



TC

ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EYTEPE-YL-2014-0002

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞMEYLE İLİŞKİSİ
İzmir İli Örneği**

HAZIRLAYAN

Gözde ÇELİK

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

AYDIN- 2014

TC
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EYTEPE-YL-2014-0002

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞMEYLE İLİŞKİSİ
İzmir İli Örneği

HAZIRLAYAN

Gözde ÇELİK




TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

AYDIN- 2014

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı öğrencisi Gözde ÇELİK tarafından hazırlanan **İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi** başlıklı tez, 30.01.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası:</u>
Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA	ADÜ/Eğitim Fakültesi	
Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK	PAÜ/Eğitim Fakültesi	
Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL	ADÜ/Eğitim Fakültesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı: Gözde ÇELİK

İmza:

YAZAR ADI-SOYADI: Gözde ÇELİK

BAŐLİK: İlkokul ve Ortaokullarda alıŐan ğretmen ve Yöneticilerin rgt Kültürüne İlişkin Algılarının rgtsel Değişmeyle İlişkisi.

ÖZET

Örgütler, insanların işbirliği gereksiniminden ortaya çıkmıştır. İnsanlar, bireysel güçlerini aşan amaçlarını, işbirliği yoluyla gerçekleŐtirerek örgüt kültürünü oluŐturmuŐlardır.

Değişme ve gelişmenin yaşandığı çağımızda, örgütler sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Teknolojideki yeni gelişmeler, hem örgütsel hem bireysel olarak yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırmaktadır. Örgüt kültüründe verilecek kararların tüm çalışanlarca açık ve net olarak anlaşılması sağlanmalıdır.

Bazı toplumların bilgi toplumuna geçtiği, bazılarının da geçiŐ sıkıntılarını yaşadığı günümüzde “eğitim örgütleri” merkezdeki yerini korumaktadır. Bu düŐünceden hareketle bu araştırmanın amacı, İzmir ili Bergama ilçesindeki ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan ğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürlerine ilişkin algılarının örgütsel değişmeyle ilişkisini tespit etmektir.

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın alıŐma grubunu, İzmir İli Bergama İlçesinde bulunan ilkokul ve ortaokul kurumlarındaki yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Örneklemi 256 ğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Araştırmada Terzi'nin(2005) geliştirmiş olduğu “**ilköğretim Okullarında rgt Kültürünü Belirleme leği**” ve Ordu'nun(2006) geliştirmiş olduğu “**ğretmenlerin rgtsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını lme Envanteri**” kullanılmıştır. Bu lekler aracılığıyla ğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişmeyle ilişkisi, cinsiyet, mezun olunan okul türü, görev yapılan okul türü, kıdem, branş, okuldaki çalışma yılı, görev türü ve velilerin ekonomik durumu göre incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson arpım moment korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında pozitif yönde, düşük düzeyde,

anlamalı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel değişime ilişkin yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri ele alınmış ve örgüt kültürü ve örgütsel değişim ölçekleri alt boyutları arasında çeşitli farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Öğretmen, İlk okul, Orta okul, Örgüt kültürü, Örgütsel değişme .

NAME: Gözde CELIK

TITLE: The Relationship between Organizational Culture Perceptions of the Teachers and Principals Working in Primary and Secondary Schools and the Organizational Change

ABSTRACT

Organizations stem from the cooperation need of human beings. People create organizational culture by realizing their aims, which they cannot make them come true on their own, by cooperation.

In our era in which there is constant change and development, organizations are getting bigger and more complex. New developments in technology increase the need for new knowledge and skills both as organizational and individual. It must be ensured that all decisions to be taken in an organizational culture are understood clearly and completely by all staff.

Nowadays, “educational organizations” conserve their places in the center while some societies have converted themselves into information society and some others are still having problems in changing into it. Hence, the aim of this research is to detect effect of organizational culture of teachers and principals working at Primary and Secondary Schools in Bergama, Izmir on organizational change.

In this research, the effect of the organizational culture -belonging to an organization in which the teachers work at Primary or Secondary Schools - on organizational change was detected by descriptive method. Study group of the research consist of teachers and principals working at Primary and Secondary Schools in Bergama, Izmir. The sample of the research consists of 256 teachers and principals. For data collection, “**Scale for Detection of Organizational Culture in Primary Schools**” developed by Terzi (2005) and “**Measuring Survey for Teachers’ Attitudes towards Organizational Change**” developed by Ordu (2006) were used. Relation between demographic variables like gender, marital status, age, seniority, and branch were analyzed via these scales. In the analysis of the data obtained, Independent groups’ t test, one way variance analysis (ANOVA), and

Pearson product-moment correlation coefficient statistical techniques were used. According to the results of this study, it was found that there is a positive, low and significant relationship between organizational culture and organizational change. Besides, when demographic features of the principals and teachers about organizational culture and organizational change were considered and it was found that there are some differences among sub-dimensions of organizational culture and organizational change scales.

Keywords: Principal, Teacher, Primary school, Secondary school, Organizational culture, Organizational change.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. Ruhi SARPKAYA'ya, istatistiksel analizlerde yardımını esirgemeyen, raporumun son haline gelmesindeki desteğiyle Arş. Gör. Sertaç ARABACIOĞLU'na , yüksek lisans öğrenimim süresince manevi desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Pınar Sarpkaya'ya, çalışmanın projelendirilmesi, takibi ve bilgilendirmelerinde yardımlarını esirgemeyen çok değerli arkadaşlarım Arş.Gör. Tahir YILMAZ ve Arş.Gör. Burcu ALTUN'a, tüm Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilimsel Araştırma Merkezi çalışanlarına, emeği geçen bütün hocalarıma, maddi ve manevi desteklerinin yanı sıra büyük fedakarlıklarla beni yetiştirip bugünlere getiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca ismini burada belirtmediğim, değerli zamanını ayırarak araştırma süresince verilerin toplanmasına yardım eden bütün arkadaşlarıma katkılarından dolayı sonsuz teşekkür eder, yaptığım bu araştırmanın eğitim sürecinde bulunan kişilerin tümüne yararlı olmasını dilerim.

Gözde ÇELİK

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	İİİ
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
EKLER LİSTESİ	X
ÇİZELGELER LİSTESİ	Xİ
ŞEKİLLER DİZİNİ	XİV
KISALTMALAR	XV
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.5.ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI.....	5
1.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
BÖLÜM II	6
2.1.ÖRGÜT.....	6
2.2.KÜLTÜR KAVRAMI.....	6
2.2.1.Kültürü Oluşturan Öğeler.....	7
2.2.2.Kültürün Özellikleri.....	8
2.2.3.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi.....	8
2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	10
2.3.1.Örgüt Kültürü Kavramı.....	10
2.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	11
2.3.3.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	13
2.3.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Dış Faktörler.....	13
2.3.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Faktörler.....	14
2.3.4.Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi.....	14
2.3.5.Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Japon Mucizesi.....	16
2.3.6.Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	16
2.3.7.Örgüt Kültürünün Yararları.....	18

2.3.8.Örgüt Kültürünün Özellikleri	19
2.3.9.Örgüt Kültürünün Unsurları	20
2.3.9.1.Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	20
2.3.9.2.Örgüt Kültürünün Yüzeysel Unsurları.....	23
2.3.10.Örgüt Kültürünün Örgüt İklimiyle İlişkisi	25
2.3.11.Örgüt Kültürü Modelleri	26
2.3.11.1.Robbins'in Güçlü – Zayıf Kültür Modeli	26
2.3.11.2.Parsons AGIL Modeli.....	27
2.3.11.3.Schein Modeli	28
2.3.11.4.Kilmann Modeli.....	28
2.3.11.5. Kim S. Quinn ve Robert E. Cameron Modeli.....	29
2.3.11.6.Lloyd Byars Modeli.....	29
2.4.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	29
2.4.1.Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri	30
2.4.2.Zayıf Okul Kültürüne Sahip Okullar	31
2.4.3.Okul Kültürünün Okul Yöneticisi ve Öğretmen ile Olan İlişkisi.....	32
2.5.ÖRGÜTSEL DEĞİŞME	33
2.5.1.Değişmenin Önemi, Kapsamı ve Özellikleri.....	33
2.5.2.Değişme ve Benzer Kavramlar.....	35
2.5.3.Örgütsel Değişme	35
2.5.4.Örgütsel Değişimin Amaçları.....	36
2.5.5.Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	37
2.5.6.Örgütsel Değişmeye Yol Açan Dış Etkenler.....	37
2.5.6.1.Fiziki Çevredeki Değişmeler	37
2.5.6.2.Toplumsal Değişme	38
2.5.6.3.Ekonomik Değişme	38
2.5.6.4.Hukuki Alandaki Değişmeler	39
2.5.6.5.Teknolojik Değişme.....	39
2.5.7.Örgütsel Değişmeye Yol Açan İç Etkenler	40
2.5.8.Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	41
2.5.8.1.Geleneksel Değişim Modeli	41
2.5.8.2.Planlı Değişim Modeli	42
2.5.9.Değişmeye Karşı Direnme	44
2.5.10.Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme.....	46
2.6.ÖRGÜTSEL GELİŞME	47
2.6.1.Örgütsel Gelişme Kavramı	47
2.6.2.Örgütsel Gelişmenin Amacı ve Önemi.....	47
2.6.3.Örgütsel Gelişmenin Özellikleri.....	48
2.6.4.Örgütsel Gelişmenin Kaynakları	49
2.6.5.Örgütsel Gelişme Süreci.....	50

2.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİ.....	51
BÖLÜM III	54
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	54
3.1.YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR.....	54
3.2.YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR.....	58
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	60
3.3.YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR.....	60
3.4.YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR.....	64
BÖLÜM IV	67
YÖNTEM	67
4.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	67
4.2.EVREN, ÖRNEKLEM VE ÇALIŞMA GRUBU.....	67
4.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	75
4.4.ÖLÇEĞİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ.....	78
4.5.VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	80
BÖLÜM V	82
BULGULAR VE YORUM	82
5.BULGULAR.....	82
5.1.ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	82
5.2.ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	84
5.3.ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	85
5.4.ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	87
5.5.ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	98
5.6.ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	111
5.7.ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	112
BÖLÜM VI	114

SONUÇ VE ÖNERİLER	114
6.1.SONUÇ	114
6.2.ÖNERİLER.....	116
6.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	116
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	117
KAYNAKÇA	119
EKLER	130
ÖZGEÇMİŞ	140

EKLER LİSTESİ

EK1: ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLDÜĞÜ OKULLAR, DAĞITILAN, DÖNEN VE DEĞERLENDİRME ALINAN ÖLÇEK SAYILARI İLE ÖLÇEK YÜZDELERİ.....	130
EK2: ÖRNEKLEME OLARAK KABUL EDİLEN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ SAYILARI.....	132
EK3: İLKOKUL VE ORTAOKUL KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE ETKİSİNİ ÖLÇME ENVANTERİ.....	134
EK4: ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN.....	136
EK5: ARAŞTIRMA İZİN YAZISI.....	139

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	12
Çizelge 2.2: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu.....	45
Çizelge 2.3: Değişime Yönelik Tepkilerin Önlenmesi İçin Alınacak Önlemler.....	46
Çizelge 4.1: Kamu İlkokul ve Ortaokulları ve Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları ve Oranları	68
Çizelge 4.2:Örnekleme Alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	70
Çizelge 4.3:Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Bitirdiği Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı.....	70
Çizelge 4.4: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Meslekteki Kıdem Yılına Göre Dağılımı.....	71
Çizelge 4.5: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	72
Çizelge 4.6: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Buldukları Okulda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	73
Çizelge 4.7: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı.....	73
Çizelge 4.8: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okulun Velilerinin Ekonomik Durumlarına Göre Dağılımı	74
Çizelge 4.9: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
Çizelge 4.10:Ölçekteki Olumlu İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları.....	77
Çizelge 4.11:Ölçekteki Olumsuz İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları.....	77
Çizelge 4.12: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutlara İlişkin Güvenirlik Katsayıları.....	78
Çizelge 4.13:Örgütsel Değişme Ölçeğinin Boyutlara İlişkin Güvenirlik Katsayıları....	79
Çizelge 5.1: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki.....	83
Çizelge 5.2:Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okullardaki Kültürü Nasıl Betimlediklerini Gösteren Sonuçlar.....	84
Çizelge 5.3:Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okullardaki Değişimi Nasıl Algıladıklarını Gösteren Sonuçlar ...	85

Çizelge 5.4:Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar	87
Çizelge 5.5:Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mezun Olunan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar.....	88
Çizelge 5.6: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar.....	90
Çizelge 5.7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar	91
Çizelge 5.8: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Branşa Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	92
Çizelge 5.9:Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	93
Çizelge 5.10: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	95
Çizelge 5.11:Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Velilerin Ekonomik Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	97
Çizelge 5.12:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar	99
Çizelge 5.13: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mezun Olunan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar	101
Çizelge 5.14: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar	102
Çizelge 5.15:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar.....	103
Çizelge 5.16:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Branşa Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları	104
Çizelge 5.17:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	106
Çizelge 5.18:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okuldaki Çalışma Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	108

Çizelge 5.19:Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Ekonomik Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	109
Çizelge 5.20:Örgüt Kültürünün Yönetici ya da Öğretmen Olma Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar.....	111
Çizelge 5.21: Örgütsel Değişimi Algılamının Yönetici ya da Öğretmen Olma Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar.....	112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Unsurları.....	20
Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	21
Şekil 2.3: Örgütsel Kültürün Değişkenleri.....	22
Şekil 2.4: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Matematiksel Fonksiyon Olarak İfadesi.....	26
Şekil 2.5: Parsons AGIL Modeli.....	28
Şekil 2.6: Planlı Değişme ve Lewin'in Değişme Tipolojisi.....	43
Şekil 5.1: Okul Kültürünün Örgütsel Yapıdaki Değişimlerin Üzerinde Etkisinin Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	83

KISALTMALAR

\bar{X}	Aritmetik ortalama
%	Yüzde
ANOVA	Tek yönlü varyans analizi (analizi of varyans)
C	Cilt
F	Frekans dağılımı
N	Kişi sayısı
p	Anlamli farklılık
S	Sayı
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ss	Sayfa sayısı
Ss	Standart sapma
α	alpha cronbach

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusu ile ilgili temel bilgiler, problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Toplumsal yaşamımızın, her evresinde bulunan örgüt, bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yapıyı işleten süreç ise yönetimdir. Örgüt, üyeleri ve kendisi ile ilgili, diğer örgütlerle olan ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar güçlü olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyum ve kontroldür (Bursalıoğlu, 2011: 14).

Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı çağımızda, yüzeysel işler bile karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Hatta teknolojidaki yeni gelişmeler, hem örgütsel hem bireysel olarak yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırmakta, yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Bu aşamada, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, hem iç hem de dış çevrede meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır (Şahin, 2010: 22). Örgütün, amaçlarını istenilen nitelikte gerçekleştirebilmesi için, örgüt içerisinde yer alan bireylerin, amaç etrafında birleşmelerini sağlayacak bir yapı ve ilişkiler örgüsü oluşturulması gerekmektedir (İra, 2009: 44).

Örgüt kültüründe verilecek kararların tüm çalışanlarca açık ve net olarak anlaşılması sağlanmalıdır. Alternatifler arasında seçim yapılırken, örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi ve örgüt kültürüne uymayan stratejilerin yerine, daha uygununun tercihi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında, güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılabilmesi halinde başarısızlığın ortaya çıkacağı açıktır. Bu görüşü destekleyen Terzi(2005) , işletmelerde, örgüt kültürünü göz önüne almadan girişilecek değişim faaliyetlerinin

başarısızlıkla sonuçlanacağını savunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyum içinde olan bir strateji ise, büyük başarıları beraberinde getirecektir. Değişim stratejileri arasından en uygununun seçilmesi sırasında, kültüre uygunluk dikkate alındığından, mevcut örgüt kültürünün çok iyi tanınması ve analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir .

Uslu (2006)'nun Kuvan (2001)'dan aktardığına göre örgütlerin içinde bulunduğu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdüreceği olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır.

Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu olduğu zaman, örgütte düşük verimlilik, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle işlevsellik kazanır. Örgütsel değişim, denetlenmediği takdirde, her zaman örgütün gelişmesine yol açmaz; bazen de örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Niğdelioğlu, 2007).

Eğitimde değişimin farklı yansımaları olmaktadır. Bir açıdan bakıldığında okullar temel alınarak çeşitli değişim süreçleri uygulanmaktadır. Teknolojik değişimler, okulun fiziki şartları, okul yönetimi anlayışındaki değişimler, öğretmenler için öğretim yöntem ve tekniklerindeki değişimler eğitimde değişimin boyutlarındandır. Başka bir açıdan bakıldığında ise daha kapsamlı olarak merkezi değişiklikler de eğitimde değişimin bir başka boyutudur. Öğretim programlarının değişimi, yasal değişiklikler yoluyla sistemin değiştirilmesi, teftiş mekanizmasındaki değişimler bu tür değişimlerdir.

