unu genel lise, 7'sini anadolu lisesi, 6'sını meslek lisesi olmak üzere toplam 23 okul oluşturmuş, ayrıca bu okullardan da 75 yönetici ve 973 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ise;

- Bu okullar içinde görev kültürünün en yüksek puanları aldığı görülmüş, destek kültürünün ise okul kültürel yapısı içinde en düşük puanı almıştır. Böylece genel, anadolu ve meslek liselerinde yöneticilerin güç eğiliminin baskın olduğu belirtilmiştir.
- Seçilen okul türleri içinde anadolu liselerinin görev eğiliminin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Genel liselerde başarı kültürü alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anadolu liselerinde destek ve başarı kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Meslek liselerinde ise görev kültürü alt boyutunda cinsiyetler arasında bir farklılık belirlenmiştir. Ayrıca meslek liselerinde idareci ve öğretmenler arasında destek, başarı ve görev kültürü alt boyutlarında olmak üzere ve yönetici ve öğretmenlerin kıdeme göre görev kültürü alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Deniz (2007), tarafından yapılan araştırmada meslek liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri arasında bulundukları kurumdaki kültürel yapıyı benimseme anlamında farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmanın evrenini Kayseri merkez ilçelerinde bulunan okullar oluşturmuştur. Tabakalı örnekleme yöntemi ile 200 kişi

meslek dersi öğretmeni, 200 kişi de kültür dersi öğretmeni olmak üzere toplam 400 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında faktörler değerlendirilmiştir. Buna göre;

- Kültürü dersi öğretmenleri meslek dersi öğretmenlerine göre çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde daha uyumlu olduğu belirlenmiştir.
- Cinsiyet açısından kurum kültürü algı seviyeleri kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Kadın öğretmenler içinden de meslek öğretmenlerinin okul kültürü algı seviyeleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin kıdem seviyeleri arttıkça okul kültürü algı seviyeleri artmıştır.
- Kültür dersi öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre yöneticiler ile ilişkilerinde daha iyi olduğu görülmüştür.
- Meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenlerine göre sosyal ve özlük haklar ile yasal statü konusunda kendilerini daha iyi bir konumda görmüştür.

Narsap (2006), “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı çalışmasında genel ve mesleki liselerdeki kültürel yapının nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki Kadıköy, Kartal, Maltepe, Üsküdar, Beşiktaş, Zeytinburnu ilçelerindeki genel ve mesleki liseler oluşturmuştur. Araştırma evreninden rastlantısal örnekleme yöntemi ile 23 genel ve mesleki lise de görev yapan 611 öğretmen 91 yönetici olmak üzere toplam 702 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Yapılan araştırma sonucunda ise genel ve mesleki liseler arasında kültürel yapı bakımında temel farklılıkları rastlanılmamıştır. Bununla birlikte öğretmenler “insanın paraya ihtiyaç olmadığına çalışmasına da gerek yoktur” ölçek maddesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir. Böylece öğretmenler mesleklerini sadece geçim kaynağı olarak görmediği tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler, “insan mesleğinde kendini geliştirmesi için fırsatlar verilmelidir” ölçek maddesine kesinlikle katıldıkları görülmüştür. Son olarak ise “Okulla ilgili önemli kararlar öğretmenler kurulunda alınır” en çok işaretlenen ölçek maddesi olmuştur.

Sönmez (2006), meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürel yapısını belirleme amaçlı çalışma yapmıştır. Bu araştırmada okul kültürü güç, rol, başarı ve destek kültür boyutları altında incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya merkezinde bulunan meslek liseleri oluşturmuş olup, örneklem grubu tam sayım yöntemi ile seçilerek 50 yönetici 545 öğretmen olmak üzere toplam 595 kişi olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda meslek liselerinde rol kültürünün başat faktör olduğu belirlenmiştir. Bu da okulların bürokratik ve merkeziyetçi olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte erkek idareci ve öğretmenler okul kültürü alt boyutu olan destek kültürü algı düzeyleri daha yüksek belirlenmiştir. Son olarak ise, kız meslek liselerinde diğer meslek liselerine göre güç kültürü alt boyutu algı seviyeleri daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yavuz ve Yılmaz'ın (2012) yapmış olduğu araştırma çalışmasında resmi ve özel ilkokullarda bulunan öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre okul kültürü algı seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim öğretim yılı içerisinde İzmir'de bulunan 21 ilçeyi kapsayacak şekilde yapılmış olup, araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini ilk olarak oranlı küme örnekleme yöntemi ile beş ilçe belirlenmiştir. Bu belirlenen ilçelerden de rastgele örnekleme yöntemi 1 tanesi özel olmak üzere 5 ilköğretim okulundan 600 öğretmene ulaşılmış olup, yine aynı okulların 6. 7. 8. sınıf seviyesinden her sınıftan 5 kız 5 erkek öğrenciye ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise, özel okul kültürü öğretmenleri resmi okul kültürü öğretmenlerine göre okul kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte özel ilköğretim okullarında güçlü bir kültürün olduğu görülmüştür. Ayrıca resmi ilköğretim okulu öğrencilerinin, özel ilköğretim okulu öğrencilerine göre okul kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Aslan (2008), "Liselerde Örgüt Kültürü: Sincan Örneği" adlı çalışmasında liselerde örgüt kültürünün öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinin Sincan ilçesinde bulunan 15 resmi lisede görev yapan 244 öğretmen olarak seçilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre;

- Tüm öğretmenler ölçek maddelerine genellikle olumlu yanıtlar vermiştir.
- Öğretmenler; "bütünleşme ve aidiyet", "işbirliği, destek ve güven" alt

boyutlarına olumlu yanıtlar verdiği görülmüştür.

- Öğretmenler; “demokratik yönetim ve katılım”, “okul ve çevre ilişkisi” alt boyutlarına kararsız yönde cevap verildiği tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, görev süresi, kıdem, mezun oldukları okul türü göre okul kültürünün geneli ve alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün geneli ve alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fen-Matematik bölümü öğretmenleri, meslek dersi ve güzel sanatlar ve diğerleri branşındaki öğretmenlerine göre okul kültürel yapısını daha olumlu görmektedir.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yaşlarına göre okul kültürünün geneli ve alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul kültürünün geneline ve “demokratik yönetim ve katılım” ve “ işbirliği, destek ve güven” alt boyutları 11-20 yaşında olan okullarda görev yapan öğretmenler 10 yıl ve daha az yaşındaki okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul kültürü algı seviyeleri daha olumlu olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin bulundukları okulların okul türüne göre okul kültürünün geneli ve alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul kültür geneli ve “demokratik katılım ve yönetim” alt boyutuna yönelik meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin algı seviyeleri daha olumlu bulunmuştur.

Sezgin (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü” adlı çalışmasını tarama modelinde gerçekleştirmiş ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul kültürüne yönelik algı düzeyleri arasında bir ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde bir hizmet içi eğitime katılan 270 ilköğretim öğretmenini kapsamıştır. Araştırmaya katılan katılımcılara örgütsel bağlılık ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği uygulanarak sonuçlar derlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma yapılan öğretmenlerin duygusal bağlılıkları devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Okullarda görev kültürü daha fazla ortalama değer almıştır. Ayrıca öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları destek ve görev kültürü tarafından yordandığı belirtilmiştir.

Arslan, Kuru ve Satıcı’nın (2005), “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” adlı çalışmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan

öğretmenler ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kurum kültürü algı seviyelerinde farklılığın olup olmadığını belirleme amaçlı yapmıştır. Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinin Gebze ilçesinin merkezi ile beldelerin de bulunan 91 ilköğretim okulu ile 26 ortaöğretim okulu oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemi ise, bu okullar içinden basit yansız örnekleme yöntemi ile seçilen 3 ilköğretim okulundan 94 öğretmen ve 3 ortaöğretim okulundan 97 öğretmen olmak üzere 191 öğretmen örneklem grubuna seçilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarında, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algı düzeylerinin demografik özelliklerine göre herhangi bir farklılığa ulaşamamıştır.

Demirkol ve Savaş'ın (2012), "Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi" adlı araştırmasında, okul müdürlerinin okul kültürü algı düzeylerinin onların demografik özelliklerine göre farklılığın olup olmadığını belirlenmesi amaçlamıştır. Tarama modelinde yapılan araştırma, 2010 yılında Gaziantep'te yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile belirlenen 144 okul olmuştur. Bu araştırma sonuçlarına göre;

- Okul öncesi okul müdürlerinin ilköğretim ve lise okul müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı kurum kültürünün benimsediği görülmüştür.
- 11 yıl ve üzeri tecrübeye sahip okul müdürleri 5 yıl ve altı tecrübeye sahip okul müdürlerine göre daha fazla pasif-savunmacı olduğu tespit edilmiştir.

Çalık ve Koşar'ın (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerine göre okul yöneticilerin yönetimde kullandıkları güç becerileri ile kurumlarının kültürel yapısı arasındaki farklılığın belirlenmesi amaçlamıştır. Ankara ili merkez ilçeleri araştırmanın evreni olup, araştırmanın örneklem grubu ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile 20 ilköğretim okulundan 500 öğretmen olmuştur. Yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin benimsediği güç, beceriler ile okul kültürel yapısı arasında bir olumlu ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin benimsemiş olduğu kişilik gücü ile ödül gücü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, öğretmenlerinde bulundukları okullardaki yöneticilerin bu güç tiplerinde olması onların bulundukları okullara daha fazla uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma da öğretmenlerin görev kültürünü benimsedikleri görülmüştür. Okul kültürünün alt boyutları olan destek, başarı ve görev kültürleri ile güç tiplerinden olan kişilik gücü ve ödül gücü arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir.

Yılmaz (2009), “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmasında Konya ilinin merkez ilçelerinin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bulundukları okulların okul kültürü ile onların iş motivasyonuna herhangi bir etkisinin ne yönde olduğunun belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırmanın örnekleme oransız eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 471 öğretmenden oluşmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyinin olumlu olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin iş motivasyonları demografik özelliklere göre değişiklik göstermemiştir.
- Öğretmenlerin okul kültürü algısı yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin iş motivasyonları ile okul kültürü arasında bir ilişki görülmüştür. Öğretmenlerin okul kültürü algı seviyeleri yükseldikçe iş motivasyonları da artmıştır.

Fırat (2010), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin okul kültürü ve değer sistemlerine yönelik algılarının etkisi incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir şehir merkezine bulunan ilköğretim okulları oluşturmuş olup araştırmanın örneklem grubu ise tabakalı rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 50 okul müdürü ve 902 öğretmen seçilmiştir. Yapılan araştırma da iki farklı ölçek kullanılmış olup bunlar, okul kültür ölçeği ve portre değerler ölçeğidir. Araştırmanın sonuçlarında ise, okul kültürü algı düzeyleri okul müdürlerinin öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Değerler sistemi boyutunda ise öğretmenlerin hazcılık, özyönelim ve güvenlik boyutlarına daha fazla yöneldikleri görülmüş olup bununla birlikte okul müdürleri ise iyilikseverlik değer boyutuna öğretmenlerden daha fazla yönelmiştir. Bu sonuçlarla birlikte okul müdürlerinin güç değer boyutu ile bütünleşme ve aidiyet okul kültürü alt boyutu arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Demirtaş (2010), “Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, lisede öğrenim gören öğrencilerin başarısı ile bulundukları okulların okul kültürel yapısı ile ilişkisinin olup olmadığı incelemiştir. Elâzığ ile genelini kapsayan araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 21 lise oluşturmakta olup toplam 452 kişi araştırmaya katılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul kültürü

alt boyutu olan amaç birliği boyutu en yüksek değeri almıştır. Ayrıca okul kültürel yapısı ile öğrenci başarı seviyesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yüksel (2009), “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu ise rastgele örnekleme yöntemi ile ortaöğretim kurumlarında yer alan 200 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma da örgütsel kültür ölçeği ve örgütsel güven ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmış aralarındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul kültürü algı düzeyleri yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü algı seviyesi ile örgütsel güven algı seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Güçlü ve Sotirofski'nin (2011), “Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” adlı araştırmasında, Türkiye'nin Ankara şehri ile Arnavutluk'un Vlora şehrinde görev yapan lise öğretmenlerinin örgüt kültürü algı seviyelerinin karşılaştırılıp farklılığın belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu rastgele örnekleme yöntemi ile Ankara ili Keçiören ilçesinden 200 öğretmen ve Vlora ilinden ise 132 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma hem öğretmenlere hem de yöneticilere uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ise, Arnavut öğretmenleri kurumsal kültür alt boyutları olan sosyalleşme, iletişim, karar verme süreci boyutlarına Türk öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

B. Yurtdışında Yapılan Akademik Çalışmalar

Jones (1998) liselerde örgüt kültürü ve örgütsel adanma arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirleme adına yaptığı araştırmasında, örgüt kültürü ile örgütsel adanma arasında bir ilişki bulmuştur. Bu ilişkinin yönü ise pozitif yönlü olmuştur (Aktaran: Süzer, 2010).

Deblois ve Corriveau (1994) okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemesi amacıyla yapmış oldukları araştırmalarında, okul kültürü güçlü olan okullarda başarı oranının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aktaran: Narsap, 2006)

Hall (1999), okul kültürü ile lider davranışları ve özellikleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yaptığı çalışmada, ABD'nin Florida eyaletinde rastgele örnekleme yöntemi ile 300 yönetici ve 4500 öğretmen seçmiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre ilköğretim okullarında güçlü bir okul kültürü için yönetici merkezli ve vizyoner lider özellikli yönetici, ortaokullarda güçlü bir okul kültürü için ise rutin işlerin yapılmasında becerikli müdürün olması gerektiği sonucu çıkmıştır (Aktaran: Yılmaz, 2009).

Nnadozie (1993) tarafından yapılan çalışmada, okulda öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılmaları ve okul kültürü ile öğretmenlerin iş doyumlarını arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. 456 okuldan 10370 öğretmenin katılımı ile yapılan çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerinin onların iş doyumlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmış olması ile birlikte öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılmaları ve okul kültürü öğretmenlerin iş doyumlarını etkilediği görülmüştür (Aktaran: Yılmaz, 2009).

Quiambao (2004) ABD'nin Florida eyaletinde bulunan ortaokullarda okul kültürü ile öğrenci başarısı ve spesifik öğrenme yetersizliğinin karşılaştırılmasını amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre okul kültürü alt boyutları olan iş birliği, meslektaşlar arasında iş birliği ve öğretmen etkililiği ile genel ve özel eğitimde spesifik öğrenme yetersizliğini yordamamıştır. Ayrıca belirtilen üç okul kültürü alt boyutu ile öğrenme güçlüğü yaşayan öğrencilerin okuma ve matematik puanları ile herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir (Aktaran: Aslan, 2008).

Omidi ve Seyed Noor (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmen etkililiği ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlanmış olup, örneklem grubu için liselerde çalışan 355 öğretmen seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğretmen etkililiği ve okul kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (Aktaran: Kurşun, 2019).

Dahlan ve Purwaningrum (2016) Endonezya'nın Güney Tangerang şehrindeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş disiplinine okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki etkiyi araştırma amaçlı yapmış olduğu çalışmada örneklem grubu 163 meslek lisesi öğretmeninden oluşmuştur. Yapılan araştırma

sonucunda okul kültürü ve liderlik tarzı öğretmenlerin iş disiplinini yordamıştır (Aktaran: Kurşun, 2019).

Ghamrawi (2013) liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etme amaçlı yapmış olduğu araştırması Lübnan'ın Beyrut şehrinden 31 özel okuldan 250 öğretmen örneklem grubunu oluşturmuştur. Yapılan araştırma sonucunda, serbest bırakıcı liderlik tarzı ve okul kültürü arasında negatif, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Aktaran: Kurşun, 2019).

Robert B. MacMillan (1996) tarafında yapılan çalışmada, okulların çalışma koşulları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Kanada'nın New Brunswick bölgesinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler işlerinde sırasıyla yönetimin kontrolü, öğretmen yeterliliği ve okul kültürüne göre tatminkarlıkları arttığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkiler olumlu yönde arttıkça işten aldıkları tatminde arttığı tespit edilmiştir (Aktaran: Narsap, 2006).

II. TANIMLAR

Kültür: Kişinin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünüdür (Haviland, McBride, Prins, Walrath, 2008).

Kurum: Belirli amaçlar etrafında insanların koordineli ve planlı bir şekilde örgütlendikleri toplumsal birim kurum olarak adlandırılmaktadır (Tezcan, 1995).