Bu çalışmada, örgütlerin yapısal unsurlarının ve bu unsurlarda gerçekleştirilen değişimlerin örgüt kültürü ile etkileşimi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı, araştırma yapılan örgütün yapısal şeklini ortaya koyarak, örgüt kültürünün var olan yapının ve yapısal değişimlerin üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Öğretmenler ve yöneticiler, çalıştıkları okullardaki örgüt kültürünü nasıl algılamaktadırlar?
- Öğretmenler ve yöneticiler, çalıştıkları okullardaki örgütsel değişimi nasıl algılamaktadırlar?
- Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları, cinsiyete, mezun olunan okul türüne, görev yapılan okul türüne, kıdeme, bransa, okuldaki çalışma yılına, görev türüne ve velilerin ekonomik durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algıları, cinsiyete, mezun olunan okul türüne, görev yapılan okul türüne, kıdeme, bransa, okuldaki çalışma yılına, görev türüne ve velilerin ekonomik durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Eğitim denilince akla okullar gelmektedir. Okul, bir takım hedefleri olan sosyal bir örgüttür. Okulun meydana gelişini sağlayan en önemli faktör, bireyin ve toplumun ihtiyaçlarıdır (Özdemir, 2000). Okul açık bir sistemdir. Okulun etkili olması iç ve dış çevresindeki değişimlere ayak uydurmasına bağlıdır. Okullar, meydana gelen değişimlere uymak, işlevlerini yerine getirebilmek için değişmek ve gelişmek zorundadırlar. Öğretmenler ve yöneticiler içinde buldukları kültürün değişime karşı olan etkisinden dolayı eğitim-öğretim sürecini etkileyebilmektedirler. Öğretim programlarının değişimi, sistemin değiştirilmesi, teftiş mekanizmasındaki değişimler öğretmen ve yöneticilerin buldukları kültürden etkilenmelerine yol açmaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticiler bu değişikliklere tepki gösterirken bazıları ise bu değişiklikleri benimseyerek uygularlar. Buda eğitim ve öğretimi etkilemektedir. Değişikliklere tepki gösteren öğretmenlerin ve yöneticilerin durumları belirlenmelidir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin bu konuya dikkatlerinin çekilmesi gerekmektedir. Gerekirse önlem alınması için veri elde etmek açısından bu araştırmanın uygulamaya katkıda bulunması; dolayısıyla eğitim örgütlerine faydalı olması beklenmektedir.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İzmir İlinin Bergama İlçesinde İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi Nedir?

1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, örgütlerin yapısal unsurlarının ve bu unsurlarda gerçekleştirilen değişimlerin örgüt kültürü ile etkileşimi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı, ilkokul ve ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişmeyle ilişkisinin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki kültürü nasıl algıladıkları, örgütsel değişime karşı algıları çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir.

1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler açık bir sistemdir ve çevreleriyle sürekli etkileşim içerisindedirler. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişen koşullara ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Etkili örgütler, iç ve dış çevredeki değişmelere uygun tepkiler vererek kendilerini yenileyen örgütlerdir.

Çevre koşullarında meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinin öncelikli koşulları arasında yer almaktadır. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak zorundadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişme örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni dengeyi gerekli kılacaktır. Bu nedenle, örgütsel değişimin konusu çevre koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir. Bu çabalar ise planlı değişme ile gerçekleştirilir (Dinçer, 1992: 9).

Örgütsel değişme sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanların değişmeye gösterdikleri dirençtir. Bu direncin ortadan kaldırılabilmesi, örgütün en önemli kaynağı olan insan unsurunun geliştirilmesine bağlıdır. Çalışanlar, değişmeye ilişkin tutumları sonucunda, değişmeye karşı olumlu ya da olumsuz tepkide bulunurlar ve davranış sergilerler. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları

önceden bilinir ve bu doğrultuda bir değişme planı yapılırsa değişme süreci daha başarılı olur. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları olumlu olursa, değişmeye direniş de az olur. Olumsuz tutumlar ise, örgütün değişmeye açık olmadığının bir göstergesidir.

Değişim girişimleri bazen gözle görülür bir sonuç getirmemektedir. Bu durum, eğitim sisteminde de meydana gelmektedir. Oysa değişimin amacı somut olarak bir yerlere varılabilmektir. Bu yüzden de eğitim sisteminde yapılan değişim girişimleri sınıftaki eğitim öğretim niteliğini ve başarıyı arttırmaya yönelik olmalıdır.

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürlerine ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisi ortaya konmuştur. Araştırma bulguları ve sonuçlarıyla mevcut durum saptanarak, örgütsel değişime ilişkin yönetici ve öğretmenlerin demografik yapılarına göre tartışılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre yapılacak bu incelemeler farklı örneklemeler üzerine genellenebilir sonuçlar verecektir. Böylece bu araştırmanın teorik anlamda da diğer araştırmacılar için kaynak teşkil edeceği ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5.ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Bu araştırmada, aşağıdaki sayıltılardan hareket edilmiştir:

1. Seçilen araştırma yöntemi, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisini ölçebilecek niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan denekler soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İzmir ili Bergama ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, mezun olunan okul, kıdemleri, öğretmen veya yönetici olmaları, çalıştıkları okul türü, okulda çalışma yılı, ekonomik durum ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

2.1.ÖRGÜT

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır, işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın, uygarlık olamaz (Aydın, 2007: 13).

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

Belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütler, birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sonucunda da örgüt içi işbirliği, ortak görüş sağlama ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama örgütü ayakta tutan temel öğelerden bazılarıdır.

2.2.KÜLTÜR KAVRAMI

Türkiye’de kültür konusunu ilk defa ciddi ve bilimsel bir şekilde ele alan ve onu milli varlığın temeli yapan Ziya Gökalp, kelimenin kök manasına uygun olarak “hars” kelimesini kullanmıştır. Gökalp kültürü bir değerler ve idealler sistemi olarak görmüştür. Gökalp’e göre kültür, toplumun ideallerini, kişiliğini yansıtır ve her toplum bu idealleri yaşatmaya gerçekleştirmeye gayret eder (Battal, 2007: 51).

Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen bilgi, inanç, gelenek, görenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç – gereç, teknik vb. maddi ve manevi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür. Kültür, birey yaşantısına yön veren, rehberlik eden bir olgudur. Sosyal bilimlerde kültür, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Antropologlara göre ise; kültür, bireyin estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşımaktadır (Şimşek, Tahir ve Adnan, 2008: 41).

Kültür, insanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdikleri maddi manevi her şeydir. İnsanın temel ihtiyaçlarının karşılanış biçimindeki farklılıklar, yani evlerin, giyimin, beslenmenin değişik oluşu, inanç ve idealdeki farklılıklara paralel olacaktır (Güney, 2011: 183).

Şişman'ın tanımına göre kültür (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (2007: 2).

Kültür, bir ulusun üyelerince üretilmiş, maddi ve manevi değerlerin tümüdür. Kültürün tanımından çok, örgütsel davranış açısından ne olduğu önemlidir. Bu durumda kültürün, bir ulusun önceki kuşaklarınca geliştirildiği, yeni kuşaklarca üzerine bir şeyler katılarak birikimli bir şekilde nesilden nesile aktarıldığı söylenebilir. Kültür, yenileşim (innovation) sürecinde olan değer ve normlardır. Kültür, insanın doğaya kattığı üründür; canlıların içinde yalnız insana özgüdür. Dünyanın yarısı varlıklarsa, diğer yarısı kültürel değerlerdir (Başaran, 2008: 387).

Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse, Ercan ve Tetik, 2001: 222).

2.2.1.Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürün belli başlı öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Şimşek vd, 2008: 44 - 45):

- Teknoloji
- Mimari eserler ve tabiatla mücadele yapıtları,
- Örgütsel yapılanmalar, sosyal örgütler ve yapılanmalar,
- Hukuk,
- Güzel sanatlar ve estetik,
- Dil,
- Eğitim,
- Ahlak,
- İnanç, tutum, norm ve değerler,
- Örf, adetler, gelenek, görenekler,

- Politik hayat ve siyasal yapılanma,
- Yerleşim yeri ve ekolojik çevre.

İnsanlar karşılaşmış oldukları durumları, nesnelere ve olayları değerlendirmelerinin arkasında yatan kültürel etmenlerle sınırlı olarak ele alındığında, başlıca kültürel öğelerin, değerler, inançlar, mitler ve idoloji olduğu söylenebilir (Doğan, 2007: 37).

2.2.2.Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olan kültür şu özelliklere sahiptir :

Kültür,

- Bir toplumun hayat biçimidir.
- Öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Toplumca benimsenmiştir.
- Toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Durgun olduğu kadar devamlıdır.
- Değişkendir (Teknolojik ve ekonomik faaliyetler, diğer kültürlerle etkileşim, kültürün kendi içindeki değişimleri...)
- İnsanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Bütünleştirici bir eğilime sahiptir.
- Kültür kümülatiftir. Önceki nesillerden yeni nesillere üzerine bir şeyler katılarak aktarılan bir yapıdadır (Şimşek vd, 2008: 45).

2.2.3.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Kültürel normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Kültür, bireyleri sürekli çevreleyerek, liderlik davranışlarını biçimlendirir. Bunun yanı sıra örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi sağlayan yapılar, kurallar, normlar ve alışkanlıkları şekillendirerek, bireyin davranışlarını belirleyen dinamik bir olgudur (Schein, 2004: 1).

Bir örgütün etkililiği noktasında, içinde bulunduğu ortamın önem ve etkileri unutulmamalıdır. Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir (Bursalıoğlu, 2011: 25).

Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal çevre (diğer insanlar)ve fiziki çevreyle (doğa) ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır. Dolayısıyla bu yönüyle kültür, dünyaya karşı takınılan bir tavidir (Şişman, 2007: 15).

Kültürel yapı, toplumlar kadar örgütlerin de gelişimi ve başarısı üzerinde de etkili olmaktadır. Öyle ki, her örgütün bir kültürü vardır. Ancak, bu kültürün yapısal özelliklerinin örgütün amaçları doğrultusunda olup olmadığı önemlidir. Her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkin katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik gösterirse, üyelerin uyum sorunları en az seviyede olacaktır (Pulat, 2010).

Kültür, örgüt içinde bulunan bireyleri birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında, kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Pulat, 2010).

Erdoğan'a göre; örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Köse vd, 2001: 222). Her örgüt yaşantıları, kuralları, gelenek ve görenekleri ile kendi kültürünü yaratır. Araştırmalar sonucunda, etkili örgütlerin amaçları ile uyumlu bir kültürlerinin olduğu görülmüştür. O halde, örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaştırarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür (Türk, 2007: 8). Sonuç olarak, kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.3.1.Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve iş görenlerce üretilen değer ve normların örüntüsüdür (Başaran, 2008: 396).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan, 2008: 8).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi meydana getirirler. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden bu sistem örgüt kültürü olarak tanımlanabilir (Şimşek vd. 2008: 46). Türk kamu sektöründe hakim olan kültür genelde bürokratik kültür özellikleri taşır; buna göre tüm işgörenler belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranırlar. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması, protokole aşırı özen gösterilmesi, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır (Güçlü, 2003: 148).

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemidir (Terzi, 2000: 24).

Örgüt kültürü;

- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntüleridir
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.

- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlarıdır (Şişman, 2007: 84).

Örgüt kültürünü toplum kültüründen ayıran iki önemli özellik vardır (Başaran, 2008: 397): Bu özelliklerden birincisi, ulusal kültüre yeni değerler katmasıdır. Örgüt, toplumun gereksinimlerini ne derece karşılıyorsa toplumda o derece önem kazanır. Toplumda bu şekilde önemli yere sahip olan ve ona değer katan bir örgüt dile, inançlara, ilkelere, kurallara, geleneklere, göreneklere, teknolojiye, bilime de katkılar sağlar. Bu yeni değerler ve katkılar toplumun öz değerlerine aykırı olmadığı sürece, toplumun kültürünün gelişmesine yol açar.

İkinci özellik ise, örgüt kültürünün, örgüt toplumunun ürettiği değerlerle ulusal kültürün değerlerinin bir birleşimi olması özelliğidir. Örgüt üyelerinin ulusal kültürden getirdiği değerler ve örgütte ürettikleri değerler başka kültürlerden farklı bir oluşum meydana getirir ve örgüt kültürünü oluştururlar. İş görenler, örgüt toplumunun geliştirdiği kültürün değerlerini benimseyerek örgüt toplumuna uyum sağlarlar, kişilik özelliklerinde değişiklikler meydana gelebilir ve davranışlarını değiştirebilirler (Başaran, 2008: 397).

Küreselleşen dünyada örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda örgütte yöneticiler açısından seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir etkendir (Şimşek vd. 2008: 47).

2.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolünü vurgulamaktadır. Oysa bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da güçler olarak sosyalleşme, ritüeller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan söz edilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2007: 103). Çizelge 2.1. örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu göstermektedir.

Çizelge 2.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu

1. Üst Yönetim	2. Davranışlar	3. Sonuçlar	4. Kültür
İnsan davranışlarına ilişkin ortak değer ve ilkeler kararlaştırılır.	Örgüt üyeleri ortak değer ve ilkelere uygun şekilde davranışlar gösterirler.	Finansal performans Pazar payı	Güçlü bir kültür ortaya çıkar.
Kültürel değerlerden ortak bir vizyon geliştirilir.		Örgüt üyelerinin bağlılığı	Gelenekler sürdürülür. Yeni üyeler için sosyalizasyon uygulamaları gerçekleştirilir.

Kaynak: Don Hellriegel ve John W. Slocum, Presentation Slides to Accompany Organizational Behaviour, <http://www.swlearning.com>, Akt: Şimşek vd. 2008: 49).

Çizelge 2.1’de görüldüğü üzere örgüt yönetimi, kilit personelin de yardımıyla ortak değer ve ilkeleri kararlaştırıp kültürel değerleri içeren ortak bir vizyon geliştirmektedir. Örgüt üyeleri tarafından kabul gören ve uyulan davranışlar beraberinde kabul gören finansal çıktı, pazar payında artış ve örgüt üyelerinin bağlılığı gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Nihayetinde örgüte has bir örgüt kültürü oluşumu söz konusu olmaktadır (Şimşek vd. 2008: 49).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamalardan söz edilebilir (Doğan, 1997: 63-64):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, örgüt kurucusunun bakış açısını tartışırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasında oldukça önemli bir etkisi vardır. Kurucu, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf eder. Karşılıklı etkileşimler sonucunda bu bireyler, kendi benimsedikleri inançlarla örgüt üyelerini etkilemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak yönlendirmektedirler. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerin etkisiyle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunmaktadır (Güçlü, 2003: 149).

Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün oluşumu kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Örgütteki diğer üyeler de, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi işgörenlerin toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 2008: 398).

2.3.3.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütün inançları, tutumları ve değerleri; örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkilemektedir. Bu iç ve dış faktörler, örgütlerin kültürel özellikler açısından birbirleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001, 35).

2.3.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Dış Faktörler

Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, içinden geldikleri geniş toplumun içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken bir takım kültürel özelliklerini de beraberinde örgüte taşırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisi kaçınılmazdır (Şişman, 2007: 104).

Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Battal, 2007: 60):

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,

- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

2.3.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Faktörler

Her örgüt, üyeler aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, söz konusu örgüte özgü olarak örgüt tarihi içinde yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer ya da farklı kültürel özellik ve öğeler geliştirebilir. Bir örgütün kültürünün oluşumunda iç faktörlerin etkisi kurucular, yöneticiler ve işgörenler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Şişman, 2007: 105).

Kurucuların ya da yöneticilerin özellikleri, üretim konusu, faaliyet alanı, örgüt yapısı, örgüt içi etkileşimin yapısı, risk toleransı, ödül sistemi, kontrol, kullanılan bilgi ve teknoloji sistemi, iletişim kalıpları gibi faktörler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç faktörler arasında sayılabilmektedir (Battal, 2007: 58 - 59).

2.3.4.Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi

Sistem yaklaşımı açısından konu ele alındığında, her bir sistemin alt ve üst sistemleri olduğu ve bunların işlevleri farklı olsa da birbirlerini etkilediği ve çevrelerinden de etkilendiği bilinmektedir. Bu bağlamda, yönetim de bir sistem olarak ele alınırsa, onun da bir çevresinin (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik vb.) olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, bir alt sistem olarak örgüt kültürünün de yönetim süreci üzerinde etkisi söz konusudur. Çünkü kültür, yönetimi ya da organizasyonları kuşatan en önemli iç ve dış çevre unsurlarından bir tanesidir. Yönetimin bu çevrelere uyum sağlaması, sistemin devamlılığı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur (Şahin, 2010: 26).

Örgüt kültürünü yönetmek durumunda olan yöneticiler, öncelikle örgüt kültürünün önemini kavrayarak, örgüt stratejisine, teknolojisine, örgüt üyelerinin beklentilerine uygun; örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimle uyumlu örgütsel kültürü oluşturmalı ve gerekli değişimler için de çaba göstermelidir (Kaya, 2008: 137). Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması şeklindeki temel fonksiyonları ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve

başarıyı beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla koordinasyon ve bütünleşme kolaylaşacağı gibi bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenecektir (Ataman, 2001: 537).

Günümüzde kültür, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini zorlaştıran ya da kolaylaştıran bir araç durumundadır (Duran, 2002: 24). Bir örgütün stratejisi ile örgüt kültürü ne kadar uyum içindeyse, yönetim kabiliyeti de o derece yüksektir (Gümüş, 2002: 256).

Yönetici olarak örgüt kültürü oluşturmanın anahtar noktalarını Neyhouser, Bender ve Stromberg (2010) şu şekilde sıralamışlardır (Akt. Vural ve Coşkun, 2007: 28 – 29):

- Örgüt kültürüne uyacak personel alınmalı; örgüt kültürünün benimsenmesi örgütü güçlendirir.
- Kültür planlanmalı, plana uygun olarak hızlanılmalıdır, plan yaparken ve uygularken “nasıl” sorusu önemlidir.
- Yapılması gerekenler sadece söylenmemeli aynı zamanda yapılmalıdır. Örgüt kültürü örgütteki bireylere anlatılmalıdır ama önemli olan uygulamadaki kararlılıktır.
- Lider, yol göstermelidir, yönetmemelidir. Örgüt, liderin liderliğine inanmalıdır.
- Rol model belirlenmelidir. Doğru ve inandır bir rol model seçimi örgütün kültüre inancını güçlü tutar.
- Yönetici örgütün toplam IQ seviyesini yükseltmelidir. Başarılar kadar başarısızlıklar da astlarla konuşulmalıdır. Örgütteki üyelerin problemler hakkında konuşmaları sağlanmalıdır, hata yapan bireyler zamanla yöneticinin liderlik vasıflarından yararlanarak IQ seviyesini yükseltebilir.
- Bilgi yönetim seviyesi geliştirilmelidir. Bilgi yönetim değerlendirmesi yapılmalıdır. Mevcut durum analiz edilmelidir. Böylelikle başarılar tespit edilmeli ve bir strateji belirlenmelidir.