Kurum Kültürü: Kurumun çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük işleyişlerine ve kültürel şebekesine ilişkin geliştirilmiş değerler ve bunları aktaran simge ve söylentilerdir (Varol, 1993).

Okul Kültürü: Okulun kendine ait değerler sistemi, inançları, tutumları ve normlarının bütünüdür (Özdemir, 2012)

Ortaöğretim Kurumları: Dört yıl zorunlu eğitim verilen fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, anadolu liseleri, güzel sanatlar liseleri ve spor liseleri, anadolu imam hatip liseleri, mesleki ve teknik anadolu liseleri, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, çok programlı anadolu liseleri, özel eğitim meslek liseleri ile mesleki eğitim merkezlerinin hepsini kapsar (www.ogm.meb.gov.tr).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE OKUL KÜLTÜRÜ

Araştırmanın bu bölümünde kurum kültürü ve okul kültürü ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulup bu kavramlar açıklanmıştır.

1.1. KÜLTÜR

İnsanlık tarihi başlangıcından itibaren kültürün varlığından bahsedebiliriz. Kültür kavramı hakkında birçok tanım yapılmasına karşın ilk kapsamlı kültür tanımı 19 yy. da Tylor tarafından yapıldığı görülmüştür. Tylor, 1871 yılında yaptığı tanıma göre kültürü; “kişinin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünü” olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar tarafından günümüze kadar çoğaltılan kültür kavramı özellikle de yakın dönemde gözle fark edilemeyecek kadar derinsel bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Kültürün toplumdaki bireylerin tek tek değil hepsinin sahip olduğu ve birbirlerine ilettikleri davranışlar veya alışkanlıklar olduğu gözlemlenmiştir (Haviland, McBride, Prins, Walrath, 2008). Bu bağlamda değerlendirildiğinde kültür kavramının gözle görülemeyecek kadar somut bir kavram olmadığı daha çok derinsel bir bütünlüğü olan soyut bir kavram olduğu anlaşılmıştır.

Ülkemizde kültür kavramının ilk sistemli incelemesini yapan kişi Ziya Gökalp olmuştur (Aktan, Tutar, 2007). Gökalp kültür kavramını, “yalnız bir milletin dini, ahlaki, hukuki, muakalevî, estetik, dilsel, iktisadi ve bilimsel hayatlarının uyumlu bir bütünü” olarak tanımlamıştır. Gökalp kültüre hars demiş ve hars ile medeniyetin ayrımını yapmıştır. Gökalp harsı ulusal, medeniyeti ise uluslararası bir olgu olarak görmüştür (Gökalp, 1968).

Ülkemizin önemli sosyolog, akademisyen ve fikir adamlarından biri olan Nurettin Topçu’da kültür ve medeniyet alanında çalışmalar yapmıştır (Güçlü, 2014). Topçu kültür kavramını, bir ulusun bütün bireylerinin tarihsel süreçlerinde oluşan değerleri ve olaylara yönelik duyuş şekilleri olarak tanımlamıştır. Topçu’ya göre kültür, onun oluşumuna sebep olan ulusun malı olarak nitelemiştir (Topçu, 2004).

Türk Dil Kurumundan kültür kavramının kökenine bakıldığı zaman Fransızcadan “culture” olarak Türkçeye girdiği görülmüş olup kültür hakkında birçok tanım yapılmıştır. Yapılan bu kültür tanımlardan yola çıkarak kültür hakkında şunlar söylenebilir:

- Kültürün toplumu ilgilendiren bütün maddi ve manevi unsurlardan oluştuğu ve bu unsurların gelecek nesillere aktarımı sağlanarak toplumun varlığının devam etmesi sağlandığı,
- Kültürün toplumdan topluma değişen özgün bir olgu olması, kültürün toplumdaki bireylerin düşünme, eğlenme, eleştirme gibi alışkanlıklarını geliştirmesine yol açtığı,
- Kültürün toplumdaki üyelerin edinmiş oldukları bilgi olduğu sonucuna ulaşılabilir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Güvenç’e (1991) göre kültür dört farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi bilimsel alanda kültür olup uygarlığı nitelemektedir. İkincisi beşerî alanda kültür olup eğitimi belirtmektedir. Üçüncüsü ise estetik alanda kültürü ifade edip sanatsal çabaları göstermektedir. Güvenç son olarak da teknolojik ve biyolojik alanda kültürün varlığından bahsetmiştir. Bu da üretim ile ilgili kavramları ifade etmektedir.

Hofstede’ye (1997) göre kültür, toplumları birbirinden ayırt etmeye yarayan, bireylerin doğumundan sonra öğrenilen zihinlerine yazılan kolektif bir yazılım olarak nitelemiştir. Ona göre kültür genetik değil sonradan edinilen yaşantılar aracılığı ile öğrenilen bir olgudur (Aktaran Güçlü, 2014).

Kültür toplumdaki bireylerin topluma uygun ve düzen içerisinde yaşayabilmesi için bir yol gösterici olmuştur. Bunu yanında kültür bir toplum içinde yaşayan bireylerin kişisel amaçları ve toplumun genel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracak nitelikte olması ve bununla birlikte toplumda yaşanan değişimlere veya gelişmelere uyum sağlama yeteneğine sahip olması ile kültürün varlığını devam ettireceği söylenebilir (Haviland v.d., 2008). Bu çerçeveden bakıldığında kültür, bireylerin toplumda uyumlu bir şekilde yaşaması için hem bir kılavuz rolü görmüş hem de toplumda yaşanan değişimlerden etkilenen dinamik bir yapı olmuştur.

Kültür, toplum içinde gelişmesinden dolayı önemli bir toplumsal bir boyut olmuştur. Kültür hem kendi karakteristik özelliklerinden dolayı toplumu etkilemiş hem

de toplumda yaşanan olaylar ve olgulardan etkilenmiştir. Bununla birlikte kültür; toplumda herkes tarafından kabullenilmiş olarak egemen kültür olacağı gibi aynı toplum içinde egemen kültüre karşı çıkan bireylerde olmuştur. Aynı zamanda bir toplum içindeki kültürel yapının bozulmasını istemeyen tutucu bir kültür görülebildiği gibi toplumda değişim ve gelişimlere açık bir ilerici kültürün varlığı da söz konusu olmuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bir toplum içerisinde az veya çok farklı kültürel yapıların varlığından bahsetmek mümkündür (Çeçen, 1996).

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültür hakkında yapılan çalışmalarda birden fazla özelliği olduğu görülmüştür. Ancak genel olarak bakıldığında kültürün yedi özelliği olduğu söylenebilir. Bu özellikler; kültürün paylaşılması, kültürün öğrenilmesi, kültürün bütünleştiriciliği, kültürün tarihselliği, kültürün simgelere dayalı olması, kültürün tümleşikliği, kültürün devingenliğidir. Bunlar açıklanacak olursa;

- **Kültür Paylaşılır:** Kültür ve toplum birbiriyle bağlantılı kavramlar olup kültürün ve toplumun birbirinden bağımsız düşünülmesi söz konusu olmamaktadır. Toplum içinde yaşayan bireyler arasında ortak değerler, davranışlar, gelenekler vb. kültürel unsurlar paylaşılarak bireyler toplum içerisinde nasıl hareket edecekleri veya hareketleri karşılığında ne gibi cevap alacakları konusunda tahminler yürütebileceklerdir.
- **Kültür Öğrenilir:** Linton'a göre bireyler kültürü doğuştan biyolojik olarak değil doğumdan sonraki yaşantılar sonucu elde edileceğini belirtmiştir. Ayrıca bireyler yaşadıkları toplum içinde var olan kültürü öğrenmesi ve daha sonraki gelecek nesillere iletilmesine kültürlenme denilmektedir. Böylece toplum içerisinde paylaşılan ve öğrenilen kültür varlığını koruyup devam ettirebilecektir.
- **Kültür Bütünleştiricidir:** Kültürün, toplumdaki bireylerin hem diğer bireyler hem de doğa ile olan ilişkilerinde düzenleyici bir rolü vardır.
- **Kültür Tarihsel ve Sürekli Bir Olgudur:** Kültür gelenek ve görenekler aracılığı ile sürekli olarak bir sonraki nesle aktarıldığı gibi yaradılıştan beri dolaylı olarak varlığını sürdürür.

- **Kültürün Simgelere Dayalı Olması:** Bireyler toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için ses, beden dili, işaret gibi simgelere ihtiyacı vardır. Bu simgeler aracılığı ile bireyler toplumsal iletişimini sağlayabilmektedir. Bütün toplumlarda her simge aynı anlamı ifade etmeyebilir. Her ulusun bayrağı, para birimi, evlenme şekilleri, dini inanışları vb. farklı olabilmektedir. Örneğin, inek Müslümanlar için ve Hindular için farklı anlam taşımaktadır. Yine aynı şekilde toplumların konuşmuş olduğu dil birbirinden farklı olduğunu söyleyebileceğimiz gibi aynı dilin bir ulus içinde yöreden yöreye değişim gösterdiğini görebiliriz.
- **Kültür Tümleşiktir:** Antropologlara göre bir toplum içinde var olan kültür tek bir yapıdan oluşmamaktadır. Bundan dolayı kültürün 3 yapısı olduğu söylenebilir. Bunlar; toplumu bir arada uyumlu bir şekilde yaşamasını sağlayan bir *toplumsal yapı*, toplumun ekonomik kaynakların kullanımı ve bu kaynakların geçim yönetiminde nasıl kullanıldığı ile ilgili olarak *alt yapı*, son olarak da toplumdaki bireylerin inançları, ideolojileri, dünya görüşlerinin olduğu *üst yapıdır*. Bu kültürel yapılar bir araya gelerek düzenli ve uyumlu işleyen bir kültürel sistem oluşturma çabası içindedirler.
- **Kültür Devingendir:** Kültürler zamanla kendi içinde değişim yaşamaktadır. Bu değişim yaşanırken değişimin hızı bazı toplumsal gruplara göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte kültürel yapılar değişim süreçlerine uyum sağlayacak esneklikte olması gerekmektedir. Bir toplumsal gruptaki kültürel yapı değişime yeterli uyum sağlamamaktan uzak olup katı veya durağansa bu kültürler zamanla etkilerini yitirerek yok olacağı belirtilebiliriz. (Haviland v.d., 2008; Güvenç, 1991).

1.1.2. Kültürün İşlevleri

Bronislaw Malinowski'ye göre kültürün üç işlevi vardır. Bunlar; aletsel, biyolojik ve bütünleştirici işlevleridir. Başka antropologlarında farklı farklı sınıflandırmaları olsa da genel ortak noktaları aynı olmuştur. Kültür, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılmasına olanak vermelidir. Aynı zamanda kültür, insanların sürekliliğinin sağlanması için biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermelidir. Son olarak ise kültür, toplumun uyum ve barış içinde yaşayabilmesi için gerekli tedbirleri alabilmelidir (Haviland v.d., 2008).

Bu çerçeveden bakıldığı zaman kültür, toplumun düzenli ve sürekli bir şekilde devamlılığı için önemli bir kavram olduğu görülmektedir.

1.1.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültürü içinde barındırdığı özellikleriyle farklı ayrımlara uğrayabilmektedir. Bu ayrımları bireysel ve toplumsal kültür; alt, karşı ve genel kültür; maddi ve manevi kültür; ulusal ve evrensel kültür son olarak da kurum kültürü olarak sınıflandırılabilir (Aktan, Tutar, 2007).

Bireyin toplum içinde almış olduğu maddi ve manevi değerler bireysel kültürü oluştururken toplumsal kültür belirli bir toplum içinde birlikte yaşama alışkanlıklarını sağlayan maddi ve manevi değerlerdir. Ayrıca, toplum içinde yaşayan bazı azınlık gruplarca benimsenen alt kültürlerle rastlanabilmektedir. Bununla birlikte toplumun genel alışkanlıkları, yaşayış tarzları, inançları vb. itibari ile genel kültürlerinin olduğu da görülmektedir. Aynı zamanda toplumun bazı gruplarınca toplumun genel kültürüne karşı çıkmasından dolayı bir karşı kültürde mevcuttur (Aktan, Tutar, 2007) Burada alt kültür ile karşı kültür karıştırılmamalıdır. Çünkü alt kültürlerde genel kültüre karşı bir çatışma söz konusu değilken karşı kültürde genel kültüre karşı bir çatışma söz konusudur (Eroğlu, 2000).

Toplumun somut değerleri maddi kültürü oluşturmakta ve aynı toplumun soyut değerleri o toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır. Her bir ulusun kendine özgü değerleri taşıdığı ulusal kültürü olması ile birlikte bütün ulusların insan hakları bildirgesi gibi evrensel değerleri benimsemesi ile evrensel kültüründe varlığından bahsedebiliriz (Aktan, Tutar, 2007). Son olarak da belirli bir kurumun içinde bulunan üyelerin benimsediği ve paylaştığı temel değerler etrafında oluşan kültürü kurum kültürü olarak sınıflandırabiliriz (Uzoğlu, 2001). Kurumların kültürel yapıları, içinde bulundukları kültürlerden etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu çerçevede toplumsal kültürün kurum kültürüne yansımaları incelemek doğru olacaktır.

1.1.4. Toplumsal Kültür ve Kurum Kültürü İlişkisi

Her toplumun genel kültür özellikleri toplumların alt kültürlerini de etkilemektedir. Bir toplumun alt kültürü olarak kurumların kültürel yapıları da bulundukları toplumların

inancıları, tutumları, yaşayış tarzları, maddi ve manevi bütün değerlerini kurumları yönetimsel, üretimsel, dağıtımsal vb. anlamda etkilemiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplumculuk, erillik ve dişilik olmak üzere toplam dört kültürel boyut belirlemiştir. Yapılan araştırmalar ile toplumdaki kültürel özellikler ile kurumun sahip olduğu kültürel özellikler Hofstede'nin belirlemiş olduğu kültürel boyutlar ile uyduğu görülmüştür. Örneğin; Ülkemizin büyük şirketlerinden biri olan Arçelik ile yapılan bir araştırma da Türk toplum yapısında bulunan kolektiftik özelliği kurum içerisinde baskın bir şekilde görülmüş, Türk toplumunun sıkça kurmuş olduğu sıcak ilişkiler ve iletişime açıklık özelliği yine Arçelik şirketinde yoğun olarak görülmüştür (Çakır, Eğinli, 2011).

Dünyada ekonomik büyüklük bakımından ABD ve Japonya gibi iki büyük ülkeye bakıldığı zaman ABD'de "ben" kültürü Japonya'da "biz" kültürünün varlığından bahsedilebileceği gibi bu ülkelerdeki şirketlerde benzer kültürel yapılar içinde yönetildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte ülkemizde de kadercilik, az ile yetinme, riskli girişimlere girmeme, rekabetten kaçınma, belirsizliklerden uzak durma, aile şirketlerinin fazla olması gibi bazı kültürel özellikler toplumun kültürel yapısında görülmüş ve kurumların kültürel yapılarına da yansımıştır (Nişancı, 2012). Ülkemizdeki bireylerin devlet kurumlarında işe girip buralarda çalışma isteği belirtilen cümle ile örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Bir toplumun kültürü o toplum içindeki kurumlarında kültürlerini etkilemesi ile şirketlerin sahip olduğu kültürel özellikler onları başarılı ve güçlü kılmakta aynı zamanda tersi de olabilmektedir (Vural, 2018). Bu bağlamda bakıldığı zaman kurumların kültürlerini ve yönetimsel süreçlerini daha iyi anlayabilmek için yönetim teorilerini incelemek faydalı olacaktır.

1.2. YÖNETİM TEORİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Kurumların ortak bir amaç etrafında toplanması ve bu amaca ulaşabilmek için kurum üyelerinin amaca yönlendirilmesi yönetim fonksiyonunun en önemli amaçlarından biri olmuştur (Dündar, 2010). Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmek için tarihsel gelişim içinde birden fazla yönetim teorisi görülmüştür. Bunlar klasik yönetim teorisi, neoklasik yönetim teorisi ve modern yönetim teorisidir (Vural, 2018).

1.2.1. Klasik Yönetim Teorisi

1900'lü yılların başlarında başlıca temsilcileri olan Taylor, Fayol ve Weber'in görüşlerine dayanılarak klasik yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Bu yönetim teorisinde insana değer verilmemiş insanı daha fazla ücret ödeyip daha fazla çalıştırmayı hedefleyen bir yönetim teorisi olmuştur (Vural, 2018). İşletmeler maksimum verimlilik odaklı olup çalışanların psikolojik istek ve ihtiyaçları ile ilgilenmemesi ve onların sürekli olarak işten kaçabilecekleri düşüncesi ile kontrol altında tutulmaları gerektiği düşüncesi bu yönetim teorisinin en çok eleştirilen noktası olmuştur. Bununla birlikte günümüz de dahi işten kaçma odaklı personellerin olduğu düşünülürse yönetsel teori yaklaşımları önemli bir katkısının da olduğu görülmüştür. Klasik yönetim teorisinde güçlü bir hiyerarşik yapının kabul edilmesi ve çalışanların alanlarında uzmanlaşması işletme verimliliğini artıracakı düşünülmüş ancak bu yaklaşımların hepsinde çalışanların psikolojisi göz ardı edilmiştir (Öztürk, Demir, 2017).

1.2.2. Neoklasik Yönetim Teorisi

1929 Büyük Buhran döneminde işletmelerin yaşamış olduğu ekonomik sıkıntılar klasik yönetim anlayışında da bazı sorunların ortaya çıktığını göstermiştir. Mayo, McGregor, Maslow ve Likert gibi araştırmacılar tarafından klasik yönetim teorisi eleştirilerek neoklasik yönetim teorisini ortaya çıkarmışlardır (Vural, 2018). Neoklasik yönetim teorisi ile insan davranışları ve çalışma grupları arasındaki iletişim gibi iki önemli kavramı yönetim süreçleri içine dahil edilmiş olmasına rağmen örgütlerin kapalı bir sistem olarak görülmesi neoklasik yönetim teorisinin eleştirilen boyutu olmuştur (Öztürk, Demir, 2017).

1.2.3. Modern Yönetim Teorisi

Klasik yönetim anlayışında çalışanların maksimum verimlilikte çalışması önemliyken neoklasik yönetim teorisi ile çalışanların birer insan olduğu düşünülerek psikolojik durumları da önemli görülmüş ancak örgütler çevresine karşı kapalı bir sistem olarak yönetim süreçlerine devam etmiştir. Modern yönetim teorisi ile birlikte yapı, insan ve çevre bir bütün olarak ele alınmış ve bu bütünün karşılıklı iletişimi söz konusu olmuştur (Vural, 2018). Modern yönetim teorisinde örgütlerin ne yaparsam satarım

düşüncesi, müşteri isteklerine göre hareket etme ve değişen koşullara ayak uydurabilme olarak evrilmiştir (Öztürk, Demir, 2017). Çünkü bu yaklaşıma göre insan karmaşık ve değişkendir. Bundan dolayı da insanların istekleri günden güne değişebilmektedir (Şahin, 2004).

1.2.4. Teori Z ve Mükemmellik Yaklaşımı

Kurumların yönetsel yaklaşımları aynı zamanda onların kurumsal kültürel özelliklerine doğrudan ve belirleyici bir şekilde etki ettiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte günümüzde bu yaklaşım teorilerinin dışında yeni yönetim teorileri de yayılmaya başlamıştır. Bunlardan biri insan kaynakları yönetimine önem veren, çalışanların kararlara katılımının önemsendiği, “biz” kavramının desteklendiği, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve teşvik sistemlerinin uygulandığı bir yaklaşım olan Ouchi’nin Teori Z kuramıdır (Aktan, 2011). Bir diğeri ise Peters ve Waterman’ın mükemmellik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre kusursuz bir şirket olmak isteniliyorsa; çalışan odaklı olunması, paylaşılan ortak kültürel değerlerin geliştirilmesi ve aktarılması gereklidir. Böylece, mükemmellik yaklaşımıyla kurum kültürü kavramı da daha fazla değer kazanmaya başlamıştır (Erdem, 2007).

Yönetim teorileri tarihsel gelişim içerisinde değişime ve gelişime uğramış olmasının en önemli nedenlerinden biri olumlu bir kurum kültürü oluşturmak olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, güçlü bir kurum kültürü için kurumların yönetsel çabalarının ne yönde olacağı ve nasıl ilerletileceği dikkat edilmesi gereken bir konu olmuştur. Çünkü, doğruluk, dürüstlük, vizyon, kalite, akıl ile hareket etme, olumlu bir grup ortamı, biz olma yeteneği gibi yönetsel süreçler aynı zamanda kurumda olumlu ve güçlü bir kurum kültürü oluşturacağı düşünülebilir (Şahin, 2010).

1.3. KURUM KÜLTÜRÜ

Belirli amaçlar etrafında insanların koordineli ve planlı bir şekilde örgütlendikleri toplumsal birim kurum olarak adlandırılmaktadır (Tezcan, 1995). Her kurumun kendine ait birbiri ile ilişkili birer kurumsal kimliği, kurumsal imajı ve “kurumsal kültürü” vardır (Uzoğlu, 2001). 20. yy. başlarında yönetimlerde farklı yaklaşımlar görülmüş günümüzde

ise çok boyutlu, karşılıklı iletişime dayalı bir yönetsel anlayışın söz konusu olması kurumsal kültüründe oluşumunu ve gelişimini etkilemiştir.

Kurum kültürüne dair araştırmalar çok eskiye dayanmaktadır. Ancak kurum kültürüne yönelik araştırmaların yönetsel anlamda yaşanan değişim ve gelişmeler ile birlikte 1980’li yıllarda arttığı görülmüştür (Alvesson, 1993, Aktar. Vural, 2018). Çünkü bu dönemlerde kurumlar arasındaki rekabet ortamının giderek artması ve bu artan rekabet ortamında önemli bir avantaj elde etmeye çalışan kurumlar kurum kültürü kavramına değer vermeye başlamışlardır. Özellikle de artan rekabet ortamıyla birlikte günümüzde teknolojik gelişmelerin yaşanması, ürün taklitlerinin hemen yapıyor olması, kurumun yaşadığı bir sorun ya da ona karşı söylenen bir dedikodunun sosyal medyada çok büyük sorunlara yol açması ve paydaşlarla güvenli bir ilişki kurulması ihtiyacı günümüzde kurum kültürü kavramını daha da değerli bir konuma getirmiştir (Şener, 2016).

Kurum kültürü kavramına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Vural (2018), kurum kültürüne yönelik yapılan tanımları şu şekilde sıralamıştır. Bu tanımlar:

- Kurumun personeline ve müşterilerine yönelik politikasına yol gösteren felsefesidir (Pascale, Athos, 1981).
- Kurum üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar (Hofstede, 1992).
- İşin organize edilmesi, otoritenin kullanılması, çalışanların ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesine yönelik iş süreçlerinin nasıl gerçekleştiğine yönelik kuvvetli inançlar bütünü (Farnham, 1990).
- Kurumdaki kişilerin iletişim süreçlerinin nasıl biçimlendirildiği, iş süreçlerinin nasıl ilerlediği belirten paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler beklentiler modeli (Armstrong, 1990).
- Kurumdaki işlerin yapılışı konusundaki grup üyelerinin sürekli olarak paylaştığı duygular (Kakabadse, Ludlow, Vinnicombe, 1988).
- Kurumun dış çevre ile uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği ve olumlu sonuç verdiğinde benimsediği, bundan dolayı bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli (Schein, 1992).

Varol’a (1993) göre kurum kültürü; kurumun çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük işleyişlerine ve kültürel şebekesine ilişkin geliştirilmiş değerler

ve bunları aktaran simge ve söylentilerdir. Şahin'e (2010) göre de kurumdaki grup üyeleri tarafınca paylaşılan, kurumu diğer başka kurumlarda ayıran değerleri olan, milli kültürleri ile ters düşmeyen değerler bütünüdür.

Coşkun (2010) kurum kültürünü psikolojik ve fiziksel bir yapı olarak karmaşık bir model olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte kurum kültürü, grup içindeki üyelerin davranışlarının ne yönde olacağını belirleyen soyut ve bütünleştirici bir mekanizma olduğunu nitelemiştir.

Yapılan tanımlara bakıldığında zaman kurum kültürünün kurumu bir arada tutan olmazsa olmaz değerlerden oluştuğu görülmektedir. Kurumlar sahip oldukları kültürel değerler ile bir insan gibi kişisel kimlik kazanmakta ve kendisini diğer kurumlardan ayırmaktadır.

Kurum kültürü tarihsel süreç içerisinde oluşmaktadır. Bu tarihsel süreç içerisinde kurumda bulunan çalışanların karşılıklı iletişimi, aynı zamanda da kurumun dışında yaşanan değişimler sonucunda kurumu bir diğer kurumdan ayıran kültürel öğeler oluşmaktadır. Kurumun sahip olduğu bu kültürel öğeler zamanla değişip gelişebileceği gibi bazı kültürel öğeler yok olabilmekte ve yeni öğeler eklenebilmektedir. Kuruma ait bu kültürel öğelerin ömrünün uzun veya kısa olması ise dönemin şartlarına uyum sağlamakla ilgili olduğu da söylenebilir (Yıldırım, 2014). Bu bağlamda kültür, toplum içinde yaşanan olaylardan etkilenip değişiyorsa kurumların kültürü de bir zaman sonra kurum içi ve kurum dışı olaylar neticesinde değişebilmektedir.

Soyut bir boyutta sürekli ve düzenli olarak kuruma bir kişilik kazandıran; ast üst ilişkisi, çalışma biçimi, törenleri, kutlamaları, teşvik sistemleri, ceza yöntemleri, kurum içi ve kurum dışı iletişim tarzı gibi değerler kurumun kültürel öğelerini oluşturmaktadır (Erdem, Dikici, 2009). Bununla birlikte kurum kültürü ile kurumun hedef kitle tarafından tanınması ve hedef kitle ile ilişki biçiminin belirlenmesi de sağlanmaktadır (Eren, 2004). Yukarıdaki açıklama ve tanımlamalardan yola çıkarak kurum kültürü ile ilgili olarak günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olduğunu söyleyebiliriz.

1.3.1. Kurum Kültürü Çeşitleri

Toplumlarda baskın kültür olduğu gibi bu baskın veya güçlü kültürlerin altında hep bir alt kültürleri de olmuştur. Kurumlarda da aynı durum söz konusu olduğunu

söyleyebiliriz. Kurumların da baskın kültürü olduğu gibi alt kültürleri de vardır. Ayrıca güçlü kültürleri olduğu gibi zayıf kültürleri de vardır. Baskın kültür, grup üyelerinin hepsi tarafından benimsenen temel değerlerdir. Bununla birlikte alt kültür, grup üyelerinin bir kısmı tarafından benimsenen kültürel değerlerdir. Örneğin, bir kurumun temel değerleri etrafında halkla ilişkiler biriminin ayrıca benimsemiş olduğu kültürel değerler gibi (Vural, 2018).

Kurumun temel değerlerine bağlanma derecesiyle güçlü veya zayıf kültür oluşmaktadır. Grup üyeleri kurumun kültürel değerlerine bağlıysa güçlü, bağlılıkları az ise zayıf bir kurum kültüründen bahsedebiliriz (Vural, 2018). Toplumlarda kültür tek bir boyut etrafında kalmayıp alt kültürleri de oluşturup benimsemiştir. Kurumlarda da kurumsal temel değerler altında alt kültürleri de içlerinde barındırmaktadır.

1.3.2. Kurum Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Kurum kültürünün önemi ile ilgili olarak Watson IBM'deki çalışmalarının anlatıldığı kitabında şunları söylemiştir:

“(...)Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnandığım ikinci nokta, şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün göreceli başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü, rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.” (Varol, 1993: 185). Watson’a göre kurumların yaşamını devam ettirebilmeleri için sağlam bir inancı olmalı ve bu inanca da bağlı kalınması önem arz etmektedir. Aynı zamanda da sıkı sıkıya bağlı olunan bu inancın da değişen koşullara ayak uydurabilmesi gerekir. Kısaca Watson kurumların başarısı için kurum kültürünün güçlü ve sağlam kurulması gerektiğinden bahsetmiştir.

Küreselleşen dünyada gerçekleşen hızlı değişim ve gelişim ile birlikte kurumlar arası rekabet ortamının da günden gün artması, kurumların sahip olduğu kültürel

yapılarının önemli olmasına sebep olmuştur. Çünkü kurumun belirlemiş olduğu temel politikaları, stratejileri, amaçları, misyon ve vizyonları kurumun rekabet ortamında güçlü bir şekilde ayakta durmasında başat rol oynamaktadır (Eren, 2004).

Amerika’da yapılan çalışmalara bakıldığında zaman kurumun kültürel öğeleri olan temel değerleri, efsaneleri, kurumun kahramanları, liderleri, çalışanlar arası ilişkileri, törenleri, simgeleri çalışanların sahip olması gereken grup içi iletişimi belirlediği gibi kurumların uzun vadede başarılı ve başarısız olmasında önemli bir etkileri olduğu belirlenmiştir (Rithchie & Thompson, 1988; Aktaran: Uzoğlu, 2001).

Edgar Schein’e göre kurum kültürü, sürekli olarak devam eden bir süreçtir. Bu süreç içerisinde oluşan kültürel öğeler, kurum çalışanları tarafından kabul edilmesiyle iç çevre ile bir bütünleşmenin sağlanmasına neden olur. Ayrıca bu oluşan kültürel öğeler, dış çevrenin beklenti ve isteklerine göre uyum sağlanmasında etkili olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kurumlarını daha iyi tanımaları ile kurum içi işverimliliğinin de artacağını söyleyebiliriz (Buchanan, Huczynski, 1991; Aktaran: Vural, 2018).

Kurum kültürü, belirsizliklere karşı bir filtre görevi görmesi ve kurum içi davranışta tutarlılığı artırması ile önemli bir görev görmektedir. Kurumların kültürel yapıları sayesinde çalışanlar başlıca amaçlarını, hedeflerini, görevlerini tam olarak bilmekte böylece dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı belirsizlik içinde kalmadan ne yapabileceğini veya nasıl hareket edeceğini bilmektedir. Bunun dışında kurumsal kültür ile çalışanların kurum içinde hangi davranışlarının onaylanacağı ve nasıl hareket edeceğini aktararak kurum içinde bir tutarlılık sağlanmaktadır (Vural, 2018).

Günümüzde güçlü kurumların güçlü bir kültüre sahip olması önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte kurum kültürünün önemi aynı zamanda işlevlerini de içermektedir. Bu işlevler şunlardır:

- Kurumun varlığını devam ettirme ve süreklilik sağlar.
- Kuruma bir kişilik kazandırır.
- Kurum çalışanlarını iş süreçlerinde motive eder.
- Detaylı işlemlere daha az ihtiyaç duyulur, planlamayı ve karar almayı kolaylaştırır.
- Çalışanların kurum içi davranışlarını belirler.
- Kurumun değişim süreçlerinde kolaylaştırıcı bir görev alabilir.

- Kurum da bütünleştirici bir rol oynar.
- Kurumun istikrarı ve hedefleri için kaynak işlevi görür (Varol, 1993).

1.3.3. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürü konusunda yapılan çalışmaların sayısı arttıkça tanımı ve özelliklerinin sayısı da artmaktadır. Kurum kültürünün özelliklerine genel olarak bakacak olursak şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Kurumu Bir Diğer Kurumdan Ayırır:** Kurumların kültürel öğeleri tıpkı bir parmak izi gibi o kuruma ait olup diğer kurumlardan onu ayırır.
- **Kararlı Bir Yapısı Vardır:** Kurumların kültürel yapıları zaman içerisinde yavaş bir değişim yaşarlar.
- **İfade Edilmeden Anlaşılabilir:** Kurumdaki kültürel öğeler açık açık belirtilmeksizin de anlaşılabilir.
- **Sembolik Bir Özelliği Vardır:** Kuruma ait hikayeler, sloganlar, törenler, seremoniler gibi temel değerler kurumun kültürel yapısına ilişkin sonuçlar elde edebiliriz.
- **Bütünleştiricidir:** Çalışan ve yönetici ilişkisinin uyumunun önemli olduğu kurumlarda, çalışanların daha verimli çalıştığı gözlemlenmektedir.
- **Çalışanlar Tarafından Kabul Görür:** Kurum kültürü sadece yöneticiler tarafından değil çalışanlar açısından da kabul görmelidir. Çalışanlar, yöneticilerin söylediklerinden daha çok yaptıklarına bakmasından dolayı yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumlu bir kurum kültürünü benimsetme adına tutarlı olmalıdır.
- **Üst yönetimin Bir Yansımasıdır:** Üst yöneticilerin benimsemiş olduğu ve aktarmaya çalıştığı kültürel öğeler çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.
- **Kurum Kültürü Öğrenilebilen Bir Olgudur:** Nasıl kültür genetik olarak bireylere kodlanmıyor ve sonradan öğreniliyorsa kurumun kültürel özellikleri de bir süre sonra üst yöneticilerin aktarmaya çalıştığı normlar ve kurallar çalışanlar tarafından öğrenilir.