- Paralel kültürlerin bütünleştirilmesi sağlanmalıdır. Geçici gruplarla farklı örgütler kurulmalı, farklı örgüt kültürleri oluşturulmalıdır. Buna göre örgüt bütününde kabul görececek kültür belirlenmelidir.
- Taraflar görevlerini açıkça bilmeli ve buna uygun hareket etmelidirler. Her bireyden aynı oranda işe adanma ve sonuçlara katlanma sorumluluğu beklenmelidir.

2.3.5.Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Japon Mucizesi

Örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesine Japonlar neden olmuştur. Örgüt kültürü toplumsal kültür etkilerinin ve örgütün kendi yapısal özelliklerinin bileşiminden oluşur. Bu da örgüt kültürünün yöresel bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işaret eder. İşte tam bu noktada Japonların başarılarının Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği gerçeğine varılmaktadır (Üçok, 1989: 309; Akt: Vural ve Coşkun, 2007: 25).

Japonların başarılarının ardında gerek doğrudan gerek dolaylı olarak, toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının, çalışma anlayışlarının bulunduğu söylenebilir. Japonlarda aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin uzantısı gibidir. Kurallar ve hiyerarşi aile düzenindeki gibidir, sadece itaat edilecek kişi farklıdır (Köse vd. 2001: 229).

Japonlar, örgüt üyelerinin fikirleri ve görüşlerine saygı göstermekte oldukça başarılıdırlar. Terfiler kıdem esaslarına göre yapılır. Uzmanlaşmaya önem verilmez. Bir örgüte giren üye rotasyon yolu ile örgütün çeşitli birimlerinde çalıştırılır ve herhangi bir fonksiyonel konuda değil fakat yıllar içerisinde o örgütün uzmanı olur. Örgüt üyelerinin birer makine gibi görüldüğü, üyelerin sadece yazılı kurallara uymasını bekleyen Taylor'un klasik yönetim anlayışı terkedilmiştir. Hatta örgüt üyeleri arasında olumsuz bir rekabetin oluşmasını engellemek için takım halinde amaca yönelik çalışmak esastır (Köse vd. 2001: 229).

2.3.6.Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Örgütsel kültür araştırmalarının çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem arz etmektedir (Türk, 2007: 1). Örgüt kültürü, örgütlere kimlik kazandırma açısından temel öneme sahiptir.

Günümüzde rekabetin giderek yoğunlaşması ve zorlaşması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerin başında gelmektedir. Çünkü örgüt kültürü, kurumların ya da örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir. Her örgütte zamanla gelişen inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bu özellikler güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgüt üyelerinin nasıl davranması gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşturmaktadır (Eren, 1997:376).

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

Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt üyeleri için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, örgüt üyelerine işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı işlevler de üstlenmektedir. Bu işlevlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2008: 403 – 404):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır. Örgütsel kültür örgüt üyelerini ortak değer ve normlar yoluyla bütünleştirir, örgütsel amaçlara inandırır, güdüler; üyelerin sorunlarını çözmeye ve gereksinimlerini gidermeye yardım eder.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Örgüt üyelerinin örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- Örgütün üyelerce benimsenen kültürü, insanın programlanmış bir bilgisayara (robota) çevrilmesine karşı bir direnme aracıdır.

- Örgütün kültürel değerlerine uygun davranmak örgüt üyelerine aidiyet duygusu ve böylelikle rahatlık sağlar.

2.3.7.Örgüt Kültürünün Yararları

Güçlü bir kurum kültürüne sahip şirketlerde çalışanlar “iş yapmaktan” aynı şeyi anlar, enerjilerini kişilere değil işe odaklar, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlamlar yükler, kurum hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimser. Kişinin kendisiyle ve çevresiyle uyumlu bir bütün oluşturması; kendisinin ve başkalarının duygularını tanınması ve yönlendirmesi, güven duygusunu geliştirmesi, olumlu düşünerek yapıcı ve verimli olmaya yönelmesiyle gerçekleşir. Bu özelliklere sahip insanlar, sorunların çözümünü başkalarından beklemezler ve sorumluluk üstlenirler (Baltaş, 2006).

Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2010: 168 – 169):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, üyelerin psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar yumuşatılabilir.

- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

2.3.8.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Robbins (1993: 431), bir örgütün kültürünün belirlenmesine yardımcı olabilecek yedi özelliğin bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır:

- Bireysel özerklik
- Yapı
- Destek
- Kimlik
- Performans ve Ödüller
- Çatışma
- Risk Alma

Eren, örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Eren, 2010: 138 - 139):

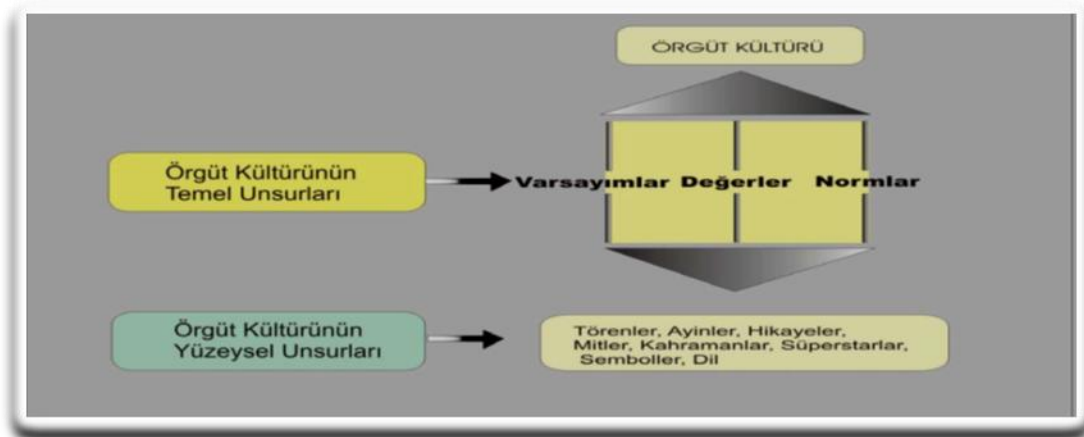
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar halindedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- Kültür, örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.

Örgüt kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır; (1) kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir. (2) Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır. (3) Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir işittir. (4) Kültürel

öğelerin bir örgütte oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar (Kaya, 2008: 123).

2.3.9.Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurlarını iki kısımda incelemek mümkündür. Birincisi örgüt kültürünü oluşturan temel elemanlar olan değerler, varsayımlar ve normlar, ikincisi ise örgüt kültürünün görünen yüzleri olan liderlik tarzı, seremoniler, törenler, simgeler, hikayeler, mitler, kahramanlar, yıldızlar ve dildir (Yılmaz, 2006: 38). Şekil – 2.1’ de örgüt kültürünün unsurları gösterilmektedir.



Kaynak: Unutkan, 1995; Akt: Yılmaz, 2006, 39.

Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Unsurları

2.3.9.1.Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün temelini oluşturan, örgüt üyelerinin hem örgüt içinde hem de çevresinde olan olayları anlamalarını sağlayan ve üyelerin davranışlarını yönlendiren değerler, varsayımlar ve normlar bulunmaktadır (Yılmaz, 2006: 39).

Aşağıda örgüt kültürünün temel unsurları normlar, değerler ve varsayımlar somuttan soyuta ardışık bir biçimde sunulmuştur.



Kaynak: Hoy ve Miskel, 2010: 166.

Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

2.3.9.1.1. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Varsayımlar değerler ve inançlar gibi açık değildirler, dolayısıyla tartışma konusu olmaları daha güçtür. Varsayımlar, insan doğa ilişkileri, hakikatin niteliği, insanın ve insan faaliyetlerinin nitelikleri konusunda olabilir (Güney, 2011: 181).

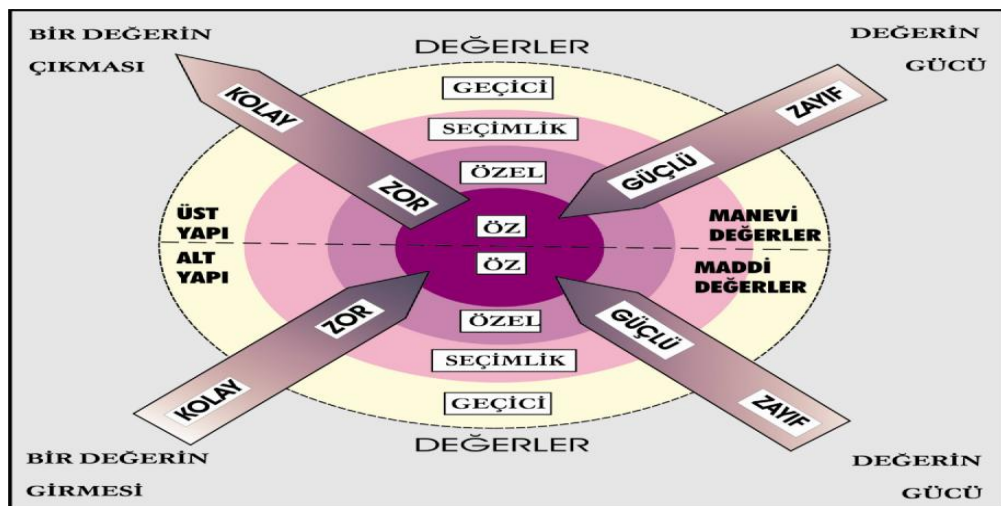
Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı - anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 2003: 151). Varsayımların değerlerden farkı, varsayımların kültür içerisinde başka şeylerle kıyaslanamayacak şekilde doğal kabul edilmeleridir. Bu varsayımlar, gerçeklerin algılanmasında referans çerçeveleri olarak iş görmektedir (Yılmaz, 2006: 40).

2.3.9.1.2. Değerler

Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. Örgütler açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçülerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (Şişman, 2007: 93).

Başaran değerleri güçlerine göre; öz ve özel; seçimlik ve geçici değerler olarak sıralamaktadır (Başaran, 2008: 393 – 396):

- Öz değerler; ulus üyelerinin kabullendiği toplumsal kültürden gelen güçlü çekirdek değerlerdir. Dürüstlük, konukseverlik, yardımseverlik, temel kurallar, gelenekler, bilim ve sanata ilişkin temel düşünceler öz değerlere birer örnektir.
- Öz değerlerden sonra gelen özel değerler bir mesleğe, yöreye, topluluklara özgü değerlerdir. Bu değerler meslek veya topluluk üyelerince önemli bulunup benimsenmektedir. Öğretmenler öğretmenlik, askerler askerlik, hakimler hakimlik değerlerine uygun davranmaktadırlar.
- Seçimlik değerler, örgüt üyelerince istenilen yerde ve zamanda kullanılacak ya da uygulanacak değerlerdir. Bu tip değerlere uyulması beklenir ama uyulmaz ise karşı çıkılmaz veya yaptırım uygulanmaz.
- Geçici değerler ise üyelerce belli süre kullanılan değerlerdir. Geçici değerler, örgüt üyelerince benimsenemediğinde hemen yok olurlar. Geçici değerlere örnek olarak üniforma veya giysilerde görülen yıllık değişimler verilebilir.



Kaynak: İ. Ethem Başaran, 2008. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, 397.

Şekil 2.3: Örgütsel Kültürün Değişkenleri

2.3.9.1.3.Normlar (Düğüler)

Bir örgütte zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle sözlü olan uygulamalar, davranış biçimleri ve geleneklerdir (Güney, 2011: 184). Doğru-yanlış ile ilgili davranış beklentileri olan normlar, örgüt içerisinde uyulması gereken kuralları belirlemektedir. Örgüt üyelerinin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, üyelerin neleri, ne nicelik ve nitelikte yapmaları gerektiğini gösterirler (Başaran, 2008: 392).

2.3.9.2.Örgüt Kültürünün Yüzeysel Unsurları

Artifaklar olarak da bilinen örgütün yüzeysel unsurları, örgüt kültürünün temel elemanlarının görünen yüzleri gibidirler. Yüzeysel unsurlar, temel unsurları güçlendiren ve bir üyeden diğer bir üyeye aktarılmasını sağlayan elemanlardır. Liderlik tarzı, seremoniler, törenler belli değer ve normların örgüt içinde durmasına ve yerleşmesine yardımcı olurken; hikâyeler ve mitler değerleri, normları pekiştirir; kahramanlar norm ve değerlerin örgüt üyelerine sağlayacağı avantajı örneklemektedir. Semboller ve dil, örgüt üyelerinin örgüt normlarının ve değerlerinin hatırlanmasına, oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olan yüzeysel unsurlardır (Yılmaz, 2006: 43).

2.3.9.2.1.Liderlik Tarzı

Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltir ve dolayısıyla güdülemeyi sağlar. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, örgüt üyelerinin yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkanlar sağlamaktır. Bu noktada liderlikle yöneticilik kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. İlk olarak yöneticilerin plan ve bütçe hazırladıkları yerde liderler örgütün yönünü belirler. İkinci olarak, yöneticiler örgüt ve kadro oluştururken liderler örgüt üyelerini hedeflere uydururlar. Son olarak; yöneticiler problem çözerken liderler güdüleme ve esin yaratırlar (Güney, 2011: 185).

2.3.9.2.2.Seremoniler, Törenler ve Simgeler

Seremoniler içinde genelde birçok tören yer alır. Seremoniler örgütsel kuralların ve değerlerin benimsenmesine önemli katkılarda bulunurlar. Seremoniler

sayesinde yüksek performanslı örgüt üyelerinin de ödüllendirilmesi, diğer üyelere örnek teşkil etmesi de sağlanabilir (Güney, 2011: 185).

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Güney, 2007: 180).

Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir (Köse vd. 2001: 230).

2.3.9.2.3.Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Hikayeler anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Hikayeler, ağızdan ağıza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir (Güney, 2007: 180).

Mitler ise, açıklanması zor olan aktivitelerin anlatıldığı masalsı hikayeler olarak tanımlanabilir. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına karşın örgüt kültürünün en derin değer ve algılarını temsil eden mitler, örgüt üyeleri arasındaki bağları pekiştirmenin yanında örgüt içerisinde şaşırtıcı olabilecek olayların ya da eylemlerin açıklanmasına da yardım etmektedir. Mitler, örgüt üyelerine gerçek görünmese de örgütü açıklarlar ve üyelerin yaklaşmasını sağlarlar (Yılmaz, 2006: 44).

2.3.9.2.4.Kahramanlar ve Yıldızlar

Örgüt değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı üyeler olan kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve diğer üyelerin takip edecekleri bir model oluştururlar. Diğer bir deyişle kahramanlar, örgütü tanıtan özel nitelikli örgütün değerlerini temsil eden performans standartlarını belirleyen, örgüt üyelerini motive eden ve başarıyı daha ulaşılabilir hale getiren üyelerdir. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır. Kahramanlar, büyük motivasyon gücüne sahiptirler. Diğer üyeler için örnek teşkil ederler, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler (Güney, 2007: 181).

2.3.9.2.5.Dil

“Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu” olan dil kültürün ve toplumda kullanılan semboller sisteminin önemli bir parçasıdır. Toplumların dilleri olduğu gibi örgütlerin de dilleri vardır. Örgüt içinde uygulama gören işaretler, üyelerin kullandığı fil biçimleri (argo da olabilir) metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar, uyarlamalar dil unsurları arasında sayılabilirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 51).

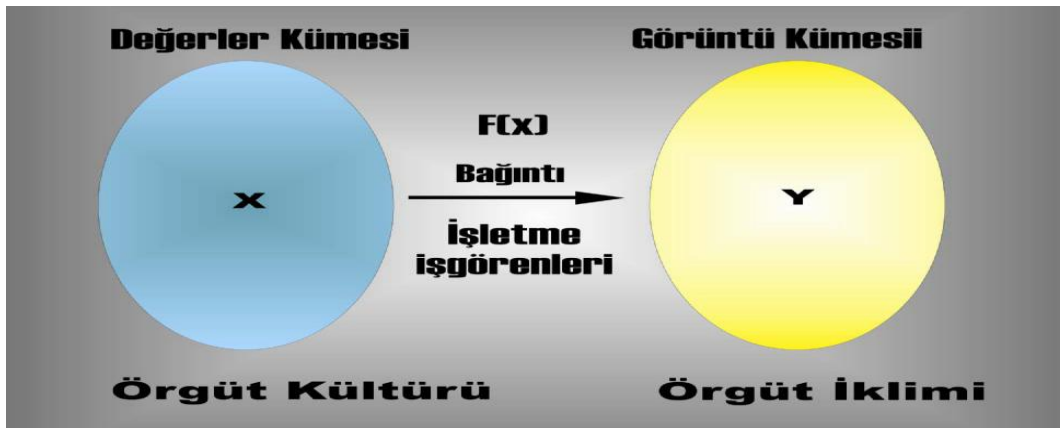
2.3.10.Örgüt Kültürünün Örgüt İklimiyle İlişkisi

İklim, bir taraftan bireylerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepki olarak tanımlanırken diğer taraftan da bireylerin davranışı üzerinde etkili olan koşullar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Kısaca, bir örgütün üyelerinin örgütlerini algılayış biçimleri olarak tanımlanabilir (Şişman, 2007: 155).

Örgütte hakim olan iklimin niteliği öncelikle şunlara bakılarak değerlendirilir (Öge, 2002: 81):

- İnanç, güvenme, güvenlik duygularının durumu,
- Açıklık, açık kalplilik ve içtenlik duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardım severlik duygularının durumu,
- Katılım ve katılma duygularının durumu,
- Doyum ve beklenti ile umutların durumu.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmek de mümkündür. Örgüt kültürü sistemin girdisi olarak kabul edilirse örgüt iklimi de sistemin çıktısı yani görünen yüzü olarak tanımlanabilir. Matematik disiplinindeki fonksiyon işlemine benzetilirse; $f(x)=y$ fonksiyonunda x , örgüt kültürünün girdilerini temsil ederken, aradaki bağıntı örgüt üyelerini, sonuç durumundaki y ise örgüt iklimini göstermektedir. Buna göre, örgüt kültürünün elemanlarının örgüt üyeleri tarafından işlenmesi ile örgüt iklimi oluşmaktadır denilebilir (Yılmaz, 2006: 52).



Kaynak: (Yılmaz, 2006).

Şekil 2.4: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Matematiksel Fonksiyon Olarak İfadesi

Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Aytaç, 2002: 5). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün yarattığı etkilerin örgüt üyelerince sezilebilen ve onların davranışlarını etkileme gücüne sahip göreceli, durağan niteliğindedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün ürünüdür, dolayısıyla örgüt ikliminin oluşmasında örgütün yönetiminden çok, toplumu etkiler. Örgüt iklimi daha çok manevi değerlerin özelliklerini yansıttığı için örgüt üyelerini ruhsal yönden etkiler ve örgütteki insan ilişkilerine yön verir. Örgüt kültürünü etkileyen her etken, örgüt iklimini de etkiler (Başaran, 2008: 399).

2.3.11.Örgüt Kültürü Modelleri

2.3.11.1.Robbins'in Güçlü – Zayıf Kültür Modeli

Robbins(1993) örgüt kültürlerini “güçlü kültürler-zayıf kültürler” olarak ikiye ayırmaktadır. Bu ayrıma göre güçlü kültürler, örgüt üyelerinin davranışı üzerinde daha fazla etkiye sahip ve azalan işgücü devri ile doğrudan ilişkilidir. Zayıf kültürler ise örgüt üyelerinin davranışı üzerinde daha az etkiye sahip ve üyeler arasında paylaşımın düşük düzeyde olduğu kültürlerdir.

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler *güçlü kültürü* oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü kültürün etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır: *Paylaşma ve Yoğunluk*. Paylaşma

derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değere sahip olduğunu göstermektedir ki çoğu örgüt bu paylaşımı arttırmak için oryantasyon ve ödüllendirme programlarına başvurmaktadır. Yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere gerçekten bağlı olduğunun göstergesidir (Vural, Beril ve Coşkun, 2007: 15).

Örgüt üyelerinin arasında işbirliği, dayanışma ve bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı, yüksek performanstır. Bunun yanında temel kabuller ve değerlerle ilgili örgütte bir görüş birliği vardır. Bu görüş birliği örgütsel davranışta tutarlılığı artırır, örgütsel faaliyetleri kolaylaştırır ve örgütsel performansa katkıda bulunur. Norm ve değerlerin güçlü bir şekilde paylaşıldığı örgütlerde eşgüdüm ve denetim artar, örgüt üyeleri hedefler doğrultusunda birleşmektedirler (Vural, Beril ve Coşkun, 2007: 16). Güçlü örgütlerde üyeler, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün üyeler, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Örgüt üyeleri örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, üyeler arasındaki bağ oldukça gevşektir (Güçlü, 2003: 150).

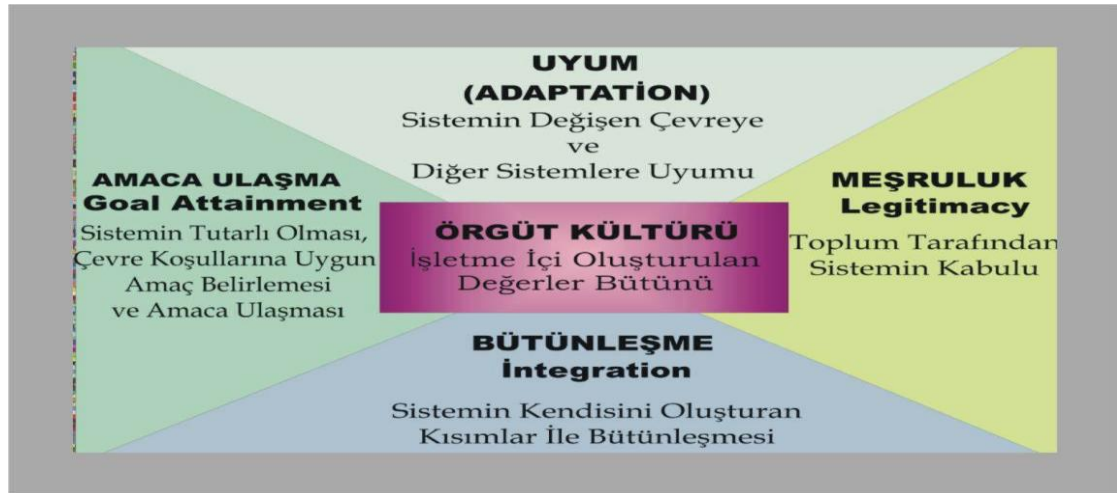
2.3.11.2.Parsons AGIL Modeli

Parsons, sistem yaklaşımında, sosyal sistemlerin işleyişini ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığını inceleyerek “AGIL” adını verdiği bir model oluşturmuştur. Bu modelde her sosyal sistemde bulunması gerektiğini savunduğu uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk olarak isimlendirdiği dört tip fonksiyon vardır (Eren, 2010: 142).

Kısaca bu fonksiyonları açıklamak gerekirse,

- Uyumda, sosyal sistemle bütünleşmek için çevrenin tanıyıp analiz edilmesi gerekir.
- Amaca ulaşmada, sosyal sistem amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda doğru stratejiler ile ilerlemek gereklidir.
- Bütünleşmede sosyal sistemi oluşturan parçaların doğru hareket edebilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi eşgüdümlü ve bütün olarak hareket etmesi gerekmektedir. Aksi durumda, kanser olan vücuttaki hücreler gibi bütün sistemi bozup yok olmasına sebep olabilmektedir.

- Meşrulukta ise bu fonksiyonun sosyal sistemlerin yaşadığı çevre içerisinde yer alması, çevreden dışlanmaması için kabul görmesidir.



- Kaynak: (Yılmaz, 2006).

Şekil 2.5: Parsons AGIL Modeli

2.3.11.3.Schein Modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

1. **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme: Açıkça** ya da üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır.
2. **Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:** Ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödüller ve cezalar, ideoloji ve din.
3. **Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:** örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması ya da en azından etkilerini hafifletmesidir (Eren, 2010: 145).

2.3.11.4.Kilmann Modeli

Ralph H. Killmann, örgüt kültürünün görevini her hususu harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve

örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Örgüt kültürünün, eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler ve bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürler olarak işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Narsap, 2006: 31).

2.3.11.5. Kim S. Quinn ve Robert E. Cameron Modeli

Örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkileri araştırılmıştır. Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici uygun, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır (Narsap, 2006: 32).

2.3.11.6.Lloyd Byars Modeli

Lloyd L. Byars'ın geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği tekniğine göre iki boyut mevcuttur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Kurumlar tepkisel ve etkisel olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel kurumlar pasiftir. Fakat çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Etkisel kurumlar ise, işgörenler, müşteriler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar (Eren, 2010: 150).

2.4.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Okul, sosyal bir sistemdir. Her okulun kendine has bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi vardır. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Eğitim kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar (Çelik, 2002: 50 - 51).

Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için etkili bir okul kültürüne sahip olması gerekir (Terzi: 2000: 98). Okul kültürü yıllardan beri biçimlendirilen geleneklerin, inançların ve değerlerin

derinlemesine örneklerini yansıtır. Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2006: 414 – 415):

- Okulun yaşı
- Okulun tarihi gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo - ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo - ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı

2.4.1.Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Güçlü bir okul kültürü, etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir ortamda denetim işlevi de daha az hissedilir (Çelik, 2002: 55).

Güçlü okul kültürünün yönetici ve öğretmenleri belirli durumlarda en uygun çözümü planlama ve uygulamada, öğrenci motivasyonunu ve başarısını arttırmada önemli bir faktördür (Terzi, 2000: 99).

Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır (Akt. Özdemir, 2006: 415 – 416):

- **Paylaşılan Değerler:** Bu değerler, örgütteki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, genellikle yazılı değildir, fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin

ödüllendirileceği gibi birçok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.

- **Mizah:** Okuldaki neşenin, mutluluğun niteliği güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, örgütteki insanların örgütte ortaya çıkabilecek sıkıntılar, zorluklar karşısında ne kadar dirençli ve güçlü olduğunun bir göstergesidir.
- **Hikaye Anlatımı:** Okullar da dahil her örgütte yerleşmiş hikayeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikayeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan bu hikayeler örgütün tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikayeler, hem eğitici hem de motive edicidir. Ayrıca hikaye ve efsaneler, örgüt üyeleri arasında bağlayıcı rol üstlenebilir.
- **İletişim Ağı:** Her örgüt ve kültür, “kurumda ne oluyor?”la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Bazı açılardan sistem informaldır. Burada her yöneticinin, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak için gerekli olan yolları bilmesi gerekir.
- **Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler):** Okul örgütünün ritüelleri günümüzün okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler, sıra dışı olabilir. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmiliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.
- **Meslektaşlar Arası İlişkiler:** Meslektaşlarıyla olumlu diyalog içinde olan öğretmenler birbirlerine yardım ederler, mesleki bilgilerini paylaşırlar. Okul ortamındaki sıcak ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır.

2.4.2.Zayıf Okul Kültürüne Sahip Okullar

Bazı okullar bünyelerinde zayıf kültürü barındırırlar. Bu tür okullarda;

- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıflamıştır;
- Tüm üyeler birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler;
- Diyalog zayıflamıştır;
- Motivasyon düşüktür;
- Üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır;
- Yıkıcı çatışmalar artmıştır;
- Koordinasyon bozulmuştur;

- Üyeler arasında sevgi - saygı zayıflamıştır (Genç, 1993).

2.4.3.Okul Kültürünün Okul Yöneticisi ve Öğretmen ile Olan İlişkisi

Okul müdürleri kültürü şekillendirirken, kültürün geçmişini ve o anki durumunu okuyarak kültürün içinde saklı olan derin anlamları bilmek, öğrenci için iyi olanı destekleyen esas değerleri ortaya çıkarmak, pozitif kültürel değerleri pekiştirerek, negatif ve işlevsel olmayan kültürel değerleri ise değiştirerek pozitif bir okul iklimi ortaya çıkarmak için çalışırlar (Çelikten, 2003: 458).

Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Öğrenciler artık geleneksel yöntemleri ve sınıf yönetimini çekici bulmamaktadırlar. Bu nedenle, okul yöneticisi okul kültürünü daha çekici hale getirmenin yollarını aramalıdır. Bir okulun her yıl düzenlediği mezuniyet törenine, pilav gününe veya yarışma programına basit bir etkinlik gözüyle bakmamak gerekir. Çünkü bu tür etkinlikler okul elemanlarını birbirleriyle kaynaştırır. Ancak okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturamamaktadır. Bu durumun, öğrenen okul kültürünün oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Özdemir, 2006: 418).

Okul kültürü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve iş birlikçi vizyonu yaratmak için iş görenler ve öğrencilerle birlikte çalışır (Çelikten, 2003: 459).

Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtması gerekmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul - çevre ilişkisi geliştirilebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkanların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Çelik, 2002: 57).

Okul kültüründe verilecek kararların tüm çalışanlarca açık ve net olarak anlaşılması sağlanmalıdır. Alternatifler arasında seçim yapılırken, okul kültürünün yapısına göre hareket edilmesi ve okul kültürüne uymayan stratejilerin yerine, daha uygununun tercihi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Okul kültürü ile uyumlaşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında, güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılabilmesi halinde başarısızlığın ortaya çıkacağı açıktır. Bu görüşü destekleyen Terzi(2005), işletmelerde, okul kültürünü göz önüne almadan girişilecek değişim faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanacağını savunmaktadır. Okul kültürü ile uyum içinde olan bir strateji ise, büyük başarıları beraberinde getirecektir. Değişim stratejileri arasından en uygununun seçilmesi sırasında, kültüre uygunluk dikkate alındığından, mevcut okul kültürünün çok iyi tanınması ve analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin içinde bulunduğu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdüreceği olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır (Kuvan, 2001: Akt. Uslu, 2006).

İnsanoğlunun varoluşunun bir eylemi olan değişim en eski insandan bu yana süregelen bir süreçtir. Etkileri ya da değişimin niteliği felsefe, antropoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalında tartışılmış ortaya farklı görüşler atılmıştır. Günümüzde ise değişim hızını artırarak devam ettirmekte ve kendisi ile birlikte toplumları, bireyleri ve kurumları da sürüklemektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde gelişim sürecinin olumlu olabilmesi değişimin ne kadar doğru analiz edildiği ve gelişimin ne kadar planlı olduğu ile alakalıdır. Değişim hem bireysel hem de örgütsel anlamda düşünülmelidir. Bu sayede ara bütünlük oluşur ve süreçler eşgüdümlü olarak ilerlerken hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumlu çıktılara ulaşılabilir.

2.5.ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

2.5.1.Değişimin Önemi, Kapsamı ve Özellikleri

Günümüzün en popüler kavramlarından biri olan değişim, hayatımıza yön vermekte, bizi yeni durumlara adapte olmaya zorlamakta, her an bu olguya karşı

hazırlıklı olmamızı talep etmektedir. Herakleitos'tan bu yana değişim kavramı ile aşına olan insanoğlu sürekli bu bağlamda yeni fikirler, yaşayış tarzları üretmiştir ve üretmektedir. Felsefeye bu kadar önemli oranda yeni kapılar açan değişim, farklı felsefi görüşler tarafından farklı yorumlanmıştır. Örneğin diyalektik materyalizm değişme olgusunu temel prensiplerinden biri olarak kabul etmiştir. Diyalektik materyalizmde varlığın özü, değişimdir; her şey değişir ve değişim her şeyi etkilemektedir (Politzer, 1997: 141).

Bugün ise değişim özellikle örgütsel anlamda düşünöldüğünde daha etkili bir hale gelmiş ve yönetim alanında, örgütleri farklı yaklaşımlara itmektedir. Değişim; genel anlamda, planlı ve plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1982; Akt: Dursun, 2007). Başaran (1992: 304) değişmeyi; “bir bütünün öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle değişme, belli bir durum temel alınmak suretiyle bir durumdan vaki olacak farklılaşmadır, bununla birlikte değişme hiçbir yön ifade etmemektedir (Tezcan, 1996: 201). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi değişme durumunda değişen şey eski halinden uzaklaşıp yeni bir hale dönüşmektedir.

Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Değişim etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanırsa olumlu, kontrolsüz bir süreç içerisinde dağılma ve etkinliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişimde durağanlık yoktur. Hiçbir şey sabit değildir. Her şey değişmektedir. Örgütsel anlamda da düşünöldüğünde, örgütün içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, siyasi koşullar her gün değişmektedir. Ve değişmenin etkisi karşısında örgütün de değişmemesi düşünölemez. Bu nedenle örgütler statik yapılar değil, değişen, hareketli yapılardır.

Değişim planlı ya da plansız olabilir. Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her aşamasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamaların önceden düşünölmediği değişimi ifade eder (Koçel, 2003).

Güleş ve Burges (2000)'e göre ise değişim dört kategorili bir ölçek üzerinde sınıflandırılabilir:

- Mevcut yapının devamı niteliğinde bir değişimin olmaması,
- Örgütün yapı ve süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi,
- Örgütün yeni bir yapı veya süreçlere doğru evrim geçirmesi,
- Örgütün radikal bir biçimde yeni bir yapı veya sürece doğru değişmesi.

2.5.2. Değişme ve Benzer Kavramlar

Değişim kavramına benzer olarak farklı kavramlar literatürde mevcuttur. Yenilik kavramı bunlardan biridir. *Yenileşme* de bir değişimdir. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişim olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur (Uslu, 2006).

Büyüme, bir değişme ve gelişme sürecidir. Ancak gelişme daha kapsamlı bir kavramdır. Büyüme eski amaçların daha etkili biçimde elde edilmesini sağlarken, gelişme örgütün amaçlarını değiştiren politikalara ilişkin kararları kapsar (Tabancalı, 2003).

Gelişme ise belki de değişme ile en çok karıştırılan kavramdır. Gelişme küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişmenin oluşumudur (Başaran, 1992). Gelişme , ilerleme ve olgunlaşma anlamında da kullanılmaktadır (Özdemir, 2000). Ama çok temel bir noktada bu iki kavramı ayırmak mümkündür. Gelişme doğası gereği ileriye doğru olumlu bir atılım süreci iken değişme sadece olumlu değil olumsuz yanları da bünyesinde barındırmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Değişme

Değişme kavramsal açıdan incelendiğinde yukarıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür. Örgütsel açıdan bakıldığında ise değişme, Tabancalı (2003)'nın Dicle (1973)'den aktardığına göre; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu

anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

Yine Uslu (2006)'nın Kuvan (2001)'dan aktardığına göre örgütlerin içinde bulunduğu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdüreceği olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır.

Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu olduğu zaman, örgütte düşük verimlilik, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle işlevsellik kazanır. Örgütsel değişim, denetlenmediği takdirde, her zaman örgütün gelişmesine yol açmaz; bazen de örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Niğdelioğlu, 2007).

2.5.4.Örgütsel Değişimin Amaçları

Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları cevaplayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak zorundadırlar. Örgütün nitelikli hizmet üretmesi, toplumda saygın bir firma imajı meydana getirebilmesi örgütsel değişimin amaçları arasında sayılabilir. Örgütsel değişimin genel amaçlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Aykaç, 1991):

- Örgütün devamlılığını sağlamak
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini gerçekleştirmek
- Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek.