- **Yazılı Bir Kaynak Değildir:** Kurum kültürü, kurumdaki üyelerin zamanla davranışlarını şekillendiren, bilinçlerinde ve belleklerinde var olan değerler sistemidir.
- **Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanır:** Kurum üyelerince benimsenen kültürel değerler yeni gelen üyelere aktarılıp pekiştirilerek tekrarlanır.
- **Kurum Üyeleri Tarafından Paylaşılır Değerlerdir:** Kurumdaki kültürel değerler paylaşıldıkça varlığını devam ettirir.
- **Kurum Kültürü İletişimsel Bir Olgudur:** Kurum kültürü aktararak, paylaşarak, öğrenilerek elde edilmesinden dolayı örgütsel iletişim boyutu önemli olmaktadır (Davis, Newstrom, 1993; Aktaran: Vural, 2018; Eren, 2004).

Belirtilen kurum kültürü özellikleri, kurumların bağlı olduğu sektör, üretim şekilleri, vizyonu, misyonu, ekonomik koşulları, dış çevresinin hareketlerine göre değişmekte, çoğalmakta veya farklılaşmakta olduğunu söyleyebiliriz (Bat, Vural, 2008).

1.3.4. Kurum Kültürünün Öğeleri

Kurum kültürünü oluşturan öğeler bir kurumun içinde hangi davranışların yapılacağı veya yapılmayacağını gösterip çalışanlara aktarılan yazılı olmayan soyut kurallardır (Göksel, Yurdakul, 2010). Kurum içi işleyişi düzenleyen kurum kültürü öğelerini dokuz madde altında inceleyebiliriz. Bunlar:

- **Değerler:** Kurumda var olan her bir üyenin olayları, tutumları ve davranışları anlayıp yorumlamasına etki eden ölçütlerdir (Seçim, Asna, Geylan, Karakoç, Gürgen, 1996).
- **Çevre:** Sosyolojik, yasal, politik, ekonomik çerçevede kurumların neyi yapıp yapmayacağını belirleyen dış etkenler olarak göze çarpmaktadır (Seçim vd, 1996).
- **Liderler ve Kahramanlar:** Liderler ve kahramanlar kurumun benimsemiş olduğu değerlerin temsilcisi ve modelleridir. Bu liderler ve kahramanlar müşteriye önemseyen bir sembol ya da çalışanların motivasyonunu sağlayan birer yıldız olarak görülmektedir (Varol, 1993).
- **Törenler ve Simgeler:** Kurumdaki çalışanların mesai saatleri, çalışma düzenleri, kıyafet tarzı, selamlaşma biçimi gibi sembolik davranışlar kurumun

simgelerini betimlemektedir. Ayrıca kurumdaki başarılı çalışanın ödüllendirilmesi için veya kurumda belirli bir çalışma süresini dolduranlar ile emekli olanlar için yapılan kutlamalar verilen hediyeler kurumun törensel etkinliklerinin örneğidir (Varol, 1993).

- **Hikâye ve Rivayetler:** Kurumun geçmişin yaşanmış olaylar, anılar, başarıları kurumun yöneticileri veya çalışanları tarafından anlatılır. Bu kurumsal hikâye ve rivayetler aracılığı ile kurumun felsefesi çalışanlara aktarılmaya çalışılır (Seçim vd, 1996).
- **Dil:** Her kurumun kendine ait bir iletişim sistemi, kurumun kendine özgü sözcükleri vardır. Bu sözcükler kurumun kendi içinde bir anlam taşımaktadır (Köse, Tetik, Ercan, 2001).
- **Normlar:** Kurumdaki her bir üyenin davranış şekillerini etkileyen ve biçimlendiren kurallardır (Köse vd, 2001).
- **Örgütsel Sosyalleşme:** Kuruma yeni giren çalışanın işyerine uyumunun sağlanması ile ilgili çabalardır (Köse vd, 2001).

1.3.5. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması

Kurum kültürü sınıflandırma biçimleri kurumun çevresi ile ilişkisi, çalışan ve yönetici iletişimi, örgüt iklimi ve kültürel değerlerine göre değişmekte aynı zaman bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri de kurum kültürü sınıflandırmalarına etki etmektedir (Koşar, 2014). Buradan yola çıkarak kurum kültürü ile ilgili 6 çeşit kurum kültürü sınıflandırmasından bahsedebiliriz.

1.3.5.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Sınıflandırması

Geert Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde yaptığı araştırma sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve ortaklaşa davranış ile erillik ve dişilik olmak üzere toplam dört temel boyut belirlemiştir (Hofstede, 2001; Aktaran: Eğinli, Çakır, 2011).

- **Güç Mesafesi:** Gücün bireyler arasında eşit dağılmaması ile ilgili olan güç mesafesinin yükselmesiyle statü ve otorite toplum tarafında önem kazanırken,

güç seviyesi düştükçe statü ve otorite gibi kavramlar toplum tarafından önemsenmemektedir.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma bireyin veya toplumun belirsiz durum veya olaylardaki davranışları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler istikrar aramakta, otorite, hiyerarşi ve yazılı kurallara bağlı kalarak kendini koruma altına almak istemektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar ise yeniliklere açıktırlar. Bu toplumların stres düzeyleri düşük olup fikir ayrılıklarını kabul etmekte zorlanmamaktadırlar.
- **Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış:** Bireyci toplumlarda kişiler arası iletişim zayıf düzeyde olmaktadır. Bu toplumlarda her birey kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Ortaklaşa davranış toplumlarında ise grubun her üyesi değerlidir ve kişiler arası iletişim yüksek seviye de gerçekleşmektedir.
- **Erillik ve Dişilik:** Eril toplumlar güçlü olma, başarı, meydan okuma, rekabet gibi değerlerin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Dişil toplumlarda ise iş birliği, yaşam kalitesi, hizmet, sıcak ilişkiler gibi değerlerin baskın olduğu belirlenmiştir.

1.3.5.2. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması

Birbirinden farklı kurum kültürü sınıflandırması yapılsa da bu sınıflandırmalardan en kabul görmüşlerinden biri Charles Handy'nin kurum kültürü sınıflandırmasıdır. Charles Handy kurum kültürünü sınıflandırırken güç, rol, görev ve kişi kültürü olmak üzere toplam dört boyut belirlemiştir.

- **Güç Kültürü:** Küçük işletmelerde veya aile işletmelerinde sıklıkla görülen güç kültüründe merkezi bir otoriteden bahsetmek mümkündür. Güç kültüründe gücü elinde bulunduran yöneticinin ne istediğinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanması kuruma bağlılığı sağlamaktadır. Aynı zamanda merkezi gücün sert ve yıpratıcı olması çalışanların motivasyonunun da düşmesine sebep olacak işten ayrılımlar yaşanabilecektir.

- **Rol Kültürü:** Bu kültürde çalışanların rolleri önemli olmakta ve şirketler rollere uygun olarak işe alımları gerçekleştirmektedir. Rol kültürü otorite, hiyerarşi, işe personel alımı, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan iletişim tarzı gibi birçok kural ve prosedüre sahip olmasının yanında rol kültürü değişime yavaş tepki vermektedir. Bununla birlikte çalışanların iş tanımlarının açık olması ve istikrar rol kültürünü avantajları içinde yer almaktadır.
- **Görev Kültürü:** Görev kültürü genellikle mühendislik şirketlerinde görülmekte olup bir projenin bitirilmesi ile ilgilidir. Bu kültürde takım çalışması önemli olmaktadır. Görev kültürü çevresel değişimlere çabuk tepki verdiği için esnek olduğu gibi monotonluğun az olması, hiyerarşinin az olup kişisel özgürlüğün artmasıyla da revaçta olan bir kültürdür.
- **Kişi Kültürü:** Diğer kültürlere göre daha az görülen kişi kültürüne meslek odaları ve baroları örnek olarak gösterilebilir. Bu kültüre sahip olan kurumlar kişilerin kişisel çıkarları için toplanmaktadır (Vural, 2018).

1.3.5.3. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn (2017) etkili kurumları inceleyerek rekabetçi değerler modelini geliştirip bu model üzerinden kurum kültürü sınıflandırmasını yapmıştır. Bu sınıflandırma, kurumun etkili olmasını hangi ana ölçütler belirlemekte? Bu etkililiği niteleyen kilit etkenler nelerdir? Bireyler kurumların etkili olup olmadığını hangi göstergelere göre karar verir? Olmak üzere üç temel soru üzerinden oluşturulmuştur. Rekabetçi değerler modeli ile dört farklı kültür türü belirlenmiştir. Bunlar:

- **Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü:** Bu kültürde ast üst ilişkileri önemli olmaktadır. Çalışanlar ve yapılan işler sürekli olarak kontrol edilir. Karar vericiler üst yönetim olup kurallara ve prosedürler başarılı kurum yönetiminin anahtarı olarak görülmektedir.
- **Pazar (Rekabet) Kültürü:** Pazar kültürüne sahip kurumlar kendilerini pazar gibi işleyen bir kurum olarak görmekte ve rekabet ortamında avantaj sağlamak en önemli amaç olmaktadır. Bu kurumlar başlıca hedefleri karlılık, nihai

sonuçlar, pazar taleplerini yerine getirebilme ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlama olarak sıralanabilir.

- **Klan (İş birliği) Kültürü:** Klan kültüründe takım çalışması kurum başarısını artırma adına öne çıkmaktadır. Bu kültürde başarı bireysel değil ortak çalışma sonucunda değerlendirilir. Hiyerarşi ve pazar kültürüne göre daha insancıl iş ortamlarının sağlandığı bu kültürde çalışanlarının sadakatinin sağlanması ve müşteriyi de bir paydaş olarak görmek klan kültürünün özellikleri arasındadır.
- **Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü:** Adokrasi kültürü 21. yy.'a en uygun kültür olduğu belirtilebilir. Bu kültür vizyonel yapıyı desteklemekte ve girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik, örgütlü anarşi, bireysellik, risk alma gibi değerlere önem vermektedir.

1.3.5.4. Kets de Vries ve Danny Miller'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kets de Vries ve Danny Miller'in (1986) belirlemiş olduğu kurum kültürü sınıflandırması paranoid kültür, çekinik kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür, siyasallaşmış kültür olmak üzere beş türe ayrılmıştır. Bu sınıflandırmalardan ilki olan paranoid kültür, güvensizlik ve şüphe üzerine kurulu olduğu görülmüştür. Sınıflandırmanın ikincisi olan çekinik kültürde durağanlık, dar görüşlülük, aşırı muhafazakârlık özellikleri görülmektedir. Sınıflandırmada üçüncü olarak karizmatik kültürde ise önemli olan liderdir. Liderlerin davranışları çalışanlar üzerinde etkili olmakta ve liderlerin yapmış olduğu yanlışlar dahi görülmemektedir. Dördüncü sınıflandırma olan bürokratik kültürde resmi prosedürler önem kazanmakta ve kurum içinde sürprizlere yer vermeyerek her türlü şey belirlenmeye çalışılır (Aktaran: Koşar, 2014). Sınıflandırmada son olarak da siyasallaşmış kültür yer almaktadır. Bu kültürde yöneticiler kurum içi bilgi alışverişini engellemektedir. Çünkü yöneticinin sorumluluklarını terk etmesi ile örgütsel bağlılıkları azalmakta böylece kurum içindeki bilgi etkili bir uyum için değil kendi güçleri için kullanılmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004; Terzi, 2000; Kets de Vries ve Miller, 1986; Aktaran: Koşar, 2014).

1.3.5.5. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması

Toyohiro Kono (1990) kurum kültürünü dinamik kültür, lideri izleme ve dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür, güçlü lider ile hareketsiz kültür olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalardan dinamik kültür, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim kanalları açık ve gelişmiştir. Kurum içindeki değerler herkes tarafından benimsenmekte olup bir aile ortamı hissi oluşmaktadır. Ayrıca bu kültürde grubun her üyesi yeniliklere önem vermektedir. Lideri izleme ve dinamik kültür de ise liderler önem kazanmaktadır. Liderlerin kararları doğru olduğu sürece bu kültür iyi çalışmakta ancak liderlerin yanlış kararlar vermesi ile bu kültürler birtakım sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Sınıflandırmada bir diğer kültür olan bürokratik kültürde kurallar ve standartların fazlalığı göze çarpmaktadır. Hareketsiz kültürler ise yeniliklere açık olmayıp değişimlere karşı duyarsız kalmaktadır. Toyohiro Kono'nun son kurum kültürü sınıflandırması ise güçlü lider ile hareketsiz kültürdür. Bu kültürde merkezi bir güç söz konusu olup bu merkezi gücün vereceği yanlış kararlara uymak zorunda olan çalışanlar bir süre sonra girişimcilik duygularını yitirmektedir (Aktaran: Vural, 2018).

1.3.5.6. Pheysey'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Pheysey (1993) Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu kurum kültürü sınıflandırmalarından yola çıkarak kurum kültürünü; rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır (Aktaran: İpek, 1999).

- **Rol Kültürü:** Genellikle büyük işletmelerde görülen rol kültürünün kurumsal yapısı aşağıdan yukarıya gidildikçe insan sayısının azaldığı piramit şeklindedir. Bu kültürde muhasebe, pazarlama, insan kaynakları gibi farklı bölümler vardır. Bu bölümde bulunan çalışanların uyması gereken iş tanımları, kuralları ve prensipleri kurumsal yapının vazgeçilmez bir parçasıdır. Rol kültürünün en önemli özelliklerinden bir diğeri ise hiyerarşinin baskın olmasıdır.
- **Başarı Kültürü:** Bu kültürde kurallardan daha çok başarı önem kazanmaktadır. Üst yönetim uzun dönemli kararları belirlerken kısa dönemli kararlarda çalışanların temsilcisinin de söz hakkı olmaktadır. Bürokratik olarak

diğer kültürel boyutlara göre daha esnek bir yapıda olan başarı kültürü, üst yönetimin çalışanlara olan denetimi kısmidir.

- **Güç Kültürü:** Çoğu aile şirketinde sıklıkla görülen güç kültüründe bütün yetkiler en tepedeki kişide toplanmıştır. Bu kültüre sahip işletmelerde kurallara kesin olarak uyulur ve statü, itaat ve denetim gibi kavramlar önem arz etmektedir.
- **Destek Kültürü:** Destek kültüründe çalışanlar kuruma kendini ait hisseder ve değer gördüklerine inanırlar. Bu kültürde kararların yönetim ve çalışanlar olarak ortak alındığı görülmekte olup insan ilişkilerinin diğer kültürel boyutlara göre daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

1.4. OKUL KÜLTÜRÜ

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları Türk Milletinin bütün fertlerini; Atatürk milliyetçiliğine bağlı, milli bilince ve manevi değerlere sahip, demokratik sorumluluklarını bilen; kendini akıl, beden, ruhsal ve ahlaki açıdan geliştirmiş; vicdanı ve fikri hür, insan haklarına duyarlı, girişimci ve yenilikçilik sahibi, kişilerin yetenekleri ve istekleri doğrultusunda mutlu olabileceği ve toplumun mutluluğuna faydası olacak şekilde bir iş sahibi olmasını sağlamak, Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmaktır (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>). Buradan yola çıkarak Türk Milli Eğitimin genel amaçlarının yerine getirilmesi için başat bir yapı olan okullar önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Okullarda öğrenim gören öğrencilerin kendine ve topluma faydalı olacak şekilde eğitilmesi Türk Milli eğitimin genel amaçlarının da gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Eğitim kurumları sosyal, politik ve mesleksel bir girişim olarak göze çarpmaktadır. Eğitimin girdileri toplumdan gelmekte ve aynı zamanda çıktıları da topluma dönmekte olmasından dolayı ayrıca toplumun yetişmemiş üyelerinin toplumun yetişmiş üyelerince yetiştirilmesi eğitimi sosyal kılmaktadır. Toplumda bulunan baskı gruplarının sürekli olarak eğitimin işleyişinde etkilerinin olmasından dolayı eğitimi politik bir araç olarak da görebiliriz. Bununla birlikte alanında uzmanlaşmış bireyler aracılığı ile öğrencilerin eğitilmesiyle de eğitim mesleksel bir girişim olmaktadır (Bursalıoğlu, 2005). Bu

bağlamda değerlendirildiğinde eğitimin sosyal, politik ve mesleki bir girişim olması okullardaki örgüt yapısı ve kültürel havayı da etkilediğini söyleyebiliriz.