Bu genel amaçların gerçekleşmesi, örgütün özel amaçlarının gerçekleşmesine de imkan tanıyacaktır. Örgütün değişime bağlı olarak özel amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütün etkinliğini artırmak
- Örgütün verimliliğini artırma
- Motivasyon ve tatmini en üst düzeye çıkarmak
- İletişimi güçlendirmek

- Yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek

2.5.5.Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütleri değişime zorlayan güçler, dış ve iç güçler olmak üzere genelde iki grupta sınıflandırılmaktadır. Dış güçler yönetimin kontrolünün ötesinde olan güçlerdir. İç güçler, örgütün içinden kaynaklanan ve genelde yönetimin kontrolünde olan güçlerdir (Gibson, Ivancevich ve JDomielly, 1991).

Lunenburg ve Ornstein (1996) okullarda değişmeyi gerekli kılan güçleri, dış ve iç olarak sınıflandırmaktadır. Özellikle bilgi patlaması, hızı teknolojik değişme ve yasal düzenlemelerden oluşan dış güçler ile yönetsel süreçler ve işgören gereksinimlerinden oluşan iç faktörleri, okulları değişmeye yönelten etkenler olarak değerlendirmektedir.

Alıç (1990)'a göre örgütsel değişmeye ilişkin çalışmalar, bir bütün olarak ele alındığında, örgütlerin değişmesine yol açan etkenlerin başlıca iki grupta toplandığı söylenebilir: Örgütlerin dış çevresindeki etkenler, iç çevresindeki etkenler.

2.5.6.Örgütsel Değişmeye Yol Açan Dış Etkenler

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu nedenle; dış etkenlerdeki değişmeler sonucu örgütte meydana gelen değişmeler örgütün dış çevreye uyumlu olarak ifade edilebilir (Sağlam, 1979).

2.5.6.1.Fiziki Çevredeki Değişmeler

Barnard (1938)'a göre, örgütlerin değişmesine geniş ölçüde, fiziki ve toplumsal çevredeki değişmeler neden olmaktadır. Bir örgütün fiziki çevresi; örgütün bulunduğu yer, iklim gibi coğrafi boyutlar ile kullanılan teknolojiden oluşmaktadır.

Fiziki çevre insanların buldukları yer, coğrafi durum, yerleşme düzeni, iklim gibi etkenlerle sınırlanmaktadır ve fiziki çevre, bu çevredeki değişmeler örgütsel değişmeyi etkilemektedir. Herhangi bir örgütte insan ilişkileri belirli bir fiziki çevrenin koşul ve özelliklerine uygun olarak gelişir. Bir Eskimo ailesini, soğuk kutup iklimi ve zor yaşam koşullarının etkilemesi kaçınılmazdır. Bir Afrika köyündeki insanlarla, Paris-Londra gibi büyük kentlerin olanaklı mahallelerindeki insanların duygu, düşünce ve davranışları arasında fark vardır. Bu farkın bir bölümü fiziki koşulların farklılığından kaynaklanmaktadır. Fiziki çevredeki bazı

değişmelerin örgütleri nasıl etkilediğini somut biçimde gözlemek mümkündür. Örneğin, susuz tarım yapılan bir bölgeye bir barajın yapılması ve bunun sonucu sulu tarım uygulamasına geçilmesi fiziki çevrede gerçekleşen bir değişmedir. Bu değişimin de çevredeki örgütlere yansması kaçınılmaz olmaktadır. Türkiye'deki GAP projesi de bu değişmeye verilebilecek bir örnektir (Homans 1971'tan Akt. Alıç, 1990).

2.5.6.2.Toplumsal Değişme

Toplumlarda görülen ortak özellik değişmedir. Bazı toplumlar yavaş, bazı toplumlar ise hızlı bir şekilde de olsa bütün toplumlar değişme halindedir. Toplumsal değişme, toplumun maddi ve manevi kültüründeki değişimleri kapsar. İlişkiler ağının ve bunları belirleyen, nüfus, çevre, yerleşim, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, aile, din gibi kurumların yön ve niteliğindeki değişimlerdir. Toplumsal sistemde meydana gelen değişimler, o toplumu oluşturan değer sistemlerinin yapısında ve işleyişinde değişik kapsamda da olsa değişmelere neden olurlar (Bayrak, 1992).

İnsanların çalışma biçimi ve süresinin değişmesi, yeni mesleklerin ortaya çıkması, yaşam boyu eğitim kavramının gündeme gelmesi, ortalama öğrenim düzeyinin yükselmesi, eğitim ile yaşam arasında organik ilişkilerin gelişmesi ve bireysel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik istemler okulun değişmesine neden olmaktadır. Öğretmenlerin sendikalar içinde örgütlenmeleri, otorite ve kurumlara olan aşırı güvensizlik ve okulların performanslarındaki doyumsuzluğun okulların son yıllarda uyum göstermek zorunda olduğu çevresel koşullar arasında yer almaktadır (Helvacı, 2005).

2.5.6.3.Ekonomik Değişme

Alıç (1990)'a göre bir toplumun ekonomik yapısındaki gerek gelişmeler gerekse gerilemeler ilgili toplumdaki örgütleri de etkilemektedir. Ekonomik yapıdaki gelişmeler, örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler ise örgütlerin gerilemesine neden olmaktadır. Her iki durumda da görüldüğü gibi değişmeler kaçınılmaz olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kalkınmış ülkelerdeki eğitim örgütlerinin oldukça gelişmiş olduğunu, kalkınmakta olan ülkelerin ise geri kaldığını göstermektedir.

Bir toplumdaki ekonomik yapı, örgütü ekonomik sisteme uygun biçimde etki etmektedir. Kapitalist ekonomiyi benimsemiş toplumlarda örgütler, ekonomik yapıya uygun yönde olarak serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve ussallık öğelerine sahip olma eğilimi göstereceklerdir. Sosyalist ekonomiyi benimsemiş toplumlardaki örgütler ise merkezci nitelikte bir yapıya sahip yönde bir değişme gösterecektir. Karma ekonomi sisteminde ise örgütler, kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir anlayış geliştireceklerdir (Çelebioğlu, 1990).

2.5.6.4.Hukuki Alandaki Değişmeler

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemi olarak açıklanabilir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki herhangi bir değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak için oluşturabileceği gibi, toplumun herhangi bir yönüne ilişkin kimi değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için de düzenlenir. Hukuksal değişim toplumsal değişimin onanması anlamında bazı değişimler gerçekleştirebilmek amacıyla yapılabilir. Bazı değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan hukuksal değişimin örgütleri değiştirmesi de kaçınılmazdır (Alıç, 1990).

Toplumsal düzeni sağlayan, doğrudan ya da toplumun değerlerindeki değişmelerin etkisiyle çıkarılan yasalar, okulların değişmesini gerekli kılan etkenler olarak değerlendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein,1996). Yasaların yaptırım gücü, okulların yasal değişmelere uyum göstermeleri örgütsel etkililiğin ön koşulunu oluşturmaktadır. Bir toplumun diğer toplum ya da toplumlarla yaptığı anlaşmalar okulların değişmesini gerekli kılan bir diğer faktördür (Helvacı, 2005).

2.5.6.5.Teknolojik Değişme

Teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler şeklinde tanımlanabileceği gibi, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir (Şimşek,1978).

Teknolojik değişme sonucu bireyin yaşantısı, davranış biçim ve kalıpları değişecektir. Bu değişim toplumsal değişmeyi kaçınılmaz kılacaktır. Toplumsal yapının değişmesi farklı işlevi yüklenen öğelerin değişmesi anlamını taşır bu bakımdan teknolojik değişme, büyük oranda örgütsel değişmeyi zorunlu kılar (Bayrak, 1992).

Çağdaş teknoloji, eğitimde ders kitabından bilgisayara kadar uzanan ve öğrenci durumunun dikkatle kontrol edildiği çok geniş ve çeşitli eğitim yaratmaktadır. Bu ortamlar aracılığıyla, birinci kaynaktan bilgi temini, fırsat eşitliği, kalite, bireysel ve kitle eğitimi gibi uygulamalar olanaklı hale gelmektedir. Teknolojik değişmeden yararlanarak eğitimin genel yönetim, öğretim ve değerlendirme gibi alanları da daha verimli hale getirilmesi çalışmaları yoğunluk kazanmaktadır (Alkan, 1997).

2.5.7.Örgütsel Değişmeye Yol Açan İç Etkenler

Yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik dış etkenlerinden biri ya da birkaçı örgütsel değişime neden olamaz. Örgütler bu dış etkenler dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişime karar verirler. Örgütleri değişime zorlayan iç koşullar, örgütlerin iç bünyelerindeki bazı durum ve gelişmelerle ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Özalp'e göre (1995) iç etkenler şu değişimlerdir:

- Örgütlerin Büyümesi: Örgütsel ve yönetsel yapıyı teknolojik seviyeyi, işçi sayısının kalitesini ve iş yöntemlerini değiştirir.
- Örgütler Arası İşbirliği: Örgütler yok olmamak, etkinliği artırmak ya da daha da büyümek için çeşitli ortaklıklara, işbirliklerine ya da birleşmelere gidebilirler.
- Ekonomik Zorluklar: Talep azalması, karlılık düşüşü, yetki dağılımı, maliyet artışları yönetimde değişikliklere yol açmaktadır.
- Yönetim Felsefesi: Üst yönetimdeki değişiklikler, yönetim felsefesi ve örgüt biçimi denetim anlayışını değiştirmektedir.
- Yönetim Bilimindeki Değişimler: Yeni teori ve görüşlerdeki gelişmeler, profesyonel yönetici ve sermayedar kavramlarının birbirinden ayrılması yönetim biçimindeki değişikliklere yol açmaktadır.
- İletişim: İletişim bilgi sağlama ve rapor vermede önemli eksiklik ve hataların olması, değişim ve iyileştirme çabaları iç değişimlere yol açar.
- Yönetici Devri, İşe Devamsızlık: Yönetici devri ve işe devamsızlık kapasite kullanımındaki eksiklikler önemli değişim nedenlerindedir.

- Ar-Ge: Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlama eksiklikleri rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için önemli sebeplerdir.
- Çatışma: Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi otoritenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenlerindedir.
- Denetim Yetersizliği: Denetim sistemlerinin yetersizliği, filli durumun tespitinde bilgi eksiklikleri, üst yönetime değişimi başlatma açısından önemli işaretlerdendir.
- Amaç ve Hedef: Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmemesi planların veya amaç ve hedeflerin değiştirilmesi için önemli bir nedendir.
- Kriz: Yönetim fonksiyonlarının her birinde ortaya çıkan darboğaz ve aksamalarda yöneticileri bilinçli bir şekilde değişim sürecine yöneltmektir.

2.5.8.Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütlerdeki değişimi iki bölümde toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayan Geleneksel Değişim Modeli'dir. İkincisi ise kaynak, enerji ve zaman israfına yol açacak çoğu kez de örgüt yönünden istenmeyen sonuçlar üretebilecek tarzda gelişigüzel bir değişim beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardımcı bir süreç haline getirmeyi amaçlayan Planlı Değişim Modeli'dir (Yeniçeri, 2002).

2.5.8.1.Geleneksel Değişim Modeli

Geleneksel değişimi savunanlar, yönetimi güçlü kurmaylarla destekleyerek, bilimsel ilkeleri yaygın hale getirerek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılarak değişim gerçekleşeceğine inanırlar (Yeniçeri, 2002). Geleneksel değişimin özellikleri şunlardır (Uslu, 2006):

- Beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- Uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, örgüt içindeki değerler, inançlar, amaçlar sürekli gözden geçirilmelidir.
- Geleneksel değişimler, örgütlerde irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve önlem alınmada geç kalınan değişimlerdir.
- Herhangi bir ön hazırlık aşamaları olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.

Geleneksel değişim genellikle olumsuz sonuçlar doğursa da, avantaj sağladığı durumları da göz ardı etmememiz gerekir. Geleneksel değişim, bölücü, karışıklık yaratıcı olabileceği gibi, kişiler arası farklılıkların, iki departman arasındaki iş akışını düzenlemesi, yeni bir işlerlik kazandırılması gibi yararlı sonuçları da olabilir.

2.5.8.2. Planlı Değişim Modeli

Değişimin planlı bir şekilde yapılabilmesi için belirli bir stratejiye gereksinim vardır. Değişim belirlenmiş bir şekilde yönetilmelidir. Genel anlamda planlı değişme; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği amaçlı çabadır (Tabancalı, 2003).

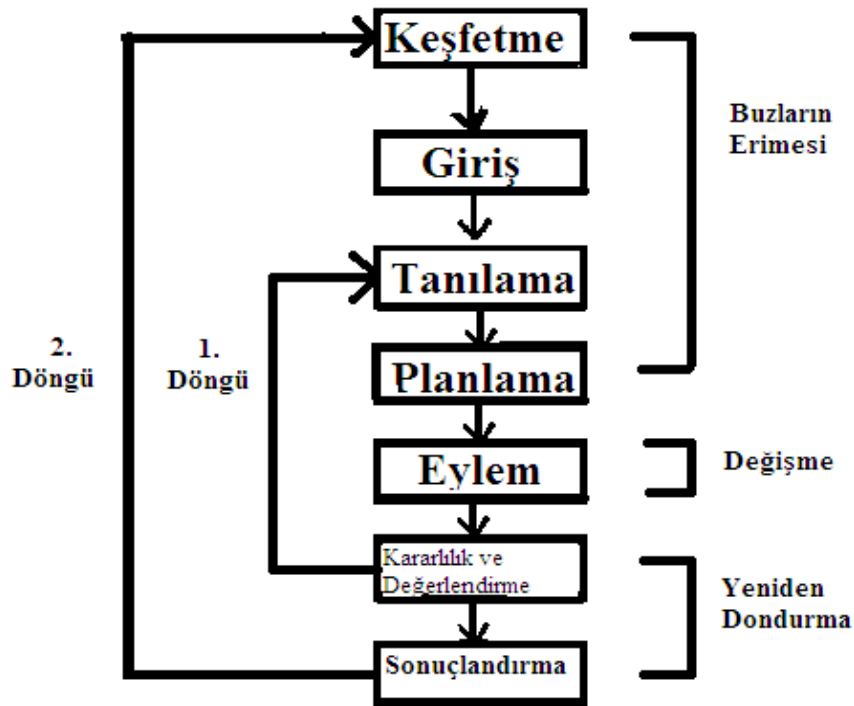
Planlı değişme, sistemin ferdi, sosyal yahut kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli bir düşünce ve çabadır (Lipit, 1969; Akt. Tabancalı, 2003). Buradan da anlaşılacağı üzere planlı değişme modelinde değişim şansa bırakılmaz ve süreçler kontrol altında, amaçlı şekilde yürütülür. Planlı değişmenin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Dinçer, 1992):

- Sorun çözme ve gelişme programları için, bilinçli, amaçlı, açık bir karar içerir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme sorunları ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama yeterliliğine sahip değişme uzmanı ya da profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişme sistemi ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir. Katılıma dayalı bir süreçtir.
- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

Lewin'e göre, değişimin sürdürülebilmesi için üç aşamaya gerek duyulur. Birinci aşamada var olan durumun yani var olan davranışların "çözülmesi" (unfreezing), ikinci aşama, "yeni" bir davranış kalıbına yönelme veya hareket etme (moving) ve en sonunda da yeni davranışların benimsendiği ve sürekli biçime geldiği "donma" (refreezing) aşamasıdır (Niğdelioğlu, 2007).

Lipit, Watson ve Westley tarafından geliştirilen model, sistemli ve kapsamlı modellerden birisidir. Model sonraları değişime uğramış ve yeniden tanımlanmıştır.

Modelin iki temel ilkesi vardır, 1. Bilgi, müşteri ve değişme ajanı(uzmanı) tarafından açıkça ve serbestçe paylaşılmalıdır. 2. Bilgi ancak doğrudan eyleme dönüştürülürse yardımcı olur. Model yedi aşamalı dinamik bir süreç oluşturur. Lewin'in değişme tipolojisi anlatan yedi aşamalı dinamik süreç Şekil 2.6 verilmiştir (Balcı, 2002):



Kaynak: Huse, 1980; Akt: Balcı, 2002.

Şekil 2.6: Planlı Değişme ve Lewin'in Değişme Tipolojisi

- *Çözülme(Buzların Erimesi):* davranış kalıbını çözmeye güdüleme ve değiştirme gereksiniminin oluşturulması. Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır; ilki değişime yönlendiren güçler arttırılabilir, ikincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncüsü, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarılıldığında, değişim uygulanabilir (Niğdelioğlu, 2007).
- *Değişme:* Bireyin yeni davranış kazanması için “benzeme” ve “benzeşme” aşamasıdır (Tabancalı, 2003). Bu aşamada, yönetim sorunlarının çözümlenmesi ile karar verme bölümünün ilk basamağını meydana getirir. Bu aşamada genel olarak veriler toplanır, analiz edilir ve sorunlar gözle görülür bir hale getirilir. Birey, değişim için teşvik edildikten sonra, artık yeni davranış biçimleri kazanmak için hazırdır.

- *Yeniden Dondurma:* Yeniden kazanılan davranışın “kalıp davranış” olarak gösterilmeye başlamasıdır (Tabancalı, 2003).

Görülen odur ki, 7 aşamalı planlı değişme modeli Lewin’in 3 aşamalı modeli ile birleştirilebilir. Lewin’in alan kuramı 7 aşamalı programın herhangi bir aşamasında kullanılabilir niteliktedir (Tabancalı, 2003).

- *Keşfetme:* Değişme ajanı ve müşteri sistemi birlikte araştırırlar.
- *Giriş:* Karşılıklı kontrat ve beklentilerin geliştirilmesi.
- *Tanımlama:* Spesifik gelişme amaçlarının tanımlanması
- *Planlama:* Eylem aşamalarının tanınması ve değişmeye olası dirençler
- *Eylem:* Eylem aşamalarının uygulanması
- *Kararlılık ve Değerlendirme:* Değişmenin başarısının değerlendirilmesi ve daha ileri eylem ya da sonuçlandırma ihtiyacının ortaya konması
- *Sonuçlandırma:* Sistemi terk etme ya da bir projeyi durdurma veya bir başkasını başlatma (Balcı, 2002).

2.5.9. Değişmeye Karşı Direnme

Bir örgütte çalışan insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar dahi değişme olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı, her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkları bırakmamaktadırlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşamalarıdır. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikayetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır (Can, 1997).

Değişime direnç kapsamında “işten kaynaklanan, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler” önemlidir. Örgütsel direnmeye neden olan çeşitli değişkenler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011):

- Ekonomik Güvensizlik,
- Alışkanlıklar,
- Belirsizlik Korkusu,
- Kendini Değişime Uydurma Zorunluluğu,
- Bağımlılık,
- Seçici Dikkat ve Hatırda Tutma,
- Güvenlik ve Çekilme,
- Kaynakların Sınırlılığı,
- Örgütler Arası Anlaşmalar,
- Örgüt Yapısı,
- Güç Dengeleri,
- Önceki Deneyimler.

Bunun yanı sıra, insan bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin verileceği, değişikliğin niteliğine biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir (Tabançalı, 2003). Çizelge 2.2’de değişikliğe tepkiler ve bireyin genel tutumu verilmektedir.

Çizelge 2.2: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

Bireyin Genel Durumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	<ul style="list-style-type: none"> • İsteyerek yardımlaşma arzusu • Yardımcı olma • Yönetim baskısı altında yardımlaşma • Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	<ul style="list-style-type: none"> • Kayıtsız kalma • Hiç ilgilenmeme • Yalnızca söyleneni yapma • Öğrenmeme
Pasif Direnç	<ul style="list-style-type: none"> • Mümkün olduğu kadar yapmama • Yavaşlatma • Bilerek yanlış yapma • Bozma
Aktif Direnç	<ul style="list-style-type: none"> • Sabotaj • İşten ayrılma

Kaynak: Kolasa, 1979; Akt. Tabançalı, 2003.

Değişime yönelik bu tepkilerin önlenmesi için çeşitli stratejiler izlenebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1995)'e göre bu önlemler şu şekilde ele alınabilir:

Çizelge 2.3:Değişime Yönelik Tepkilerin Önlenmesi İçin Alınacak Önlemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilgi eksikliği ya da hatalı bilgi durumunda	Bir kez uygulanınca bireyler yöntemin uygulanmasını destekler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa zaman alıcıdır.
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşılırsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır	Katılanların hazırladıkları değişim planı örgüte uygun değilse zaman alır
Destekleme	Uyum sorunu nedeniyle kişiler tepki gösteriyorsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır	Masraflı ve zaman alıcıdır, başarısız olma ihtimali vardır
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarırsa pahalı bir yöntem haline dönüşür
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hisseder ve gelecekte bu durum sorun olabilir
Tehdit ve Baskı	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlüyse	Süratle çözüm getirilir	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

Yukarıdaki tabloda değişime yönelik tepkilerin önlenmesi için alınacak önlemler yer almaktadır.

2.5.10. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme

Değişim olgusu sadece işletmeleri değil kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda eğitimin kilit noktası olan okullar, öğretmen ve öğrenciler hatta merkezi yönetim birimleri, okul yöneticileri bu değişimlere ayak uydurmak durumundadırlar. Bir yandan da değişime en dirençli kurum da eğitimdir. Özellikle uygulama sürecinde eğitim sisteminde değişimleri yerleştirmek zor olmaktadır.

Eğitimdeki değişmelerin bir boyutunda yöneticiler yatmaktadır. Özellikle yöneticilerin liderlik vasıfları, problem çözme ve güdülme becerileri yüksek olmalıdır ki değişim tüm paydaşlarca kabul edilsin. Eğitim örgütlerinin etkililiğini geliştirme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin en büyük görevlerinin başında

değişmeyi yönetmek gelmelidir. Bununla birlikte yöneticiler, direnme kaynaklarını saptayıp, çözüm yollarını bilmek ve uygulamak durumunda olmalıdır (Tabancalı, 2003).

Okulda yöneticiler, öğretmenler ve denetçiler , eğitim örgütlerindeki değişme olgusundan etkilenecek olan eğitim hizmetleri çalışanlarını oluşturur. Bu grupların okulun içindeki ve dışındaki değişmeleri takip etmeleri, bunları anladıktan sonra, yöneticileri ve denetçilerin önemli zaman ve enerjilerini sadece mevcut işleri yürütmek için harcadıkları; be nedenle de en yakındaki değişmeleri bile çoğu zaman gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir (Açıkalın, 1995).

Eğitimde yenileşmenin başarısız olmasının bir nedeni, eğitimciler ve velilerin değişmeyi istememeleri, bilmemeleri veya anlamamalarıdır. Değişmenin çok karmaşık olması değişmenin başarısına etki eden önemli faktörlerdendir. Yapılacak değişmelerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000).

Özellikle son on yılda yaşanan köklü değişimlerin etkileri henüz görülmemektedir. Bununla birlikte değişim felsefesinin altında örtük amaçlar yattığından, bu değişimlere başta çıktıkların muhtemel zararları, önümüzdeki on yıl sonunda toplum açısından bir tehdit durumundadır.

2.6.ÖRGÜTSEL GELİŞME

2.6.1.Örgütsel Gelişme Kavramı

Düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içeren gelişme; beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşen bilinçli harekettir. Gelişme değişimin olumlu yönde ilerleme içeren şeklini, olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar (Erkal, 1995). Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için gelişmelere ayak uydurmaları gerekir. Var olan sistemin değişen koşullara uyumu söz konusu olduğunda gelişmenin gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır.

2.6.2.Örgütsel Gelişmenin Amacı ve Önemi

Özellikle modern çağda yaşanan sürekli değişimlere bağlı olarak gerekliliği sürekli artan ve ileride de artacak olan örgütsel gelişme hem bireysel hem de örgütsel açıdan değerlendirilmeli ve hayata geçirilmelidir. Örgütsel gelişmede temel amaç,

örgütte sağlam bir güven duygusunun geliştirilip yerleştirilmesi, açık bir iletişim isteminin kurulması, çatışmanın farkında olunup optimum düzeyde tutulması, işbirliği ve ekip çalışmasının geliştirilmesi ve örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesinin yükseltilmesidir (Dinçer, 1992).

Bu temel amacın yanı sıra örgütsel gelişmenin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2010):

- Karşılıklı dayanışma ve güven duygusunu geliştirmek,
- Bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal otorite (yetke) ilişkilerini geliştirmek,
- Dikey, yatay ve çapraz haberleşme ve ilişkileri artıracak bir örgütsel ortamı gerçekleştirmek,
- Takım esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek,
- Güç birliği sistemini geliştirmek,
- Planlama ve karar verme yetkisinin tüm örgütsel birimlere, alt kademelere geçirilmesine (iş zenginleştirmeye) yardımcı olmak,
- Bireyin önemini yükselterek daha yüksek iş doyumuna erişmesine yardımcı olmaktır.

Bu temel özelliklerden de yola çıkarak gelişmenin aslında sadece örgütsel değil, aynı zamanda bireysel anlamda da sağlanması örgütsel gelişmenin en önemli noktalarından bir tanesidir. Sonuçta bireysel anlamda her bir olumlu gelişme örgüt açısından da paralel bir etki yaratacaktır. Bu nedenle örgütsel gelişme, her türlü durumda önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugün, örgütleri etkileyen beş değişme alanından söz etmek mümkündür. Bunlar: 1. Bilgi patlaması, 2. Hızlı ürün eskimesi, 3. İşgücü yapısının değişmesi, 4. Kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması, 5. İşin giderek uluslar arası nitelik kazanması (Balcı, 2002). İşte bütün bu noktalar, göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin bu temel etkilere uyumunu sağlamanın tek yolu örgütsel gelişmeden geçmektedir.

2.6.3.Örgütsel Gelişmenin Özellikleri

Örgütsel gelişme, her şeyden önce olumlu bir hareket olacağından kasıtlı bir etkinlik olmak durumundadır. Gelişme sürecinin rastlantısal olaylara bağlanması

amacına uygun ve doğru bir gelişmeye olanak sağlayamaz. Bununla birlikte örgütsel gelişmenin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2007):

- Örgütsel gelişme bir süreçtir.
- Örgütsel gelişme bir değişimdir. Büyüme ve gelişmeyi içerir.
- Örgütsel gelişme planlı bir değişimdir.
- Örgütsel gelişme uzun süre gerektiren, kurumsallaşmayı ön plana alan bir faaliyetler dizisidir.
- Tüm örgüte yöneliktir.
- Kültürel bir değişimdir, kültürün hem maddi hem de manevi öğelerinin değişimidir.
- Etkinlik, etkinlik artışı gibi olumlu yönde bir gelişmedir.
- Sistemlerde değişimdir. Birey davranışlarının, gruplar arası ilişki ve grup normlarının değiştirilmesini kapsar.
- İşbirliği gibi özel değerleri olan bir süreçtir.
- Bu iş için gerekli çeşitli eğitim faaliyetlerini kapsar.
- Örgütsel süreç ve faaliyetlere bir müdahaledir.
- Geliştirme faaliyetleri bir danışmanlık kurumuyla yönlendirilip yürütülebilir.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere başta da belirtildiği gibi, örgütsel gelişme şansa bırakılmayacak kadar önemlidir ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Tüm bu özellikler göz önüne alındığında sürecin etkili şekilde işletilmesi bu özelliklere bağlılıkla olmaktadır.

2.6.4.Örgütsel Gelişmenin Kaynakları

Balcı (2002)'nin French ve Bell (1984)'ten aktardığına göre, örgütsel gelişme sürecinin dayandığı temeller-kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel gelişme etkileşimli bir süreçtir. Dinamik, hareketli ve değişen bir olgudur.
- Uygulamalı davranış biliminin bir şeklidir. Bir örgütsel gelişme programı sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, ekonomi ve politika gibi davranış bilimlerinin bilimsel ve mantık ilkelerini uygulamaya koyar.

- Normatif, yeniden eğitimci bir değişme stratejisidir. Bu strateji, örgütsel gelişme programının ilişkide bulunduğu eski normların zayıflatılması, yeni normlara bağlanmayı hedefler. Bu anlayışın temelinde “bireyi yeniden eğiterseniz bunu örgütsel değişme izler” varsayımı yatar.
- Örgüte sistem yaklaşımını benimser.
- Planlı değişmeye, verilere dayalı bir yaklaşımdır.
- Deneye dayalı bir girişimdir. Bu ilke bir şeyin nasıl yapılacağına bizzat yapılarak öğrenilmesini öngörür.
- Amaç geliştirme ve planlamayı vurgular. Hazır iş takımları üzerine yoğunlaşır. Örgüt işlerini çeşitli tür ve nitelikteki iş grupları ile yapar. İş grupları örgütsel gelişmenin temel bina bloklarıdır.

2.6.5.Örgütsel Gelişme Süreci

Bir örgütsel gelişme programının başlatılması ve geliştirilmesi genelde şu basamakları izler (Miles ve Schmuck, 1976; Akt. Balcı, 2002):

- Örgütte orta ya da üst yönetim örgütsel gelişmeye ilgi duyar ve örgütün problemlerinin yetiştirme yoluyla çözüleceğini hisseder.
- Yönetim, kuruluş dışı bir danışmanı örgütü ziyaret etmesi için davet eder.
- Danışmanın örgüte girişi ve çeşitli örgütsel rol ve temasından sonra örgüt, danışmanla spesifik bir proje üzerinde anlaşma sağlar.
- Danışman içerdekilerle çalışarak mülakat, ölçek, gözlem yolları ile örgüt hakkında veri toplar.
- Eğer uygun bulunursa bu veriler örgütün ve örgütle çevresi ile arasındaki güçlüklerin ortak teşhisine temel oluşturur, sonunda değişme amaçları açıkça tanımlanır.
- İlk aracı planlanır. Genelde çeşitli anahtar rollerde ve bir grup ya da birden çok gruba ilişkin veri toplanır, toplanan veriler geri beslenir ve tartışılır.
- Yeni veri toplanarak aracı değerlendirilir. Girişimin başarısı anahtar rollerin örgütsel geliştirmeye daha açık, ilgili ve yaratıcı olmalarına bağlıdır. Bundan sonraki adımlar bu verilere dayandırılır ve süreç böyle devam eder.
- Örgütsel gelişme programının başlangıç aşamaları örgütün kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Bu başarılırsa daha açık, birlikte, güvenli, kendini

analiz eder bir duruma gelinir ve risk alma eğilimi doğar. Program devam ederken yapısal değişimler, tipik ürünler olur, yeniden örgütlenme, yeni rollerin oluşturulması, hatta yeni grupların oluşturulması mümkündür.

- Örgütsel gelişme işlevi kendisini örgüte kurumlaştırır. Kurulmuşta bir örgütsel gelişme bölümü ya da grubu oluşturulur ve gerektiğinde dış yardım alarak örgütsel değişim sürecini devam ettirmede merkezi sorumluluğu bu birim üstlenir.
- Örgüt içi örgütsel gelişme uzmanları giderek profesyonelleşir diğer uzmanlarla iletişim ağına girerek kendi örgütsel gelişmelerinden sorumlu olur.

Bu süreçte durum tespiti en kilit noktalardan bir tanesidir. İhtiyacın ne olduğu, ona yönelik uygulamaların, toplanacak verilerin, veri toplama türlerinin, verilecek eğitimlerin belirleyicisi olmaktadır. Yine doğru verilerin toplanması da sürecin sektöre uğramaması açısından önemlidir.

2.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü örgütsel değişim süresince göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Örgüt kültürü aynı örgütte çalışanların; tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir. Özetle paylaşılan değerler, simgeler, inançlar ve yaşantılar olarak tanımlanabilir (Akbaba, 2001:12)

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak hissetme, duyma ve yaşama gibi grup dinamiğini arttırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinde bütünlüğü sağlayarak başarıyı getirecek etkiye sahiptir (Çakır, 2009).

Kültüre giren her yeni öge mevcut kültürel yapıyla bütünleşirse, sosyalleşme süreci de bu yeni kültürel yapıya göre bir değişim gösterir (Çelik, 2002). Örgüt kültürünün çok güçlü olması değişimi zorlayacak bir durumdur.

Yapılan son araştırmalar okulun etkili olmasında okul kültürüne ve ortamına bağlı olduğunu göstermektedir. Okulun gelişmesi için öğrenmeye uygun olumlu bir

kültürün olmaması okulda yeniliklerin gerçekleştirilmesini engellemektedir (Balcı, 2002).

Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör kültürdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar okul personelinin beraber hareket etmesini sağlar (Çelik, 2002). Yönetici ve öğretmenlerin karar alma aşamasında ve sürecinde ortak hareket etmesi dolayısıyla örgütsel değişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesini ve direncin azalmasını sağlayacaktır.

Çağımızda hızlı değişimlerin yansımaları eğitim programlarını da değiştirmektedir. Bu da öğretmen ve yöneticiden beklenen rollerin farklılaşması anlamına gelmektedir. Değişiklikleri tam anlamıyla özümsemeyip, gelecek kuşaklara aktarabilmek için, ekip halinde çalışma ve görev yapmaya hazırlanmaları, çok yönlü iletişim ve öğretim tekniklerini uygulayabilecek düzeyde esnek, bireysel özellikler göstermelidirler (Keser, 2000). Toplumdaki hareketlilik, sürekli değişmeyi beraberinde getirmektedir.

Okullarda yapılacak her yenilik girişimi bireylerin durumlarında değişiklik meydana getirecektir. Bazı gruplar veya kişiler değişmeyi kabul ederken, bazı grup veya kişiler değişmeyi reddedecektir. Okulda değişiklik yapılırken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır.

1.Yenilgin amaç ve politikası saptanmalı, açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.

2.Yenilik için alternatif olan plan ve programlar ilgililerin görüşleri alınarak hazırlanmalıdır.

3.Kurum personeline ve ilgililere yenilik benimsetilmeli ve bu konuda isteklendirilmelidir.

4.Yenilik için gerekli kaynaklar, ortam ve destekler zamanında sağlanmalıdır.

5.personelin yenilikle ilgili uygulamalarındaki görev, yetki ve sorumlulukları saptanmalıdır.

6.Yenilik girişimlerinde personelde aranacak yeterlilikler belirlenmeli, kazandırılması için yetiştirilmelidir.

7. Uygulamaya geçilmeden önce karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları belirlenmelidir.

8.Yenilikle ilgili tüm taraflar için neden ve nasıl sorularının cevapları önceden hazırlanmalıdır.

9.Yenilik uygulamaları için sistemin çalışmaları durdurulmadan uygun zaman ve ortamlarda sisteme girişler yapılmalıdır (Taymaz, 2003).

Değişim çağımızda vazgeçilmez bir gerçektir. Değişimin kökten gerçekleşmesi, benimsetilmesi, anlamlı ve yararlı olması değişimin öncelikle eğitim örgütlerinde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu örgütlerde öğretmen ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler değişimsel fikirler taşıyorlarsa, buldukları kurum gelişir ve ilerler.

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1.YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR

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

Şahin (2004) “Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul kültürü Üzerine Bir Değerlendirme” adlı araştırmasında ilköğretim okulları öğretmenlerinin ve müdürlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, okullarının statüsü ve sosyo-ekonomik düzeylerine göre okullarındaki kültüre ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri okul kültürünü lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha olumlu algılamaktadırlar. Kadın öğretmenler erkeklere göre okullarını daha olumlu değerlendirmektedirler. 5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler 6-10 ve 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar.

Terzi (2005) İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürünü inceleyen araştırmasında ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında en birinci kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırayla başarı kültürü, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık sadece “bürokratik kültür” alt boyutunda ortaya çıkmıştır. Destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Kıdeme göre farklılık sadece “görev kültürü” alt boyutunda bulunmuştur. Diğer kültür boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Destek, başarı ve görev kültürel boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ancak bürokratik kültürle diğerleri arasında bir ilişkiden söz edilemez.