Okulların bulundukları toplumsal yapı içinde sosyal, politik ve ekonomik görevleri vardır. Okulun ilk görevi toplumun kültürünü bir eğitim girdisi olan öğrenciye aktarmaktır. Okulun ikinci görevi ise öğrencilerin devlete bağlılıklarının gösterilmesidir. Son olarak okulun görevi, toplumun ihtiyaç duyduğu yetişmiş eleman ihtiyacını ve beyin gücünü karşılamaktır (Bursalıoğlu, 2005). Bu açıdan değerlendirildiğinde, okul ve toplum karşılıklı bir ilişki içerisinde. Toplumun huzuru, refahı ve ekonomik seviyesi artırılmak isteniyorsa eğitimin en önemli kurumu olan okullardaki yönetsel çabalar ve örgüt yapı çağın gerektirdiği yapıda olması gerekmektedir.

Eğitim kurumları klasik yönetim kuramı, neoklasik yönetim kuramı ve modern yönetim kuramlarından etkilenmiştir. Günümüzde de eğitim yönetiminin klasik yönetim kuramı ile değil modern yönetim kuramları ile yönetilmesi planlanmaktadır. Modern yönetim kuramlarının devamı olarak görülen ve 1980'lerden sonra gelişip günümüzde de kavramsal olarak bilinirliği gittikçe artan kurum kültürü kavramı çağdaş eğitim yönetimi sistemine ışık tutacak bir model olmaktadır (İpek, 1999). Kurumsal kültür ile okulların temel kişiliği oluşturularak bir okulu diğer bir okuldan ayırmada yardımcı olur. Okulun sahip olduğu değerler, törenler, gelenekler vb. okulun her biri üyesini birbirine bağlamakta ve daha güçlü bir okul kültürü oluşmaktadır (Çelik, 2002). Bununla birlikte okulun sahip olmuş olduğu güçlü kültür onun belirlemiş olduğu hedefleri başarısında etkili olmaktadır.

Eğitim kurumlarının başarılı bir dönem geçirmek istiyorsa okuldaki bütün maddelere ve insan gücü ile uyumlu bir eğitim planı hazırlaması gereklidir. Eğitim planları hazırlanırken hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler belirlenirken okulun kültürel yapısına uygun hedefler belirlenmesi eğitim planının başarısında önemli bir rol görmektedir. Bununla birlikte okulun kültürü okulun felsefesini de göstermektedir. Bu felsefe de devletin yetkili kurumlarınca belirlemiş olduğu felsefe ile uyumlu olmalıdır (Çelik, 2002). Millî Eğitim Bakanlığının belirlemiş olduğu 2023 Eğitim Vizyonu ile okulların sahip olması gereken felsefenin belirtilmesi bu cümleye örnek olduğunu söyleyebiliriz.

Okul kültürünün üyeler arasında paylaşılması ve benimsenmesi okul yöneticisinin önemli görevlerindendir. Başarılı liderler okulun kültürel yapısını çalışanlarına aşılayarak onların uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Okul kültürüne uygun davranışlar sergilemeyen liderler ise liderliğini gücünden faydalanmayıp etkili bir okul kültürü oluşturmakta zorlanmaktadırlar (Çelik, 2002).

Eğitimde istenilen ve istenilmeyen davranışların belirlenmesi başarıyı da etkilemektedir. Bir okulun sahip olduğu kültürel öğeler de neyin istenildiğini gösteren sembollerdir. Bu kültürel öğeler grup içindeki uyumu artırmakta aynı zamanda dış çevre ile olan ilişkinin samimiyetini belirlemektedir. Ayrıca okula kurumsal bir kimlik kazandırarak çalışanların kuruma bağlılığını sağlamaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme sistemleri, mesleki gelişim faaliyetleri, görevde yükselme ölçütü, seçme, adaylık, oryantasyon faaliyetleri kurum kültürünün yerleşmesine ve daha sonraki bireylere aktarılmasını gerçekleştirmektedir (Yıldırım, 2014).

1.4.1. Okul Kültürü ile İlişkili Kavramlar

1.4.1.1. Okul Kültürü ve Değerler Yönetimi

Değer, kişilerin toplum içinde nasıl davranması gerektiğini belirleyen içselleştirilmiş inançlardır (Sezgin, 2014). Değerler yönetimi ise çalışanları ortak değerler etrafında toplayıp değer odaklı davranmalarının sağlanmasıdır. Değerler kurum kültürünün bir parçası olarak görülmeli ve değerlerle yönetim güçlü bir kurum kültürünün varlığını gerektirmektedir (Çelik, 2002). Okulun değerleri kendine özgü olarak problem çözme ve öğretmen davranışlarını belirlemede etkili olmaktadır. Okulun temel değerlerinin öğretmenlerce benimsenmesi eğitim ve öğretim şeklini oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanların okulun değerlerini benimsemesi ve paylaşması verimli bir okul için gerekli olmaktadır (Sezgin, 2014).

Değerler yönetimi bir anda olmayıp süreç içerisinde varlığını gösteren bir yönetim sürecidir. Bu süreçlere sırasıyla bakacak olursak bir okulun değerler yönetimi süreci şunlardır:

- **Misyon ve Değerleri Belirlemek:** Değerler geleceğe yönelik hazırlanmasından dolayı okulun vizyonu ile uyumlu olması gerekir. Bunun dışında okulun temel değerleri değişmez ancak okulun gelişmesini engelleyen değerler değiştirilebilir. Belirlenecek olan değerler okuldaki çalışanlar tarafınca benimsenecek ve paylaşabilecek nitelikte olmalıdır (Çelik, 2002).
- **Değerleri Aktarmak:** Okul kültürünün bireysel değerlere göre değil kolektif değerlere göre yönetilmesi değerleri daha güçlü kılmaktadır. Bununla birlikte okullar uygulayacağı veya aktaracağı değerleri daha etkili olması adına öncelik sıralamasına koymalıdır (Çelik, 2002). Ayrıca Saphier ve King (1985) etkili okulların değerlerini; kolektiftik, uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözme odaklı, açık iletişim, saygın ve onurlu olma olarak sıralamıştır (Aktaran: Çelik, 2002). Bu değerlerin iletilmesinde yöneticilerin önemli bir görevi olmakla birlikte bu değerlerin yayılmasında informal iletişim kanallarının açık tutulması gerekir. (Çelik, 2002).
- **Değerlerle Kurumun Gündelik Etkinliklerini Bütünleştirmek:** Okulun değerlerini iletişim kanalları ile aktarmak tek başına yeterli olmamaktadır. Değerler okulun gündelik etkinlikleri ile uyumlu olmadığı sürece etkili bir değerler yönetiminden bahsedilememektedir (Blanchard, 1998; Aktaran: Çelik, 2002).

1.4.1.2. Okul Kültürü ve Değişim Yönetimi

Değişim, bireylerin yeni durumlara yönelmesidir. Değişim, eski durumdan uzaklaşarak yeni durumla karşılaşma ve bu yeni durumla uyumlu olma süreci olarak belirtilmektedir. Değişim kaçınılmaz olarak bütün kurumları etkilemekte ve günümüzün değişim yönetimi bütüncül ve yenilikçi odaklı olmaktadır (Bayrakçı, 2014).

Toplumun önde gelen okullarda yapılacak olan değişimler için ilk olarak okul kültürünün değiştirilmesi gerekir. Okul kültürünü değiştirmeden değişime girmek mümkün olmamaktadır (Çelik, 2002).

Değişim içinde farklılıkları barındırmasından dolayı okul üyelerince istenmeyen bir unsurdur. Ayrıca toplumun eğitime karşı bakışının hassas olmasından dolayı okulda

yapılacak olan değişimlerde toplumsal kültür göz ardı edilemez. Bunun dışında değişim toplumlarda ve bütün kurumlarda kaçınılmazdır. Ancak kurumlarda değişime karşı dirençli bir yapının olması değişimleri zorlaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı okul kültürlerinin değişimi destekleyici nitelikte olması etkili okullar için faydalı olmaktadır. Okulda yaşanan değişimlerin çalışanlara aktarılmasında, okul yöneticilerinin aktif rolü bulunması gerekir. Çalışanların değişimleri daha kolay benimseyebilmesi için sembolik etkinliklerin düzenlenmesi iletişimi ve uyumu artıracaktır (elik, 2002).

Okul kültürünün değişim süreçlerinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlardan dolayı Eilers ve Camacho (2007) başarılı bir değişim için iki aşama belirlemiştir. Bu aşamalardan ilki öğretmenlerin birlikte yaptığı work-shoplar ve takım çalışmaları ile öğrenme toplulukları yaratmaktır. İkinci aşama ise kendisinin de sürekli bir öğrenme ortamı içinde bulunduğu ve bu öğrenmeleri ile öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayıp onlara yardımcı olan işbirlikçi liderliktir (Aktaran: Bayrakçı, 2014). Değişim her kurumda günümüzün şartlarına uygun olarak gerçekleşen bir durumdur. Okulların kendi ilerinde de değişim yaşaması onların topluma uyum sağlamasını sağlayacak ve onları etkili kılacaktır. Okullarda değişimler yaşanırken, yaşanan sorunlara akılcı ve destekleyici bir şekilde yaklaşılması ile değişimlerin daha kolay gerçekleşebileceğini söyleyebiliriz.

1.4.1.3. Okul Kültürü ve Liderlik

Liderlik, kurumun sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun veya olmasın, kurumun amaçlarını ve ideolojisini belirleyip kurum üyelerine aktaran ve onları ortak bir amaç etrafında toplayan kişidir (Varol, 1993). Liderlik ile kurum kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Çünkü başarılı liderler kurum kültürünü kullanarak kurumlarında olumlu bir hava oluşturmakta ve çalışanların da motivasyonlarını artırmaktadır (Vural, 2018). Okul kültürünün de etkili olabilmesi aynı şekilde başarılı bir liderlik ile mümkün olacağını söyleyebiliriz.

Okul yöneticisi liderlik vasfından önce  stt r. Her  st lider olamayacağı gibi  stt n lider olabilmesi için bazı yöntemlerle sağlanabilir. İlk olarak lider eğitime yönelik temel değerleri benimseyip davranışa dönüştürmelidir. İkinci olarak lider hem okul amaçlarını gerçekleştirebilmeli hem de kurumdaki üyelerin ihtiyaçlarını giderebilecek derecede

örgütleyici olmalıdır. Son olarak ise lider, grup üyelerine yönelik eşit adil ve uyumlu olacak şekilde kişilerarası iletişime önem vermeli ve okul içi insani ilişkilerin ahenkli kurulmasını sağlamalıdır (Bursalıoğlu, 2005). Buradan yola çıkarak okulun lideri okulun temel değerlerini benimseyen ve onları okul üyelerine aktaran önemli bir kişidir. Okul yöneticisi liderlik vasfını etkili kullanması olumlu bir okul havası ve güçlü bir okul kültürü oluşturacaktır.

Güçlü ve olumlu bir okul kültürü öğretmenlerin motivasyonunu, verimini, iş doyumunu artıracak gibi öğrencilerinde motivasyonunu artırarak başarılı bir okul profili çizilmesinde etkili olmaktadır. Başarılı okul profilinin sağlanmasında da etkili liderler öne çıkmaktadır (Recepoğlu, 2014).

Okul yöneticilerinin yorumlayıcı, sunucu ve resmi olmak üzere kültürel liderlik rolleri vardır. Liderin yorumlayıcı rolü; okulun değerleri, inançları ve misyonunu anlamlandırma ve okul üyelerine aktararak paylaşılmasını sağlamaktır. Liderin bir diğer rolü sunucu rolüdür. Yorumlayıcı rol iletişime dayanırken sunucu rol ise sözsüz iletişime dayanmaktadır. Sunucu rol ile liderin söyledikleri ve yaptıkları şeyler hakkında uyumun olup olmadığına yönelik yorum yapılabilir. Son olarak da liderin resmi rolü vardır. Resmi rolde lider etkinlikler düzenler başarılı bulunan çalışanların ödüllendirilmesini sağlar (Kottkamp, 1984; Aktaran: Çelik, 2002).

1.4.1.4. Okul Kültürü ve Örgütsel Güven

Kurumlar ortak amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve çalışanların takım çalışmalarında başarı sağlayabilmeleri için kurumun örgütsel güven kavramı gelişmiş olmalıdır. Okulların en önemli sosyal sermayeleri örgütsel güven olmaktadır. Çünkü öğretmenler arasında iş birliğinin artması ve birbirleri ile olan ilişkinin uyumlu bir şekilde ilerlemesi okulun sahip olduğu örgütsel güven derecesi ile doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte okul kültürel yapısının örgütsel güvene dayalı olduğu okullarda öğretmenler kendilerini daha rahat hissetmektedir (Çelik, 2002).

Bryk ve Schneider (2003) okullarda örgütsel güven düzeyinin yüksek olması ile daha etkili kararların verildiği, değişimlere daha kolay uyum sağlandığı, öğretmenlerin birbirlerinin mesleki gelişimlerini destekledikleri, yenileştirilmiş öğretim programlarının uygulanması için çaba gösterildiği, öğretmenlerin öğrencilerin ders başarılarını

artırabilmeleri için ders dışı ek faaliyetlere yöneldiğini belirtmiştir (Aktaran: Kılınç, 2014). Bu bağlamda değerlendirildiğinde okul kültürünün örgütsel güven temelli oluşturulması işgörenlerin iş motivasyonlarının artmasına ve okul içi insan ilişkilerinin geliştirilmesine yol açacağı gibi öğrencilerinde başarılı olmasını sağlayacaktır.

1.4.2. Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü

Ortaöğretim kurumu, ortaokul veya imam hatip ortaokullarından sonra hazırlık sınıfları hariç dört yıl olmak üzere eğitim veren resmi ve özel örgün eğitim kurumlarıdır. Ortaöğretim kurumları fen liseleri, sosyal bilimler lisesi, Anadolu lisesi, güzel sanatlar lisesi, spor lisesi, Anadolu imam hatip lisesi, mesleki ve teknik Anadolu lisesi, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, özel eğitim meslek liseleri ile mesleki eğitim merkezleri, çok programlı Anadolu liseleri ve ARGEM'lerden oluşmaktadır (<https://ogm.meb.gov.tr/>).

Ortaöğretim kurumlarının bireylerin her yönden gelişimini sağlayıp demokrasi ve insan haklarına saygılı, günümüzün bilgi ve becerileri ile donanımlı; öğrencileri ortak bir genel kültür vererek ortaöğretimden sonraki yaşamına katkı sağlamak; öğrencilere özgüven kazandırıp iletişim becerileri yüksek, yaratıcı, eleştirel düşünme, makul düzeyde yabancı dil bilen bireyler yetiştirmek; proje yapabilen, teknolojiden yararlanabilen ve hayat boyu öğrenmeyi sağlayabilen öğrencileri yetiştirip topluma kazandırmak temel amaçlarıdır (<https://ogm.meb.gov.tr/>). Bu bağlamda değerlendirildiğinde ortaöğretim kurumlarının sahip olması gereken temel kültürel yapı Milli eğitim Bakanlığınca belirtilmiş olup her okulun farklı bir kimliği olduğu da düşünülerek okulların kendine özgü okul kültürel değerlerini belirleyip okul üyelerinin hepsi tarafından benimsenen ve paylaşılan güçlü bir okul kültürü oluşturulmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ KURUM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE ERZURUM İLİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojik boyutları ortaya çıkarılmıştır.

2.1. PROBLEM

Ortaöğretim kurumları anadolu liseleri, meslek liseleri, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri vb. olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu kurumların hepsinden aynı hedefler beklenmemekte olup bu kurumların hedefleri farklı olmaktadır. Bu sebepten dolayı kurumların kültürleri de farklılık gösterecektir. Buradan yola çıkarak: Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeyi nedir? sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu problem durumuyla ilişkili alt problem durumları şöyledir:

1. Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
2. 2.Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin cinsiyetleri ile kurum kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?
3. Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin yaşları ile kurum kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?
4. Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin çalışma süreleri ile kurum kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?
5. Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin görev yaptıkları okulların okul türü ile kurum kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?

6. Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin bölümleri ile kurum kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?