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

teknik eğitim veren ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Araştırma sonucunda meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, meslek liselerindeki birincil örgütsel kültür boyutu rol kültürüdür. Meslek liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, güç kültürü boyutu, farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, başarı kültürü boyutunda farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, destek kültür boyutu farklı genel müdürlüklere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü boyutları açısından, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken, destek kültürü boyutu açısından, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre destek kültür boyutunda, göreve göre anlamlı bir farklılık vardır. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Oğuz ve Yılmaz (2006) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarını incelediği araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarındaki okul kültürü ile ilgili algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamına 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Yozgat il merkezinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar Terzi (2005) tarafından geliştirilen ölçeği kullanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok “destek kültürü” boyutunun öne çıktığı görülmektedir. İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Terzi (2007) Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algılarını incelediği araştırmada akademik bir örgütte okuyan öğrencilerin okudukları fakülteye ilişkin kültürel algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, Okul Öncesi Öğretmenliği ve Türkçe Öğretmenliği bölümü son sınıf öğrencilerini kapsamaktadır.

Araştırma sonunda öğrencilerin okudukları fakülteye ilişkin ait olma algıları yüksek ve olumludur. Etkililik, iletişim/ilişki kültürel özelliklerine ilişkin olarak öğrencileri orta derecede olumlu algılamalara sahiptir. Cinsiyetler arasında öğrenci görüşleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bölümler arasında oluşan görüşlerde anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan Türkçe Öğretmenliği bölümü öğrencileri kendilerini okudukları okula daha çok yakın hissetmektedirler. Yine Türkçe Öğretmenliği bölümü ve Okul Öncesi Öğretmenliği bölümü öğrencileri Sınıf Öğretmenliği ve Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümü öğrencilerine göre okumuş oldukları fakülteyi daha etkili bulmaktadır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi değerlendiren Vural (2007) Kartal ilçesinde bulunan ilköğretim okulları arasından tesadüfi yöntem ile seçilen 8 okulda görev yapan toplam 300 öğretmeni örnekleme almıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürü algısı cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve eğitim durumu düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır.

İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişkiyi araştıran Ayık (2007) Erzurum il merkezinde bulunan 32 ilköğretim okulundan 80 yönetici ve 833 öğretmeni örnekleme almıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul kültürü algısı yüksektir. Öğretmenlerin okul kültürü algı düzeyi cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenler lehine, eğitim düzeyi değişkenine göre okul kültürü ölçeğinin ortak öğrenme alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenler lehine, mesleki kıdem değişkenine göre yine ortak öğrenme alt boyutunda 5 yıldan daha fazla kıdemli öğretmenler lehine farklılaşırken, okuldaki görev süresi değişkenine göre okul kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutunda farklılaşmamaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve okul kültürü algısı arasındaki ilişkiyi araştıran Çakır (2007) Üsküdar ilçesinde bulunan 70 ilköğretim okulunda görev yapan 200 öğretmeni tesadüfi yöntemle örnekleme almıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul kültürü algı düzeyinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Yurttakal (2007) Şırnak ili İdil ilçesinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamalarını incelemiştir. İdil ilçesinde görev yapan tüm ilköğretim öğretmenleri örnekleme alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algısının “nötr” düzeyde olduğunu, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin okul kültürü algısının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alkan (2008) araştırmasında Meslek liselerinde okul kültürünü çok boyutlu olarak inceleyen Ümraniye ilçesine bağlı devlet meslek liselerinde görevli öğretmenlerin örgüt kültürü algısını tespit etmeyi amaçlamıştır. İlçede bulunan 10 meslek lisesinde görev yapan 269 öğretmenin örnekleme oluşturduğu araştırmada devlet meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısının okul kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutunda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Aslan (2008) araştırmasında liselerde örgüt kültürünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul kültürünü olumlu algıladıkları görülmektedir. Araştırmanın alt boyutlar “bütünleşme ve aidiyet”, “işbirliği, destek ve güven”, “okul-çevre ilişkisi” ve “demokratik yönetim ve katılım” şeklindedir. Branşları bakımından yalnızca “işbirliği, destek ve güven” boyutuna ilişkin algıları arasında önemli farklılık bulunmuştur. Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenlerin bu boyutu, Meslek dersleri ve Güzel Sanatlar-Spor öğretmenlerinden önemli düzeyde daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görev yaptıkları okulun yaşına göre, öğretmenlerin “bütünleşme ve aidiyet” ve “okul- çevre ilişkisi” boyutlarında algıları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Esinbay (2008) araştırmasında ilköğretim okullarında örgüt kültürünü incelemiştir. Bu araştırmanın amacı, Balıkesir İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları yapılan ölçek çalışmasıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en birincil kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek

kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir.

İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Zeytin (2008) İzmir'in çeşitli ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan 300 öğretmeni örnekleme almıştır. Araştırma sonunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürünü "orta" düzeyde algıladığı ve öğretmenlerin okul kültürü algısının yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulunurken, cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin okul kültürü algısının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Korkut (2008) ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyini inceleyen çalışmasında Büyükçekmece ilçesinde bulunan 22 okulda görevli 331 öğretmen ve 30 yöneticiyi örnekleme almıştır. Araştırma sonuçlarında okul kültürü ölçeğinde yer alan maddelerin her birine ait aritmetik ortalama değerleri verilmiş ve kaynak grubun okul kültürü algı düzeyinin cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

3.2.YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR

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

Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikâyeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bir ilköğretim okulunun değişik bölümlerinde canlılığını koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikâyeleri belirlemeye çalışmıştır. Verilerin analizi bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik öneriler getirmiştir.

Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş,

öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri saptanmıştır. Bu araştırmada ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan 10 okul yöneticisi ve 20 öğretmenle görüşme yapılmış, bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere göre mesleki yaşamlarında moral ve etik çalışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır (Çelik, 2002:156).

Nnadozie (1993) karar verme sürecine katılma ve okul kültürü ile öğretmenlerin iş doyumu algısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında 456 okulda çalışan 10370 öğretmenden araştırma verilerini toplamıştır. Araştırmadan cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin öğretmenlerin iş doyumunu belirlemede önemli olmadığı; karar verme sürecine katılma ve okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumu ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Jones (1998), New Jersey’de 12 okulda tesadüfi yöntemle seçilen 274 eğitim personeli üzerinde çalışmıştır. Eğitim personeline ölçek uygulayarak liselerde örgütsel kültür ile örgütsel adanma arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ortaokullarda okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen Vislocky (2005) Florida’da bir eğitim bölgesinde yer alan 6 okulda görev yapan eğitim personelinin oluşan 343 kişilik bir grup üzerinde ölçek uygulama yolu ile araştırmasını gerçekleştirmiştir.

Patterson (2006) araştırmasında, Patterson, Texas devlet liselerinde yer alan okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi konu almıştır. Araştırmasında 3 farklı eğitim bölgesinde bulunan liseyi örneklem olarak seçmiştir. Araştırmacı öğrenci başarısının okul kültüründen etkilendiğini ortaya koymuştur

Myers (2009), Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğrenci Başarısına Etkisi” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma da, öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının öğrenci başarısı üzerinde etkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Okul sistemlerinin benzer olduğu Georgia ortaokullarından üç tanesi uygulama için seçilmiştir. Okul kültürünü saptamak için Wagner (2002)’in Okul Kültürü Ölçeği ve öğrenci başarısı için CRCT (ölçüt referansı yeterlilik testi)

kullanılmıştır. 60 öğretmen üzerinde yapılan araştırma, çoklu regresyon ve Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının öğrenci başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ohlson (2009) araştırmasında okul kültürü ve öğretmen niteliklerinin öğrenci devamsızlığı ve okuldan uzaklaştırılma ile ilişkisini araştırmıştır. Florida’da 23 kırsal bölge okulunda görev yapan öğretmenlerden araştırma verilerini toplamıştır. Araştırmada okul kültürü ölçeğinin amaç birliği boyutundan elde edilen puan arttıkça öğrenci devamsızlığının önemli ölçüde azaldığı ve yine okul kültürü ölçeğinin işbirlikçi liderlik boyutundan elde edilen puan arttıkça öğrencilerin okuldan uzaklaştırılma durumlarının azaldığı bulunmuştur.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.3.YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR

Aksoy (2005) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarını inceleyen çalışmasında Ankara ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 298 öğretmenin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmış ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın sonuçlarında okullarda değişim yönetiminin gerçekleşmesi sürecinde eğitim yöneticilerin örgütü değişime hazırlamak, örgüt üyelerinin bilinçlendirmek, değişim ihtiyacını hissetmek maksadıyla örgütsel iletişim yöntemlerinin kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleşmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin cinsiyetlerine göre yaptıkları değerlendirmede çeşitli değişkenlerin etkisiyle, bayan öğretmenlerin okul yöneticilerini kısmen de olsa erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin ‘görev alanı’ değişkenine göre ilköğretim yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleşmesinde sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında, istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, diğer kıdem grupları içinde bulunan öğretmenlere oranla, kariyer imkanları ve sosyal haklar

konusunda yeterince bilgilendirilmediklerini, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin performans ve yetenekleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler, sonucuna ulaşılmıştır.

Kurşunoğlu (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli ili örneği)” isimli çalışmasında öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını incelemiş ve sonuç olarak; Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğunu. Örgütsel değişmeye ilişkin öğretmenlerin % 58,5’i “orta”, %22,8’i “yüksek” ve % 18,7’si “düşük” düzeyde tutuma sahip olduğunu, cinsiyetin tutum konusunda belirleyici bir değişken olmadığını, ancak kıdeme göre farklılaşma olduğunu ve branş öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarının ortalamasının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek çıktığını ve mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin tutumlarının memnun olmayanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Genç (2006) “Öğretmenlerin, öğrenim düzeyi, yaşları, deneyimleri ve katıldıkları hizmet içi eğitim sayıları ile değişime karşı gösterdikleri direnç arasında bir bağlantı var mıdır?” sorusuna cevap aramış ve bu amaçla İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan 4’ilköğretim ve 5’i ortaöğretim olmak üzere 9 okulda çalışmakta olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi, yaş, kıdem ve hizmeti içi eğitim sayısı değişkenlerine göre değişime karşı gösterdikleri direnci araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yükseldikçe değişime olan direncin azaldığı, yaş arttıkça direncin arttığı, direncin en çok teknolojik değişime karşı olduğu, hizmet içi eğitim sayısının artmasının değişime direnci azalttığı ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça değişime daha fazla direnç gösterdikleri ortaya konmuştur.

Akan (2007), “Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Erzurum ili örneği)” adlı doktora tez çalışmasında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre, Erzurum ilindeki ilköğretim okullarının belirlenen boyutlar bakımından en etkili boyutu “okul yöneticisi” boyutu olup, en az etkili boyutu “okul çevresi ve veli” boyutu olduğu görülmüştür. Erzurum ilindeki ilköğretim okullarının etkililiğine ilişkin okul

yöneticileri ile öğretmenlerin algıları arasında etkili okulun “öğretmen”, “öğrenci”, “öğrenme ortamı ve süreci”, “okul çevresi ve veli” boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Erzurum ilindeki ilköğretim okullarının etkililiğine ilişkin okul yöneticileri ile öğretmenlerin algıları arasında etkili okulun “okul yöneticisi” ve “okul kültürü ve ortamı” boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmediğini bulmuştur.

Şentürk (2007) İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenlerini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmada kişilerin çoğunun kendilerini değişime açık olarak algıladıkları görülmüştür. Kişilerin kendilerini değişmeye açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında farklılık bulunmamıştır. Kişilerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Kişilerin değişime dirençleri, kendilerini ne ölçüde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır.

Artun (2008) Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini incelediği araştırmasında Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini ölçmek ve öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya İlinde Anadolu Liselerinde grev yapan 281 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin, okullarında olacak bir örgütsel değişmeye olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel değişmeye daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum, yaş, mesleki çalışma süresi, mezuniyet durumu, okuldaki çalışma süresi, branş örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili değişkenler olmadığı görülmüştür.

Argon ve Özçelik (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” isimli çalışmalarının sonucunda "Okulda değişim ihtiyacını belirleme", "Okulu değişim sürecine hazırlama", "Okulda değişimi uygulama" ve "Değişim değerlendirme" boyutlarında ilköğretim okul yöneticileri, yönetici görüşlerine göre "çok", öğretmen görüşlerine göre "orta" düzeyde yeterli olduğunu bulmuşlardır.

Korkut (2009) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşlerini inceleyen araştırmada Çanakkale ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı örnekleme dâhil edilen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüş ve algılayış düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Çanakkale ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda öğretmenler değişme süreci konusunda tedirginlikleri bulunmaktadır. Öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel değişmeye bakış açıları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdemlerine ve mezun oldukları okula göre öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri ve örgütsel değişmeyi algılayış düzeyleri farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel değişim düşüncelerine ilişkin ortalama puanları ile çalıştıkları okullarının bulunduğu sosyo ekonomik düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre sosyo ekonomik açıdan iyi bir çevrede bulunan okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye karşı olumlu yaklaşımları görülmektedir. Çanakkale merkez ve belirtilen ilçelerinde erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri daha olumludur. Erkek öğretmenler değişmeye daha açıktır.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği)” isimli çalışmalarında, öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk kapsamında, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğunun “orta” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dört boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir.

Demirtaş (2012), “İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı” çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarının değişime açıklığını “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirdiklerini bulunmuştur. Bunun yanında; ilköğretim okullarının değişime açıklığının cinsiyet, kıdem, en son mezun olunan yükseköğretim programı değişkenlerine göre ölçeğin çeşitli boyutlarında anlamlı biçimde farklılaştığı şeklindeki sonuca ulaşmıştır.

3.4.YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR

Örgütsel değişmede insan unsurunun önemi ve değişiklikle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin değişikliğin yapılmasına katılmalarının etkilerini araştırdığı çalışması, BirleŐik Amerika’da Harwood elbise fabrikasında yapılmıştır. Örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde ilgili örgüt üyelerinin değişiklik yapılmasına katılmalarını sağlamanın değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını yok etmiŐtir. Değişimin benimsenmesine olumlu katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır (Coch ve French,1948: Akt. Gürsoy, 2010).

Wangen ve diğerleri (1982) tarafından yapılan “Küçük Okullardaki Öğretmenlerin Karakteristik Özellikleri, Örgütsel Algıları ile Değişime Açıklık İlişkileri” konulu araştırmada öğrenci mevcudu 350’den az 10 okuldaki toplam 132 öğretmene ve 17 ortaöğretim öğretmenine değişime açıklığın kişisel ve örgütsel faktörlerle ilişkisini tanımlamak amacıyla ölçek uygulanmıştır. Ölçek sonuçları yenilik yanlıları erkek ya da kadın öğretmenlerin daha açık, deneysel, profesyonel olarak aktif, daha yüksek güç duygusuna sahip rahat ve güvenli olduğunu göstermektedir. Ulaşılan bilgiye göre öğretmenlerin değişme riskini alabilmeleri için onları desteklemek amacıyla değişime açıklık ile ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri yönetebilmenin mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır.

Foster’ın (1993) “Kentli Afrikalı ve Amerikalı Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” konulu çalışmasında, örnek olarak seçilen yedi devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik düşüncelerinin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma yarı yapılandırılmıŐ sorular, açık uçlu sorular ve 2- 4 saat arasında süren görüşmelerle yürütülmüŐtür. Araştırmanın sonuçlarına göre, deneyimli öğretmenler, daha az deneyimli öğretmenlerle kıyaslandığında en Őüpheci, en isteksiz ve okul reformu çabalarına en az dahil olan kimseler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (<http://search.epnet.com>).

Glantz (1998) tarafından yapılan “Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları” konulu araştırmada, Penslvania’daki öğretmenlerin esneklik ve değişme tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 8 ortaokuldan seçilen 272 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçme aracı olarak “Wonder ve Donovan’ın BarıŐçıl Değişme Envanteri” ve ilgili demografik sorular kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda kadın

öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha esnek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yabancı dil, İngilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnek olduğu, sonucuna ulaşılmıştır. Deneyimli öğretmenler, matematik ve fen bilgisi öğretmenleri diğer alanlardaki öğretmenlerden daha çok esnektir (<http://proquest.umi.com>).

Salinas (2010) Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Değişim ve Müdür Etkisi Algılarını inceleyen çalışmasında öğretmenlerin müdür etkisi algıları, öğretmen ve müdürün değişime açıklık, değişim tedirginliği ilişkisi incelenmiştir. Örnekleme Güney Texas'ta yer alan 40 lise ve bu liselerde görev yapan 3556 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçları, etkili müdürlerin değişime karşı tedirginliği ve toplum baskısını azaltmada etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenler müdürlerinin etkinliğine inandıklarında okul personelinin değişim çabalarına daha açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Parsley (2011) “Okul Değişimine Önderlik Etmeyi Paylaşım Yaklaşımını Sağlayacak ve Destekleyecek Örgütsel Koşulları Yaratma” konulu araştırmasında, paylaşılan liderlik ve davranışsal, sosyal, kültürel örgütsel durumlar tartışılmıştır. Görüşmeler 15 kişi ve ortaokullarda çalışan 34 liderlik takımı üyelerinden oluşan grup ile yapılmıştır. Araştırmada paylaşılan liderlik ile ilgili yaşanan deneyimler liderlik algısını ve ona bağlılığı geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların deneyimleri birbirlerini etkilemekten çok yaşanmakta olan değişime bağlılığı desteklemekte işbirlikçi sorumluluğu almaya odaklanmıştır. Araştırmacı elde edilen bilgiler ışığında, değişimi destekleyecek koşulları yaratırken birlikte hareket etmeyi ve ortak amaca ulaşma sorumluluğunu almayı önermektedir. Sonuç olarak araştırmada paylaşılmış liderlik değişim isteği, bağlılığı, devamı ve destekleyici koşulları yaratma süreci olarak değerlendirilmektedir.