2.2. AMAÇ

Kurum kültürü; uzun bir süre içinde oluşmuş, kurum içinde yazılı olmayan alışkanlıklar, kurallar, tutumlar gibi unsurlar etrafında şekillenen günümüzün iş süreçlerinde kurumun etkili ve güçlü olmasında önemli bir rol alan kavramdır. Bununla birlikte toplumun en değerli kurumlarından biri olarak görülen okullardaki kültürel yapı da o okulların bütün eğitimsel ve öğretimsel süreçlerine etki etmektedir. Okul kültürü, öğrencilerin eğitim süreçlerine doğrudan etki etmekle birlikte, öğretmenlerin iş doyumlarını sağlama ve yaptıkları işten mutlu olmasına veya yapılan işten mutlu olmamasına neden olmaktadır. Ayrıca dış çevresi ile iletişim süreçlerini etkin yürütmesi okulların güvenilir olmasını sağladığı görülmektedir. Dış çevresi ile yeterli ve sürekli iletişim halinde olmayan okullar ise beklenen başarıyı elde etmekte geri kalmaktadır. Bu bağlamdan yola çıkarak, 2020-2021 eğitim öğretim yılı Erzurum ili merkez ilçelerinde bulunan farklı türdeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerine yönelik yapılacak bu araştırma, okullardaki kurum kültürünün kurumun üyelerine yönelik etkisini belirleyip, yapılan anket çalışması ve analizlerin sonucunda okulların sahip olduğu kurum kültürünün kurumun üyeleri üzerindeki algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Anadolu liseleri, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri gibi kurumlar öğrencilerini akademik hayata hazırlamaya çalışmasından dolayı öğretmenlerden de üniversite sınavlarına hazırlık kapsamında daha fazla beklenti oluşmaktadır. Bununla birlikte meslek liselerinin temel amacı ise öğrencileri sektöre hazır bir şekilde yetiştirmektir. Bu sebepten dolayı meslek dersine giren öğretmenlerin meslek liselerinde daha baskın olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca meslek liselerinde meslek öğretmenlerinin daha etkin olması kültür dersi öğretmenlerinin iş tatminlerini tam olarak sağlayamamasına neden olmaktadır. Bu araştırma ile okullardaki kültürel yapıdan dolayı çıkabilecek sorunları ortaya koyarak öneri ve çözümler sunulacaktır.

2.3. ÖNEM

Kurumlar 1990'lı yıllar ve öncesinde iş yerlerinde çalışan personellerini kontrol ve koordine edilmesi gereken bireyler olarak görmektedir. Ast üst ilişkisi içinde hiyerarşik yapı bozulmamakta ve otorite önemli bir güç olarak görülmektedir. 2000'li yıllardan sonra ve özellikle günümüzde bu yapı değişmiştir. Kurumlar da kendilerini farklı kılacak şekilde kurumsal kültürleri oluşmuş aynı bir insan gibi kişilikleri olmuştur. Kurumlar çalışanlarına veya çevrelerine karşı katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yenilikçi olmuşturlar (Göksel, Yurdakul, 2010). Bu çerçevede okullarda zamanla kendi kültürlerini, kendi kişiliklerini kazanmaktadırlar. Çalışanlarına veya çevrelerine karşı katı, uzak ve tutucu bir yapı sergileyen okullarda öğretmenlerin tükenmişlikleri, motivasyonsuzlukları, yıpratılma düzeylerinin artacağını söyleyebilmektedir. Ayrıca bu okullar çevresi tarafından günümüz şartlarına ayak uydurmayan klasik yapıli kurumlar olarak anılabilmektedir. Bunların yanında çalışanlarına veya çevresine karşı esnek, destekleyici ve yeniliklere açık bir şekilde yapı oluşturan kurumlar çevresi tarafında tercih edilir, güvenilir, yenilikçi ve günümüzün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirebilir bir okul olarak görülebilmektedir. Okullar eğer başarılı olmak istiyorsa bunun en önemli yollarından biri kurum kültürünü etkili bir şekilde oluşturmaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yapılan bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarının sahip olduğu kurum kültürlerinin etkili ve günümüz şartlarına uygun (yaratıcılık, yenilikçilik, iletişime açıklık, şeffaflık vb.) bir yapıda olduğunu belirlemek adına önemli görülmektedir.

Ortaöğretim kurumlarının kurum kültürünü etkili kullanma açısından ne tür eksikliklerinin olduğunu ve hangi yanlışları yaptıklarını görmelerini sağlayarak, öneriler getirmek ve ortaöğretim kurumlarına kurum kültürünün etkililiği üzerine bilgi verilmesini sağlamak bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğünün araştırma sonuçlarından faydalanacağı düşünülmektedir.

Araştırma konusu ile bağlantılı olarak yapılan literatür taraması sonucunda Erzurum'da bulunan ortaöğretim kurumları ile ilgili pek fazla araştırmaya rastlanmamasından dolayı yapılan bu çalışma, bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması ve literatüre katkı sağlamasından dolayı önemli olacağı düşünülmektedir.

2.4. VARSAYIMLAR

Araştırma amacına ulaşabilmek için hazırlanan ölçek geçerli ve güvenilir bulunup, Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak görev yapan öğretmenlerin ölçek maddelerine objektif ve samimi cevaplar verdiği ve ayrıca araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil etmesi ile Erzurum'da bulunan ortaöğretim kurumlarının kurum kültürü algı seviyelerinin belirlenmesi varsayılmıştır.

2.5. SINIRLILIKLAR

Erzurum'da bulunan ortaöğretim kurumlarının kültürel algı düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanan bu çalışma;

- 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı ile
- Erzurum ilin de bulunan Aziziye, Palandöken, Yakutiye olmak üzere 3 merkez ilçesiyle
- Erzurum ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumları ile
- Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı sadece ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlı tutulup, memur, hizmetli görevlileri ve bu okullarda öğrenim gören öğrenciler araştırmanın sınırlılıkları dışındadır.
- Ortaöğretim kurumlarındaki kurum kültürü algı düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanan sorular ve bu sorulara verilen cevaplar ile araştırma sınırlandırılmıştır.

2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.6.1. Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin kurum kültürü algı düzeylerini belirleme amaçlı yapılan bu araştırma, var olan bir durumu betimlemeyi amaçladığından tarama türündendir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin kurum kültürü algı düzeyleri betimlenmiş; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, okul türü ve bölüm gibi kişisel

özellik değişkenlerinin etkileri araştırılmıştır. Bununla birlikte araştırmada kaynak taraması yapılması sebebiyle nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup sayısal olarak ölçülebilen istatistiki verilerden neden sonuç ilişkisi kurarak hipotezlerin sınanması amacı taşınmasından dolayı nicel araştırma yöntemi de kullanılmıştır.

2.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim öğretim dönemi Erzurum merkez ilçelerinde bulunan 21 Anadolu Lisesi, 11 Meslek Lisesi, 9 Anadolu İmam Hatip Lisesi, 2 Sosyal Bilimler Lisesi, 2 Fen Lisesi, 1 Güzel Sanatlar Lisesi, 1 Çok Programlı Anadolu Lisesi, 1 Spor Lisesi olmak üzere toplam 48 ortaöğretim kurumunda görev yapan 2138 öğretmen ve idareciden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan evrendeki tüm kişilere ulaşmanın zor olmasından dolayı rastgele örnekleme yöntemi ile araştırma örneklemini belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini Erzurum merkez ilçelerinde belirtilen ortaöğretim kurumlarında görev yapan 373 öğretmen ve 62 idareci olmak üzere toplam 435 kişiden oluşmaktadır.

Yamane'ye (1989) göre 2500 kişilik evren kütleğinde %5'lik hata payı ile alınabilecek örneklem miktarı 345 kişi olarak belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak araştırmanın örneklemini Yamane'nin %5'lik hata payına göre yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin kişisel özelliklerine yönelik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve İdarecilerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bilgileri

Kişisel Özellikler	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	233	53,6
	Kadın	202	46,4
Yaş	Grup	N	%
	22-30	88	20,2
	31-39	177	40,7
	40-48	112	25,7
	49-57	44	10,1
	58+	14	3,2
Çalışma Süresi	Grup	N	%
	0-5	85	19,5
	6-10	134	30,8
	11-15	70	16,1
	16-20	51	11,7
	21+	95	21,8
Okul Türü	Grup	N	%
	Fen Lisesi	-	-
	Anadolu Lisesi	148	34,0
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	6,7
	Meslek Lisesi	185	42,5
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	13,8
	Diğer	13	3,0
Bölüm	Grup	N	%
	Yönetim	62	14,3
	Kültür Dersi Öğretmeni	262	60,2
	Meslek Dersi Öğretmeni	111	25,5
	PDR Öğretmeni	-	-

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin cinsiyetlerine göre %53,6'sı erkek, %46,4'ü kadın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya en fazla %40,7 ile 31-39 yaş arasındaki öğretmen ve idareci katılmış olup katılımcıların en az katılım sağladığı yaş aralığı ise 58 yaş ve üstü olmuştur. Öğretmen ve idarecilerin çalışma sürelerine bakıldığında araştırmaya en fazla %30,8 ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin katıldığı, araştırmaya en az katılımın ise %11,7 ile 16-20 yıl çalışma süresine sahip öğretmen ve idarecilerden oluştuğu bulunmuştur. Araştırmaya Fen Lisesinde görev yapan öğretmen ve idareciler katılmazken katılımcıların %42,5'nin yoğunlukla Meslek Lisesinde görev yapan öğretmen ve idarecilerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmaya PDR öğretmenleri katılmazken araştırmaya en fazla katılım sağlayan bölüm türünün %60,2 ile kültür dersi öğretmenleri olduğu saptanmıştır.

2.6.3. Veri Toplam Aracı

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmakta olup veri toplama aracının ilk bölümü araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin kişisel özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Veri toplama aracının ikinci bölümü ise araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin okul kültürü algı düzeylerini belirlemeye yönelik Terzi (2005) tarafından geliştirilen okul kültürü ölçeği yer almaktadır.

2.6.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının bu bölümü; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, okul türü ve bölüm olmak üzere araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

2.6.3.2. Okul Kültürü Ölçeği

Bu araştırmada Erzurum merkez ilçelerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerini belirlemek amacıyla Terzi (2005) tarafından geliştirilen "Okul Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır.

Terzi (2005) geliştirmiş olduğu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik analizini yaparak ölçeği 4 faktöre ayırmıştır. Buna göre ölçeğin 4 faktörüne yönelik cronbach alpha

değerleri; birinci faktör 0.88, ikinci faktör 0.82, üçüncü faktör 0.76, dördüncü faktör 0.74 ve ölçeğin bütün maddelerine ilişkin cronbach alpha değeri 0.84 olarak tespit etmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin 4 faktörün cronbach alpa değeri sırasıyla; birinci faktör 0.94, ikinci faktör 0.90, üçüncü faktör 0.78, dördüncü faktör 0.90 ve ölçeğin bütün maddelerine ilişkin cronbach alpha değeri 0.94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıkladıkları varyans değerleri; birinci faktör %31,87, ikinci faktör %16,90, üçüncü faktör %12,02 ve dördüncü faktör %4,93 olmak üzere dört faktörün toplam varyansın %65,79'unu açıklamaktadır. Belirlenen dört faktörün ifade ettikleri anlamları bakımından birincisi destek kültürünü, ikincisi başarı kültürünü, üçüncüsü bürokratik kültürü ve dördüncüsü görev kültürünü anlatmaktadır.

Tablo 2. Okul Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Madde Dağılımı

Birinci Faktör (Destek Kültürü)	S7, S10, S11, S16, S18, S24, S26, S27
İkinci Faktör (Başarı Kültürü)	S9, S17, S21, S22, S25, S28
Üçüncü Faktör (Bürokratik Kültür)	S8, S12, S13, S14, S15, S19, S20, S23, S29
Dördüncü Faktör (Görev Kültürü)	S1, S2, S3, S4, S5, S6,

Bu ölçekte öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerini ölçen toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Ölçek “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Tamamen Katılmıyorum” olmak üzere 5’li likert şeklindedir.

Terzi tarafından hazırlanmış olan okul kültürü ölçeğinin model uyumu için AMOS 24.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce oluşturulmuş olan bir yapının model uygunluğunun tespit edilmesi amaçlı yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ile model uyumluluğunun sağlanabilmesi için modelin farklı uyum indekslerinin sınırları içerisinde olması beklenmektedir. Buna göre bu çalışmada kullanılan uyum iyiliği indekslerinin; χ^2 / sd (ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı) 5’ten küçük, RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ,08 altında, NFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ,90’nın üzerinde olması kabul edilebilir sınırlarıdır. (Sümer, 2000). Ayrıca bir diğer uyum iyiliği indeksi olan GFI (İyilik Uyum İndeksi) katsayısı hakkında alan yazınında

tam bir birlik olmamakla birlikte, 85 ve üstünün model uygunluğu için kabul edilebilir seviyede olduğu belirtilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Balla ve McDonald, 1988; Aktaran: Gülbahar, Büyüköztürk, 2008).

Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Uyum İyiliği İndeksleri	χ^2 / sd	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Uyum İyiliği Değerleri	3,18	,071	,88	,92	,85

Tablo 3 incelendiğinde NFI değerinin beklenen indeks değeri sınırının bir miktar altında olduğu gözlemlense de diğer uyum iyiliği indekslerinin beklenen indeks değeri sınırları içinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre χ^2 / sd : 3.18, RMSEA: ,071, NFI: ,88, CFI: ,92, GFI: ,85 uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Buradan yola çıkarak okul kültürü ölçeğinin model uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

2.6.4. Veri Toplama Yöntemi

Okul kültürü ölçeği Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınarak Google Formlar üzerinden uygulanmıştır. Google Formlarda oluşturulan anket linki Erzurum ili merkez ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarının okul müdürlerine ulaştırılmış ve okul Whatsapp gruplarında paylaşılması istenerek veriler toplanmıştır. Ayrıca okul müdürlerine anketin gönüllülük ve gizlilik esasına göre yapıldığı belirtilmiştir.

2.6.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın istatistiksel analizi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın analizinde betimsel istatistiğe ilişkin standart sapma, frekans, yüzde ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Çıkarımsal istatistik analizleri kullanılmadan önce gruplar arasındaki dağılımın normal olup

olmadığına bakılmıştır. Gruplar arasındaki dağılımın normal olduğu tespit edilmesiyle parametrik analiz testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın çıkarımsal istatistiğinde cinsiyet değişkenine yönelik Bağımsız Gruplar T-testi uygulanmıştır. Yaş, çalışma süresi, okul türü ve bölüm değişkenlerine yönelik ise Tek Faktörlü Anova Analizi yapılmıştır. Tek Faktörlü Anova Analizinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe, Gabriel ve Games-Howell testleri kullanılmıştır. Yapılan analizlerde gruplar arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyi aranmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın problem durumlarına yönelik yapılan analizlerin bulguları ve yorumları verilmiştir.

3.1. OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN MADDELERE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA DEĞERLERİ

Tablo 4. Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Destek Kültürü	N	$\bar{x}$	SS
7. İnsanlar birbirini sever.	435	2,41	0,061
10. Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	435	2,45	0,062
11. Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	435	2,47	0,064
16. Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	435	2,73	0,065
18. İnsanlara değer verilir.	435	2,39	0,066
24. Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	435	2,51	0,061
26. Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	435	2,78	0,059
27. Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	435	2,52	0,060
Toplam	435	2,53	0,052
Başarı Kültürü	N	$\bar{x}$	SS
9. Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	435	2,35	0,066
17. Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	435	2,41	0,064
21. Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	435	2,80	0,061
22. En büyük ödül bir işi başarmaktır.	435	2,23	0,066
25. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	435	2,79	0,064
28. Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	435	2,52	0,063
Toplam	435	2,52	0,053

Tablo 4. (Devam)

Bürokratik Kültür	N	$\bar{x}$	SS
8. Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	435	3,67	0,062
12. Hiyerarşiye önem verilir.	435	2,58	0,059
13. Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	435	3,12	0,053
14. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	435	2,75	0,060
15. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	435	2,75	0,057
19. Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	435	3,30	0,060
20. İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	435	3,05	0,055
23. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	435	2,69	0,063
29. İnsanlar arasında ilişkiler resmîdir.	435	3,00	0,053
Toplam	435	2,99	0,035
Görev Kültürü	N	$\bar{x}$	SS
1. Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	435	2,08	0,061
2. Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	435	2,49	0,068
3. İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	435	2,47	0,062
4. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	435	2,09	0,064
5. Teknolojik gelişmeler takip edilir.	435	2,06	0,063
6. Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	435	2,29	0,065
Toplam	435	2,24	0,052

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü alt boyutları başat kültürün görev kültürü ($\bar{x}$: 2,24) olduğu görülmüştür. Görev kültürünü ise sırasıyla başarı kültürü ($\bar{x}$: 2,52), destek kültürü ($\bar{x}$: 2,53) ve bürokratik kültür ($\bar{x}$: 2,99) izlemektedir. Görev kültürü alt boyutuna ilişkin maddelerden en olumlu ortalama değerine sahip olan madde “Teknolojik gelişmeler takip edilir” ($\bar{x}$: 2,06) olmuştur. Görev kültürünün alt boyutuna ilişkin maddelerden en olumsuz ortalama değer alan madde ise “Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.” ($\bar{x}$: 2,49) olduğu bulunmuştur. Başarı

kültürü alt boyutuna ilişkin maddelerden en olumlu ortalama değer alan madde “En büyük ödül bir işi başarmaktır.” ($\bar{x}$: 2,23) olmuştur. Başarı kültürü alt boyutuna ilişkin maddelerden en olumsuz ortalama değer alan madde ise “Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.” ($\bar{x}$:2,80) olduğu görülmüştür. Destek kültürü alt boyutuna ilişkin maddelere bakıldığında en olumlu ortalama değer alan madde “İnsanlara değer verilir.” ($\bar{x}$: 2,39) olarak bulunmuştur. Destek kültürü alt boyutuna ilişkin ortalama değeri en olumsuz olan madde ise “Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.” ($\bar{x}$: 2,78) olmuştur. Son olarak da bürokratik kültürü alt boyutuna ilişkin maddelerden ortalama değeri en olumlu olan madde “Hiyerarşiye önem verilir.” ($\bar{x}$: 2,58) olduğu tespit edilmiştir. Bürokratik kültür alt boyutuna ilişkin en olumsuz ortalama değere sahip olan madde ise “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.” ($\bar{x}$: 3,679) olmuştur.

Tablo 3’e göre öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin görev kültürü alt boyutunun diğer kurum kültürü alt boyutlarına kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak öğretmenler ve idareciler tarafından okulda yapılması gereken görevlerin daha önemli görüldüğü söylenebilir. Ayrıca kurum kültürü alt boyutlarına ilişkin standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen kurum kültürü alt boyutunun bürokratik kültüre (s : 0,035) ilişkin maddelerin olduğu belirlenmiştir. Öğretmen ve idarecilerin vermiş oldukları yanıtlarla kurum kültürü alt boyutlarından en heterojen olan alt boyutun ise başarı kültürü (s : 0,053) olduğu tespit edilmiştir.

3.2. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN CİNSİYETE GÖRE BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ

Tablo 5. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar T-testi Sonucu

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	T Değeri	P Değeri
Destek Kültürü	Erkek	233	2,66	1,11	2,568	0,011
	Kadın	202	2,39	1,06		
Başarı Kültürü	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	T Değeri	P Değeri
	Erkek	233	2,60	1,12	1,673	0,95
	Kadın	202	2,42	1,10		
Bürokratik Kültür	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	T Değeri	P Değeri
	Erkek	233	3,05	0,75	1,733	0,084
	Kadın	202	2,93	0,72		
Görev Kültürü	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	T Değeri	P Değeri
	Erkek	233	2,28	1,13	0,771	0,441
	Kadın	202	2,20	1,05		

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucuna göre destek kültürü alt boyutu ile gruplar (erkek ve kadın) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=2,568$; $p=0,011$). Bu analize göre destek kültürü alt boyutu algı düzeylerinin erkek öğretmen ve idarecilere kıyasla kadın öğretmen ve idarecilerinin daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{\text{erkek}}=2,66$; $\bar{x}_{\text{kadın}}=2,39$).

3.3. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN YAŞA GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ

Tablo 6. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu

Alt Boyutlar	Yaş Dağılımı	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
Destek Kültürü	22-30	88	2,50	0,956	0,431
	31-39	177	2,63		
	40-48	112	2,49		
	49-57	44	2,29		
	58+	14	2,61		
Başarı Kültürü	Yaş Dağılımı	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	22-30	88	2,51	0,698	0,594
	31-39	177	2,61		
	40-48	112	2,46		
	49-57	44	2,38		
	58+	14	2,30		
Bürokratik Kültür	Yaş Dağılımı	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	22-30	88	2,92	2,063	0,085
	31-39	177	3,06		
	40-48	112	3,06		
	49-57	44	2,80		
	58+	14	2,70		
Görev Kültürü	Yaş Dağılımı	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	22-30	88	2,35	2,388	0,050
	31-39	177	2,35		
	40-48	112	2,13		
	49-57	44	1,86		
	58+	14	2,40		

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin yaşlarına göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan tek faktörlü anova analizi sonucuna göre görev kültürü alt boyutu ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($f=2,38$; $p=0,050$). Bu analize göre farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Gabriel testi sonucuna bakılmıştır.

Tablo 7. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Gabriel Testi Sonucu

Yaş	Yaş Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
22-30	31-39	0,007	0,142	1,000
	40-48	0,225	0,155	0,789
	49-57	0,496	0,201	0,119
	58+	-0,044	0,313	1,000
31-39	22-30	-0,007	0,142	1,000
	40-48	0,218	0,131	0,631
	49-57	0,488*	0,183	0,051
	58+	-0,052	0,302	1,000
40-48	22-30	-0,225	0,155	0,789
	31-39	-0,218	0,131	0,631
	49-57	0,270	0,193	0,808
	58+	-0,270	0,308	0,982
49-57	22-30	-0,496	0,201	0,119
	31-39	-0,488*	0,183	0,051
	40-48	-0,270	0,193	0,808
	58+	-0,541	0,334	0,622
58+	22-30	0,044	0,313	1,000
	31-39	0,052	0,302	1,000
	40-48	0,270	0,308	0,982
	49-57	0,541	0,334	0,622

Tablo 7 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında 49-57 yaş aralığında görev yapan öğretmen ve idarecilerin görev kültürü alt boyutu algı düzeylerinin 31-39 yaş aralığında bulunana öğretmen ve idarecilerden daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{49-57}=1,86$; $\bar{x}_{31-39}=2,35$).

3.4. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ

Tablo 8. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
Destek Kültürü	0-5	85	2,62	1,468	0,211
	6-10	134	2,59		
	11-15	70	2,66		
	16-20	51	2,47		
	21+	95	2,31		
Başarı Kültürü	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	0-5	85	2,70	1,713	0,146
	6-10	134	2,55		
	11-15	70	2,56		
	16-20	51	2,53		
	21+	95	2,28		
Bürokratik Kültür	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	0-5	85	2,90	2,335	0,055
	6-10	134	3,04		
	11-15	70	3,13		
	16-20	51	3,11		
	21+	95	2,84		
Görev Kültürü	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	0-5	85	2,43	2,902	0,022
	6-10	134	2,35		
	11-15	70	2,26		
	16-20	51	2,20		
	21+	95	1,94		

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan tek faktörlü anova analizi sonucuna göre görev kültürü alt boyutu ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($f=2,90$; $p=0,022$). Bu analize göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Games-Howell testi sonucuna bakılmıştır.

Tablo 9. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Games-Howell Testi Sonucu

Çalışma Süresi	Çalışma Süresi Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
0-5	6-10	0,082	0,163	0,987
	11-15	0,174	0,181	0,871
	16-20	0,233	0,189	0,733
	21+	0,497*	0,173	0,037
6-10	0-5	-0,082	0,163	0,987
	11-15	0,092	0,153	0,974
	16-20	0,151	0,162	0,885
	21+	0,414*	0,143	0,034
11-15	0-5	-0,174	0,181	0,871
	6-10	-0,092	0,153	0,974
	16-20	0,058	0,180	0,998
	21+	0,322	0,163	0,287
16-20	0-5	-0,233	0,189	0,733
	6-10	-0,151	0,162	0,885
	11-15	-0,058	0,180	0,998
	21+	0,322	0,172	0,287
21+	0-5	-0,497*	0,173	0,037
	6-10	-0,414*	0,143	0,034
	11-15	-0,322	0,163	0,287
	16-20	-0,263	0,172	0,546

Tablo 9 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında 21 yıl ve daha fazla sürede görev yapan öğretmen ve idarecilerin görev kültürü alt boyutu algı düzeylerinin 0-5 ve 6-10 yıl süreyle görev yapan öğretmen ve idarecilerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. ($\bar{x}_{21+}=1,94$; $\bar{x}_{0-5}=2,43$; $\bar{x}_{6-10}=2,35$).

3.5. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ

Tablo 10. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
Destek Kültürü	Anadolu Lisesi	148	2,51	1,479	0,207
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	2,25		
	Meslek Lisesi	185	2,65		
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	2,35		
	Diğer	13	2,51		
Başarı Kültürü	Okul Türü	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	Anadolu Lisesi	148	2,53	1,541	0,189
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	2,16		
	Meslek Lisesi	185	2,63		
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	2,35		
	Diğer	13	2,43		
Bürokratik Kültür	Okul Türü	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	Anadolu Lisesi	148	2,87	3,615	0,007
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	3,39		
	Meslek Lisesi	185	3,02		
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	3,06		
	Diğer	13	2,80		
Görev Kültürü	Okul Türü	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	Anadolu Lisesi	148	2,21	1,657	0,159
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	2,24		
	Meslek Lisesi	185	2,40		
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	2,13		
	Diğer	13	2,08		

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin okul türüne göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan tek faktörlü anova analizi sonucuna göre bürokratik kültürü alt boyutu ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($f=3,61$; $p=0,007$). Bu analize göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi sonucuna bakılmıştır.

Tablo 11. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre Bürokratik Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu

Okul Türü	Okul Türü Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
Anadolu Lisesi	Sosyal Bilimler Lisesi	-0,523*	0,149	0,016
	Meslek Lisesi	-0,153	0,081	0,466
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	-0,193	0,112	0,568
	Diğer	0,068	0,212	0,999
Sosyal Bilimler Lisesi	Anadolu Lisesi	0,523*	0,149	0,016
	Meslek Lisesi	0,369	0,146	0,178
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	0,329	0,166	0,417
	Diğer	0,591	0,245	0,217
Meslek Lisesi	Anadolu Lisesi	0,153	0,081	0,466
	Sosyal Bilimler Lisesi	-0,369	0,146	0,178
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	-0,039	0,109	0,998
	Diğer	0,221	0,211	0,893
Anadolu İmam Hatip Lisesi	Anadolu Lisesi	0,193	0,112	0,568
	Sosyal Bilimler Lisesi	-0,329	0,166	0,417
	Meslek Lisesi	0,039	0,109	0,998
	Diğer	0,261	0,225	0,853
Diğer	Anadolu Lisesi	-0,068	0,212	0,999
	Sosyal Bilimler Lisesi	-0,591	0,245	0,217
	Meslek Lisesi	-0,221	0,211	0,893
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	-0,261	0,225	0,853

Tablo 11 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerden anadolu lisesi okul türünde bulunanların bürokratik kültürü alt boyutu algı düzeylerinin sosyal bilimler lisesinde bulunan öğretmen ve idarecilerden daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{\text{anadolu_lisesi}}=2,87$; $\bar{x}_{\text{sosyal_bilimler_lisesi}}=3,39$).

3.6. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYLERİNİN BÖLÜMLERİNE GÖRE TEK FAKTÖRLÜ ANOVA ANALİZİ

Tablo 12. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Tek Faktörlü Anova Analizi Sonucu

Alt Boyutlar	Bölüm	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
Destek Kültürü	İdare	62	2,30	3,786	0,023
	Kültür Dersi Öğretmeni	262	2,50		
	Meslek Dersi Öğretmeni	111	2,75		
Başarı Kültürü	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	İdare	62	2,21	3,673	0,026
	Kültür Dersi Öğretmeni	262	2,52		
	Meslek Dersi Öğretmeni	111	2,69		
Bürokratik Kültür	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	İdare	62	2,93	0,465	0,628
	Kültür Dersi Öğretmeni	262	3,02		
	Meslek Dersi Öğretmeni	111	2,99		
Görev Kültürü	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F Değeri	P Değeri
	İdare	62	1,98	3,752	0,024
	Kültür Dersi Öğretmeni	262	2,22		
	Meslek Dersi Öğretmeni	111	2,45		

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeylerinin bölümlerine göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan tek faktörlü anova analizi sonucuna göre destek kültürü ((f=3,78; p=0,023), başarı kültürü (f=3,67; p=0,026) ve görev kültürü (f=3,75; p=0,024) alt boyutları ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu analize göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi sonucuna bakılmıştır.

Tablo 13. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Destek Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu

Bölüm	Bölüm Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
İdare	Kültür Dersi Öğretmeni	-0,201	0,153	0,427
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,452*	0,172	0,033
Kültür Dersi Öğretmeni	İdare	0,201	0,153	0,427
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,251	0,123	0,126
Meslek Dersi Öğretmeni	İdare	0,452*	0,172	0,033
	Kültür Dersi Öğretmeni	0,251	0,123	0,126

Tablo 13 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan idarecilerin destek kültürü alt boyutu algı düzeylerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan meslek dersi öğretmenlerinden daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{\text{idare}}=2,30$; $\bar{x}_{\text{meslek_dersi_öğretmeni}}=2,75$).

Tablo 14. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Başarı Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu

Bölüm	Bölüm Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
İdare	Kültür Dersi Öğretmeni	-0,308	0,156819	0,146
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,477*	0,176051	0,026
Kültür Dersi Öğretmeni	İdare	0,308	0,156819	0,146
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,168	0,125752	0,408
Meslek Dersi Öğretmeni	İdare	0,477*	0,176051	0,026
	Kültür Dersi Öğretmeni	0,168	0,125752	0,408

Tablo 14 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan idarecilerin başarı kültürü alt boyutu algı düzeylerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan meslek dersi öğretmenlerinden daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{\text{idare}}=2,21$; $\bar{x}_{\text{meslek_dersi_öğretmeni}}=2,69$).

Tablo 15. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerin Kurum Kültürü Algı Düzeylerinin Bölümlerine Göre Görev Kültürü Alt Boyutu Scheffe Testi Sonucu

Bölüm	Bölüm Dağılımı	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
İdare	Kültür Dersi Öğretmeni	-0,236	0,153	0,307
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,462*	0,172	0,028
Kültür Dersi Öğretmeni	İdare	0,236	0,153	0,307
	Meslek Dersi Öğretmeni	-0,226	0,123	0,187
Meslek Dersi Öğretmeni	İdare	0,462*	0,172	0,028
	Kültür Dersi Öğretmeni	0,226	0,123	0,187

Tablo 15 incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan idarecilerin görev kültürü alt boyutu algı düzeylerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan meslek dersi öğretmenlerinden daha olumlu olduğu bulunmuştur ($\bar{x}_{\text{idare}}=1,98$; $\bar{x}_{\text{meslek_dersi_öğretmeni}}=2,45$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve öneriler bölümüne yer verilmektedir.

4.1. SONUÇ

Bu araştırmada Erzurum ili ve merkez ilçelerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin kurum kültürü algı düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerle birlikte farklı bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın okul kültürü ölçeği alt boyutları betimsel istatistik sonuçları şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin okul kültürü ölçeğine verdikleri cevaplara göre görev kültürü alt boyutunun başat alt boyut olduğu görülmüştür. Ayrıca görev kültürünü sırasıyla başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür alt boyutları izlemiştir. Demir (2019) yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında da okul kültürü ölçeği alt boyutlarından görev kültürünü ($\bar{x}$: 3,96) başat kültür olarak bulmuştur. Görev kültürünü ise sırasıyla başarı kültürü ($\bar{x}$: 3,75), destek kültürü ($\bar{x}$: 3,75) ve bürokratik kültürü ($\bar{x}$: 3,14) alt boyutları izleyerek yapılan bu çalışma ile benzerlik taşıdığı söylenebilir. Bununla birlikte Terzi (2005) yapmış olduğu “İlköğretim okullarında Örgüt Kültürü” adlı çalışmasında görev kültürünü başat kültür olarak belirlemiş olup yapılan bu araştırmayı kanıtlar nitelikte olduğu belirtilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin kişisel özellikleri ile okul kültürü ölçeği arasında bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan öğretmen idarecilerin cinsiyetleri ile okul kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda cinsiyet değişkeni ile başarı kültürü, bürokratik kültürü, görev kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olup cinsiyet değişkeni ile destek kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlılık

bulunmuştur. Buna göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretmen ve idarecilerin destek kültürü algı düzeylerinin erkek öğretmen ve idarecilerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Güngör (2019) yapmış olduğu “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında kadın öğretmenlerin ($\bar{x}$: 3,56) erkek öğretmenlere ($\bar{x}$: 3,42) göre destek kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmen idarecilerin yaşları ile okul kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda yaş değişkeni ile destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olup görev kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin yaşları arttıkça görev kültürü algı düzeylerinin yükseldiği bulunmuştur. Ankaralıoğlu (2020) yapmış olduğu “Farklı Okul Kademelerinde Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Ruhsal Liderlik Stilinin Okul Kültürüne Etkisi” adlı çalışmasında 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin ($\bar{x}$: 4.15) 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlere ($\bar{x}$: 3.95) göre görev kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmen idarecilerin çalışma süreleri ile okul kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda çalışma süresi değişkeni ile destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamış olup görev kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışma süresi arttıkça görev kültürü algı düzeyinin yükseldiği tespit edilmiştir. Güngör (2019) yapmış olduğu çalışmada 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip öğretmenlerin ($\bar{x}$: 4.16) görev kültürü algı düzeylerinin diğer çalışma süresi aralığında bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca Terzi (2005) yapmış olduğu çalışmada da 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin ($\bar{x}$: 4.06) görev kültürü algı düzeylerini 1-10 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerden ($\bar{x}$: 3.73) daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmen idarecilerin okul türü ile okul kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Bu

analiz sonucunda okul türü değişkeni ile destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamış olup bürokratik kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin Sosyal Bilimler Lisesinde görev yapan öğretmen ve idarecilere göre bürokratik kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yıldırım (2019) yapmış olduğu “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlığı ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmada da Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}$: 4.00) diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenlere göre bürokratik kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlemiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmen idarecilerin bölümleri ile okul kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel anlamda farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda bölüm değişkeni ile bürokratik kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamış olup destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre ortaöğretim kurumlarındaki idarecilerin meslek lisesi öğretmenlerine göre destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sönmez (2006) yapmış olduğu “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı çalışmada da idarecilerin öğretmenlere göre güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur.

4.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı öneriler verilmiştir.

4.2.1. Uygulayıcılar için Öneriler

- Okul kültürü okulun genel işleyişini etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Okullarda görevleri yerine getirme ve rollere uygun davranma okuldaki iş ve işlemleri olumlu etkileyecektir. Ancak okulların ağırlıklı olarak görev eğilimli olması öğretmenlerin ve idarecilerin iş birliği sağlama ve

birbirlerine destek olmada eksiklikler oluşturabilir. Bu sebeple okullarda öğretmenler ve idarecilerin birbirlerine destek olduğu, herkesin görüşlerinin açıkça dinlendiği ve iş birliğinin sağlanarak okulda bütünlüğün sağlanması iş tatmininin artmasını sağlayabilir.

- Okulun kültürel değerlerinin paydaşlara aktarılması ve benimsetilmesi daha kolay olacağından dolayı öğretmen ve idarecilerin okul içi ve okul dışı etkinliklerle bir araya getirilerek informal iletişim kanalları kurulabilir.
- Okul müdürlerinin kurumlarının liderleri olduğu düşünülürse kurumun kültürel değerlerini aktarmada sorumluluk alıp paydaşlarını iş birliği ve bütünlük içinde birleştirebilir.
- Okula yeni gelen veya okullardan emeklilik, tayin, görevlendirme vb. sebeplerle giden öğretmen ve idareciler için etkinlikler planlanabilir.
- Okul müdürü kendisini veya okul müdürünün atayacağı müdür yardımcısını ya da tecrübeli bir öğretmenini okula ilk atama ile gelen öğretmenlere okulun ve MEB'in genel değerlerini anlatan veya gösteren bir mentör olarak atayabilir.
- İdarecilerin karar verme süreçlerine öğretmenleri de dahil ederek demokratik bir katılım desteklenerek okul içinde bütünlük sağlanabilir.
- İdarecilerin eşitlik ve adaleti gözeterek başarılı ve çalışkan öğretmenleri ödüllendirebilir. İdareciler içinde isteksiz ve duyarsız olan öğretmenlere de sorunların çözümünde destek olabilir, gerekirse psikolojik destek almasını sağlayabilir.
- Yaş ve çalışması süresi daha yüksek olan öğretmen ve idareciler için destek ve başarı kültürüne uyumlaştırıcı seminer eğitimleri verilebilir.
- Anadolu Liselerinde bürokrasinin azaltılarak görevlerine yoğunlaşma ve meslektaşları ile iş birliğine girmeye yönelik teşvik edilebilir.

4.2.2. Araştırmacılar için Öneriler

- Araştırma kapsamına ilkokul ve ortaokul öğretim kurumlarını da dahil ederek daha geniş bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Devlet okullarının yanında özel okulları da araştırma kapsamına alınabilir.

- Erzurum'un merkez olmayan ilçelerinde de bu araştırmaı gerçekleştirilerek kurum kültürü algı düzeyleri tespit edilebilir.
- Kurum kültürü algı düzeyi bir başka değişkenle yordama derecesine bakmak için regresyon analizleri yapılabilir.
- Araştırma kapsamına öğrencileri dahil ederek ğrenci görüşleri de dahil edilebilir.



KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2011). “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 386-416. <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16338/333500> (Erişim Tarihi: 30.04.2020)
- Aktan, C. C., Tutar, H. (2007). “Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür”. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20), 1-11. https://www.researchgate.net/publication/318672185_BIR_SOSYAL_SABIT_SERMAYE_OLARAK_KULTUR (Erişim Tarihi: 25.04.2020)
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1984). “The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-Of-fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis”. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Ankaralıoğlu, S. (2020). *Farklı Okul Kademelerinde Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Ruhsal Liderlik Stilinin Okul Kültürüne Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, M. (1990). *Management Processes and Functions*. Londra: Institute of Personnel Management.
- Arslan, H., Kuru, M., Satıcı A. (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 449-472. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10353/126774> (Erişim Tarihi: 15.06.2020)
- Aslan, D. (2008). *Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Athos, A. G., Pascale, R. T. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster.

- Bakan, İ., Büyükbeşe T., Bedestenci, Ç. H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bayrakçı, M. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Okul Kültüründe Değişimin Yönetimi* (ss. 181-204) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Blanchard, K. (1998). “Değerlerle Yönetim”. *Executive Excellence*. Aktaran: Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bryk, A. S., Schneider, B. (2003). “Trust in Schools: A Core Resource for School Reform”. *Association for Supervision and Curriculum Development*, 6(60), 41-44.
- Buchanan, D., Huczynski, A. (1991). *Organizational Behavior*. Londra: Prentice Hall International.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim*. (Çev: Zeynep Bumin Süzen). Ankara: Pegem Akademi. (2011).
- Ceylan, M. (1998). “Yeni Kurulan Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(13), 49-54. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108236> (Erişim Tarihi: 18.06.2020)
- Cole, D. A. (1987). “Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Coşkun, G. (2010). *Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çakır, S. Y., Eğinli, A. T. (2011). “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/11352/135647> (Erişim Tarihi: 30.05.2020)
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahlan, M. ve Purwaningrum, S. (2016). “The Relationship Between Leadership Behavior of Principal and Organizational Culture Toward Teachers Work

- Discipline of Public Vocational High Schools of South Tangerang”. *Ta'dib*, 21(1), 101-112.
- Davis, K., Newstrom J.W. (1993). *Organizational Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deblois, C., Corriveau L. (1994). *Organizational Culture fo Secondary Schools and Students Academic Progress*. Universite Laval, Canadian.
- Demir, G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkol, A. Y., Savaş, A. C. (2012). “Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi”. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012(25), 259-272. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sufesosbil/issue/11412/136299> (Erişim Tarihi:20.04.2020)
- Demirtaş, Z. (2010). “Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208 – 223. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19571/208613> (Erişim Tarihi:25.04.2020)
- Deniz, A. (2007). *Mesleki ve Teknik Liselerde Meslek Dersi Öğretmenleri ile Genel Bilgi – Kültür Dersi Öğretmenlerinin Kurum Kültürünü Benimseme Düzeylerinin Mukayeseli İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikici, A. M., Erdem, O. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6143/82454> (Erişim Tarihi:04.05.2020)
- Drucker, F. P. (1992). *Managing for the Future*. Londra: Butterworth / Heinemann.
- Dündar, İ. P. (2010). *Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme*. Ankara: Nobel Yayın.

- Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eilers, A, M., Camacho, A. (2007). “School Culture Change in the Making: Leadership Factors that Matter”. *Urban Education*, 42(6), 616-637.
- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 2(2), 63-79. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf> (Erişim Tarihi:07.06.2020)
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E., Özkan, G. (2009), “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 50-61. <https://dergipark.org.tr/en/pub/josc/issue/19018/200667> (Erişim Tarihi:10.07.2020)
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Farnham, D. (1990). *The Corporate Environment*. Londra: Institute of Personnel Management.
- Ghamrawi, N. (2013). “Never Underestimate the Power of the Sandwiched: Middle Leaders and School Culture”. *Basic Research Journal of Educational Research and Review*, 2(2), 29-41.
- Gökalp, Z. (1968). *Türkçülüğün Esasları*. İstanbul: Varlık Yayınevi.
- Göksel, A. B., Yurdakul, N. B. (2010), *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Gurdoğan, A., Yavuz, E., (2013). “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57 – 69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16805/174579> (Erişim Tarihi:22.08.2020)

- Güçlü, N. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Kültür* (ss. 1-42) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, N., Sotiropski, K. (2011). “Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26101/275004> (Erişim Tarihi:11.05.2020)
- Gülbahar, Y., Büyüköztürk, Ş. (2008). “Değerlendirme Tercihleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35 (35), 148-161. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/7803/102282> (Erişim Tarihi: 13.05.2021)
- Güngör, B. (2019). “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki”. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hall, C. A. (1999). *The Relationship Between Leader Behaviours and Characteristics and School Culture*. Florida: University of Florida Graduate School.
- Haviland, W. A., McBride, B., Prins, H. E. L., Walrath, D., (2008). *Kültürel Antropoloji*. (Çev.: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları. (2006).
- Hofstede, G. (1992). *Strategy and The Organizations*. Professional Management Foundation Programme, The Open Collage, Londra.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations-Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). “International HRM: Managing Diversity in the Workplace”. In Maryan H. Albrecht (Ed.), *Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance*. USA: Blackwell Publishing.
- İpek, C. (1999). “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10377/126989> (Erişim Tarihi:12.09.2020)

- Jones, M. T. (1998). *The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Chester, PA: Widener Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kakabadse, A., Ludlow, R., Vinnicombe, S. (1988). *Working in Organizations*. Londra: Penguin Co.
- Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143. <http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/5152/harun-kaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi:26.04.2020)
- Kaya, Z. (2002). *Uzaktan Eğitim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kets de Vries, M. F. R., Miller, D. (1986). “Personality, Culture and Organization”. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Kılınç, A. Ç. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar* (ss. 97-124) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Kono, T. (1990). “Corporate Culture and Long-range Planning”. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- Koşar, S. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Örgüt Kültürü Sınıflamaları* (ss. 43-70) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, S., Çalık, T. (2011). “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17(4), 581-603. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108191> (Erişim Tarihi:02.05.2020)
- Kottkamp, R. B. (1984). “The Principal as Cultural Leader”. *Planning and Changing*, 15(3), 152-60.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/145795> (Erişim Tarihi: 29.05.2020)

- Kurşun, A. T. (2019). *Okul Kültürünün İncelenmesi: Bir Meta Analiz Çalışması*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- MacMillan R. B. (1996). Influence of workplace conditions on Teachers' Job Satisfaction. Canada, St. Francis Xavier University: The Journal of Educational Research.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., McDonald, R. P. (1988). "Goodness-of-fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size". *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Mergen, E. (1993). "Toplam Kalite Yönetimi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 25-33. <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/48494/614597> (Erişim Tarihi:12.03.2020)
- Narsap, M. (2006). *Genel ve Meslekî Liselerde Örgüt Kültürü*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nişancı, Z. N. (2012). "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları". *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buyasambid/issue/29824/320974> (Erişim Tarihi:15.03.2020)
- Nnadozie, C. A. (1993). *A Study of the Relationship Between Participation in Decision-Making and School Culture and Perception of Job Satisfaction Among Teachers*. Maryland: Morgan State University School of Graduate Studies.
- Omidi, M., Seyed Noor, S. A. (2014). "Considering Simple and Multiple Relationships of Organizational Culture and its Components with High School Teachers' Effectiveness". *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 2894-2901.
- Özdemir, S. (2012). "İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 599-620. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10322/126577> (Erişim Tarihi:27.03.2020)

- Öztürk, Z., Demir, Ö. (2017). “Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3 (2), 119-134. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaysad/issue/31200/339523> (Erişim Tarihi:08.06.2020)
- Phesey D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- Quiamboa, J. E. (2004). *An Analysis and Comparison of School Culture with Academic Achievement of Middle School Students with Specific Learning Disabilities*. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida: University of Central Florida.
- Recepoğlu, E. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Okul Kültüründe Liderlik* (ss. 205-240) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Rithchie, J. B., Thompson, P. (1988). *Organization and People: Reading, Exercises and Cases in Organizational Behavior*. West Pub. Company.
- Saphier, J., King, M. (1985). “Good Seeds Grow in Strong Cultures”. *Educational Leadership*, 42(6), 67-74.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1990). “Organizational Culture”. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Seçim, H., Asna, A., Geylan, R., Karakoç, N., Gürgen, H. (1996). *Halkla İlişkiler 3*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Sezgin, F. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü”. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/248/22> (Erişim Tarihi:08.05.2020)
- Sezgin, F. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Okul Kültüründe Değerler ve Değerlere Dayalı Okul Yönetimi* (ss. 125-152) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Sönmez, M., A. (2006). “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 85-108.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10352/126770>
Tarihi:12.03.2020)

(Erişim

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

Süzer, E. (2010). *Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü: Balıkesir Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61775/923569> (Erişim Tarihi:06.04.2020)

Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik”. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/Alı%C5%9EAH%C4%B0N.pdf> (Erişim Tarihi: 23.04.2020)

Şahin-Fırat, N. (2010). “Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları”. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
<http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/84/13> (Erişim Tarihi: 17.04.2020)

Şener, G. (2016). “Kurum Kültürü”. Atılım Onay (Ed.), *Kurum Kültürü ve Kurumsal İtibar* (ss. 78-97) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakóltesi Yayınları.

T, Yamane. (1989). *Statistics: An Introducty Analysis*. New York: Harper-Row.

Terzi, A. R., (2005), “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43 (43), 423-442. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10354/126787> (Erişim Tarihi: 05.03.2020)

Terzi, A.R., (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel.

TEZCAN, Mahmut, (1995). *Toplumsal Değişme*. Ankara: Feryal Matbaası.

Topçu, N. (2004). *Kültür ve Medeniyet*, İstanbul: Dergah.

- Uzoğlu, S. (2001). “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 18 (18) 337-353. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekurgu/issue/16251/170464> (Erişim Tarihi: 17.06.2020)
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z., Bat, M. (2008). “Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma”. *Selçuk İletişim*, 5(2), 35-60. <https://dergipark.org.tr/en/pub/josc/issue/19016/200701> (Erişim Tarihi: 19.07.2020)
- Womack, J.,P., Jones, D, T., Roos, D. (1990). *Dünyayı Değiştiren Makina*, (Çev.: Otomotiv Sanayi Derneği). İstanbul: Otomotiv Sanayii Derneği.
- Yavuz, Y., Yılmaz, E. (2012), “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*. 1(3), 76-90. <http://www.ijtase.net/ojs/index.php/IJTASE/article/view/134/171> (Erişim Tarihi: 19.05.2020)
- Yeşilyurt, E. (2009). “Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Elâzığ İli Örneği)”. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/67677> (Erişim Tarihi: 30.04.2020)
- Yıldırım, E. (2019). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlığı ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, K. (2014). “Okul Kültürü”. Nezahat Güçlü (Ed.), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar* (ss. 71-96) içinde. Ankara: Pegem Akademi.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel. F. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.meb.gov.tr/vizyon-misyon/duyuru/8851> (Erişim Tarihi: 16/04/2020).

http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/13111232_YONETMELYK.pdf
(Erişim Tarihi: 19/04/2020)

<https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 10/05/2020)

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf> (Erişim Tarihi: 01/08/2020)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mesut TUNA
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	Bodrum Belediyesi
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	2015-2021: Yıldızkent Nafizbey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi / Öğretmen 2021- :Aziziye Ilıca Çok Programlı Anadolu Lisesi / Müdür Başyard.
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	15.10.2021