Değişme ile ilgili, gerek Türkiye’de gerek yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Literatürde değişme kavramının daha çok iş örgütlerinde çalışıldığı, eğitim örgütlerinde ise son yıllarda değişme ile ilgili bir çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışma ve yayınlara bakıldığında, değişim yönetimi, değişme ve liderlik, değişmeye direnme, değişme karşısında birey davranışı, değişme ve örgüt kültürü gibi konulara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ise,

öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değişme etkinliklerine yönelik ne gibi tutumlar geliştirdikleri ortaya çıkarılarak değişme etkinliklerinin daha başarılı olması ve bu durumun eğitim öğretim sürecine olumlu yönde yansması hedeflenmektedir.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizlerinde uygulanan istatistik tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

4.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Karasar'a (2002) göre, tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bu özelliği ile tarama modeli, davranış bilimi ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilir (Kaptan,1999).

Araştırmanın konusu olan eğitim kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel değişmeye etkisi sayısal görünüm, çözümleme ve yorumlamalarla tanımlanmaya çalışılmıştır.

4.2.EVREN, ÖRNEKLEM VE ÇALIŞMA GURUBU

Bu araştırmanın hedef evrenini, İzmir ili Bergama ilçesinde bulunan 31 kamu ilkokulu ve 19 kamu ortaokulunda görev yapan 107 okul yöneticisi ve 540 öğretmen oluşturmaktadır. 19 ortaokul kurumunda; 44 okul yöneticisi ve 250 öğretmen bulunmaktadır. 31 ilkokul kurumunda ise, 63 okul yöneticisi ve 290 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, araştırmacı tarafından okulların tamamı ziyaret edilmiş, okul yöneticileri ile görüşülmüş ve gerekli açıklamalarda bulunarak, Bergama ilçe milli eğitim müdürlüğünden gerekli izin alındığı 647 adet veri toplama aracı (Ek 3-4) okul yöneticilerine bırakılmış, okul yöneticileri ve öğretmenleri tarafından gönüllü olarak veri toplama aracının doldurulması rica edilmiş ve veri toplama aracının doldurulması için bir hafta süre

verilmiştir. Araştırmacı tarafından bir hafta sonra okullar tekrar ziyaret edilerek doldurulan veri toplama araçları toplanmıştır. Toplam 268 veri toplama aracı elde edilmiş, ancak ölçeklerin incelenmesi sırasında bazı yönetici ve öğretmenlerin veri toplama aracının bazı sorularını işaretlemediği ve kurallara uygun doldurmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle 12 adet veri toplama aracı değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta toplam 256 adet veri toplama aracı araştırmanın çalışma gurubunu oluşturmuştur.

İzmir ili Bergama ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'nün web sitesinden alınan bilgilere göre; 2012-2013 öğretim yılında merkez ilçe ve ilçeye bağlı yerleşim birimlerindeki kamu ilkokul ve ortaokulları ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları ve oranları Çizelge 4.1'de verilmiştir.

Çizelge 4.1: Kamu İlkokul ve Ortaokulları ve Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları ve Oranları

OKULLAR	YÖNETİCİ		ÖĞRETMEN	
	frekans(n)	Yüzde(%)	frekans(n)	Yüzde(%)
Aşağı Cuma İlkokulu	2	1.9	5	0.9
Aşağı Cuma Ortaokulu	2	1.9	6	1.1
Atatürk İlkokulu	2	1.9	15	2.8
Ayaskent İrfan Kırdar İlkokulu	2	1.9	6	1.1
Ayaskent İrfan Kırdar Ortaokulu	2	1.9	8	1.5
Bölcek Ortaokulu	2	1.9	9	1.7
Bölcek İlkokulu	2	1.9	4	0.7
Çamtepe İlkokulu	1	0.9		
Çit Ahmetbeyler İlkokulu	2	1.9	5	0.9
Çit Ahmetbeyler Ortaokulu	2	1.9	8	1.5
Dereköy Ebsa İlkokulu	2	1.9	6	1.1
Dereköy Ebsa Ortaokulu	2	1.9	11	2.1
Fatih İlkokulu	3	2.8	22	4.1
Fevzipaşa İlkokulu	3	2.8	22	4.1
Gazi İlkokulu	2	1.9	10	1.9
Gazi Ortaokulu	2	1.9	11	2.1
Göçbeyli İlkokulu	2	1.9	8	1.5
Göçbeyli Ortaokulu	2	1.9	8	1.5

İsmail Hakkı Pamukçu İlkokulu	2	1.9	14	2.6
İsmailli Ortaokulu	2	1.9	10	1.9
İsmailli İlkokulu	2	1.9	5	0.9
Aşağibey İlkokulu	2	1.9	5	0.9
Aşağibey Ortaokulu	2	1.9	8	1.5
Çamavlu İlkokulu	1	0.9	1	0.2
Zeytindağ Yılmaz Ortaokulu	2	1.9	11	2.4
Karalar İlkokulu	1	0.9	1	0.2
Karaveliler İlkokulu	1	0.9	2	0.4
Kıranlı İlkokulu	1	0.9		
Küçükkaya İlkokulu	1	0.9	5	0.9
Mert Öztüre İlkokulu	2	1.9	17	3.1
Narlıca İlkokulu	1	0.9	5	0.9
Ondört Eylül İlkokulu	2	1.9	14	2.6
Osman Nuri Ersezgin İlkokulu	2	1.9	17	3.1
Osman Nuri Ersezgin Ortaokulu	3	2.8	27	5
Sağancı Yunus Şahinkoç Ortaokulu	2	1.9	16	3
Selçukbey İlkokulu	3	2.8	17	3.1
Tırmanlar İlkokulu	1	0.9	2	0.4
Ulubatlı Hasan İlkokulu	2	1.9	15	2.8
Ulubatlı Hasan Ortaokulu	3	2.8	15	2.8
Yeniköy İlkokulu	2	1.9	7	1.3
Yeniköy Ortaokulu	2	1.9	10	1.9
Yukarıbey İlkokulu	2	1.9	6	1.1
Yukarıbey Ortaokulu	2	1.9	10	1.9
Zeytindağ Yılmaz İlkokulu	2	1.9	11	2
Zübeyde Hanım Ortaokulu	4	3.7	25	4.6
100. Yıl İlkokulu	4	3.7	26	4.8
100. Yıl Ortaokulu	3	2.8	17	3.1
80. Yıl Cumhuriyet YBO	3	2.8	18	3.3
Ali Rıza İlkokulu	4	3.7	23	4.3
Ali Rıza Ortaokulu	3	2.8	16	3
Toplam	107	100	540	100

Kaynak: Bergama İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Şube Bölümü (2013)

Araştırmanın yürütüldüğü okullar, dağıtılan, dönen, değerlendirmeye alınan ölçek sayıları ve ölçek yüzdeleri Ek1’de, okullara göre dönen ölçeklerin öğretmen ve yönetici sayılarına göre durumu Ek2’de verilmiştir.

Dağıtılan 647 veri toplama aracından 268 veri toplama aracı geri dönmüş, ancak ölçeklerin incelenmesi sırasında bazı yönetici ve öğretmenlerin veri toplama aracının bazı sorularını işaretlemediği ve kurallara uygun doldurmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle 12 adet veri toplama aracı değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta toplam 256 adet veri toplama aracı araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur.

Örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıda Çizelge 4.2’de verilmektedir.

Çizelge 4.2: Örnekleme Alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	F(Sayı)	%(Yüzde)
Kadın	157	61,3
Erkek	99	38,7
Toplam	256	100

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin 157’si (% 61,3) kadın, 99’u (%38,7) erkektir. Kadın öğretmen ve yöneticiler, erkek öğretmen ve yöneticilerden daha fazladır.

Aşağıda Çizelge 4.3’de örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin bitirdiği eğitim kurumuna göre dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.3: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Bitirdiği Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

Mezun Olunan Okullar	F	%	Mezun olunan okul türü	F	%
Eğitim Fakültesi	194	75,8	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	82,8
Eğitim Enstitüsü	18	7,0	Fen Edebiyat Fakültesi ve Diğer	44	17,2
Fen Edebiyat Fakültesi	19	7,4			
Diğer	25	9,8			
Toplam	256	100		256	100

Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin 194’i (%75,8) Eğitim Fakültesi mezunu, 18’i (%7,0) Eğitim Enstitüsü mezunu, 19’u (%7,4) Fen Edebiyat Fakültesi mezunu ve 25’i (%9,8) diğer eğitim kurumlarından mezun olmuştur. Eğitim fakülteleri ve eğitim enstitüleri isimlerinin zamanla

değişmesine rağmen temelde öğretmen yetiştirmeye yönelik kurumlar olduğu için birleştirilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin 212'si (%82,8) Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunudur. Fen Edebiyat Fakültesi ve Diğer okullardan mezun olanların sayısınının 44(%17,2) olduğu görülmektedir.

Aşağıda Çizelge 4.4'de örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekteki kıdem yılına göre dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.4: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Meslekteki Kıdem Yılına Göre Dağılımı

Meslekteki Kıdem Yılı	F	%
1-5 Yıl	69	27
6-10 Yıl	68	26,6
11-15 Yıl	47	18,4
16-20 Yıl	37	14,5
21 Yıl ve Üzeri	35	13,7
Toplam	256	100

Çizelge 4.4'de görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin meslekteki kıdem yılına göre 69'u (%27) 1-5 yıl, 68'i (%26,6) 6-10 yıl, 47'si (%18,4) 11-15 Yıl , 37'si (%14,5) 16-20 yıl, 35'i (%13,7) 21 yıl ve üzeridir.

Aşağıda Çizelge 4.5.'de örnekleme alınan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.5: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	F	%	Branş Grupları	F	%
İngilizce Öğretmeni	20	9,2			
Türkçe Öğretmeni	17	7,8	Sözel Dersler	64	29,3
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	22	10,1			
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	5	2,3			
Matematik Öğretmeni	26	12	Sayısal Dersler	60	27,4
Fen ve Teknoloji Öğretmeni	34	15,6			
Beden Eğitimi Öğretmeni	14	6,4	Beceri Dersleri	38	17,8
Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni	15	6,9			
Müzik Öğretmeni	6	2,8			
Görsel Sanatlar Öğretmeni	3	1,4			
Okul Öncesi Öğretmeni	7	3,2	Sınıf Öğretmenliği	56	25,6
Sınıf Öğretmenliği	49	22,4			
Toplam	218	100		218	100

Çizelge 4.5'de görüldüğü gibi, örnekleme alınan öğretmenlerin branşlarına göre 49'u (%22,4) sınıf öğretmeni, 7'si (%3,2) okul öncesi öğretmenliği, 26'sı (%12) matematik öğretmeni, 34'ü (%15,6) fen ve teknoloji öğretmeni, 17'si (%7,8) Türkçe öğretmeni, 22'ü (%10,1) sosyal bilgiler öğretmeni, 5'i (%2,3) din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni, 20'si (%9,2) İngilizce öğretmeni, 14'ü (%6,4) beden eğitimi öğretmeni, 15'si (%6,9) teknoloji ve tasarım öğretmeni, 6'si (%2,8) müzik öğretmeni, 3'ü (%1,4) görsel sanatlar öğretmenlerinden oluşmuştur.

Öğretmenlerin branşları 12 alt başlık altında toplanmıştır. Bu branşlardaki kişi sayıları analizlerin gerçekleşmesinde yeterli ancak parametrik analizlerin uygulanmasında yetersiz olacağından ve non-parametrik alternatif kullanılması gerektiğinden belirli ortak branş türleri bir araya getirilerek branş grupları oluşturulmuş ve parametrik bir analiz yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca

yöneticilerin branşlarını belirtmemelerinden dolayı müdür ve müdür yardımcılarını analizlere dahil edilmemiştir.

Aşağıda Çizelge 4.6'da örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin buldukları okulda çalışma yıllarına göre dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.6: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Buldukları Okulda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Buldukları Okulda Çalışma Yılları				Okuldaki Çalışma Yıllarına İlişkin Gruplar		
	F	%		F	%	
1-5 Yıl	185	72,3	1-5 Yıl	185	72,3	
6-10 Yıl	48	18,8	6-10 Yıl	48	18,8	
11-15 Yıl	18	7,0	11 Yıl ve üzeri	23	8,9	
16-20 Yıl	3	1,1				
21 Yıl ve Üzeri	2	0,8				
Toplam	256	100		256	100	

Çizelge 4.6'da görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin buldukları okulda çalışma yılları 185'i (%72,3) 1-5 yıl, 48'i (%18,8) 6-10 yıl, 18'i (%7,0) 11-15 yıl, 3'ü (%1,1) 16-20 yıl, 2'si (%0,8) 21 yıl ve üzeridir. Okuldaki çalışma yılları ölçekte 5 farklı kategoride yer almıştır. Ancak 16-20 yılda 3 kişi ve 21 yıl ve üzerinde 2 kişi olması nedeniyle bu kişiler bir alt kategoriye dahil edilerek üç kategoride toplanmıştır

Aşağıda Çizelge 4.7'de örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları okul türlerine göre dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.7: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul Türleri	F	%
İlkokul	69	27
Ortaokul	187	73
Toplam	256	100

Çizelge 4.7'de ilkokul kurumunda 67, ortaokul kurumunda 187 öğretmen çalıştığı görülmektedir. Ancak 2012-2013 yılında ilköğretim kurumlarının, ilkokul ve ortaokul olarak birbirinden ayrılmasıyla başlayan 4+4+4 eğitim sistemini öğretmenlerimizin tamamen kavrayamamasından dolayı sayısal verilerimizde hata oluşmuştur. Bünyesinde ilkokul bulunduran ortaokullarda çalışan sınıf öğretmenleri

ilkokul öğretmeni olmalarına rağmen ortaokulda çalıştıkları için okul türüne ortaokul işaretlemiştir. Buda çizelge 4.7'deki ilkokul ve ortaokuldaki öğretmenlerin sayılarının hatalı olmasına yol açmıştır.

Aşağıda Çizelge 4.8'de örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları okulun velilerinin ekonomik durumlarına göre dağılımı verilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulun velilerin ekonomik durumları öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre belirlenmiştir.

Çizelge 4.8: Örnekleme Alınan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okulun Velilerinin Ekonomik Durumlarına Göre Dağılımı

Çalıştıkları Okulun Velilerinin Ekonomik Durumlarına	F	%
İyi	83	32,4
Orta	124	48,4
Kötü	49	19,2
Toplam	256	100

Çizelge 4.8'de görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulun velilerinin ekonomik durumlarına göre 83'ü (%32,4) iyi, 124'ü (%48,4) orta, 49'u (%19,2) kötü durumdadır.

Aşağıda Çizelge 4.9'da araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin frekans ve yüzde değerleri dağılımı verilmektedir.

Çizelge 4.9: Araştırmada Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türleri	F	%
Yönetici	38	14.8
Öğretmen	218	85.2
Toplam	256	100

Çizelge 4.9'da görüldüğü gibi, örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlerin sayılarının frekans ve yüzde değerlerine göre 38'i (%14.8) yönetici, 218'i (%85.2) öğretmendir. İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen sayıları yönetici sayılarından fazladır.

4.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak örgütsel kültür ve örgütsel değişme ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara ölçek uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, ölçeklere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcıların ölçek sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Kişisel Bilgi Formu, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürlerini belirlemeye yönelik “ İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği” ve örgütsel değişmeyi belirlemeye yönelik ise “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri” kullanılmıştır.

Katılımcılara sunulan ölçeğin ilk bölümde veri toplama aracının amacı ve nasıl doldurulacağına ilişkin açıklamaların yer aldığı yönerge bulunmaktadır. İlk bölümde örneklem grubunu oluşturan çalışanlara ilişkin kişisel bilgiler (cinsiyet, son bitirdiği eğitim kurumu, meslekteki kıdem yılı, branşı, şu an çalıştığı okuldaki çalışma süresi, okul türü ve çalıştığı okuldaki velilerin ekonomik durumu) elde etmeye yönelik geliştirilmiş yedi soru yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, İlkokul ve ortaokul kurumlarında örgüt kültürünü belirlemek amacıyla, Ali Rıza Terzi'nin(2005) geliştirmiş olduğu “**ilköğretim Okullarında Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği**” kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte beşli Likert tipi dereceleme türünde hazırlanmış 29 madde bulunmaktadır. Okullarda Örgüt Kültürünün güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları aşağıda verilmiştir:

1) Ölçeğin birinci boyutu Destek kültürü: Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, karşılıklı güven ve bağlılık söz konusudur. 8 maddeden oluşan *destek kültürü* 7,10,11,16,18,24,26,27 (örnek maddeler: Bu okulda, (a) insanlar birbirini sever, (b) mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır).

2) İkinci boyutu Başarı kültürü: İşlerin yapılması ve başarı ön plandadır. 6 maddeden oluşan *başarı kültürü* 9,17,21,22,25,28 (örnek maddeler: Bu okulda, (a) başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir, (b) en büyük ödül bir işi başarmaktır).

3) Üçüncü boyutu Bürokratik kültür: Yasal yapılanma ve kurallara uyma görülür. 9 maddeden oluşan *bürokratik kültür* 8,12,13,14,15,19,20,23,29 (örnek maddeler: Bu okulda, (a) hiyerarşiye önem verilir, (b) kural ihlaline karşı sert önlemler alınır).

4) Dördüncü boyutu Görev kültürü: Örgütte her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. 6 maddeden oluşan *görev kültürü* 1,2,3,4,5,6 (örnek maddeler: Bu okulda, (a) programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir, (b) diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır) olmak üzere dört boyutu vardır.

Üçüncü bölümde ise, ilkökul ve ortaokul kurumlarında örgütsel değişmeyi belirlemek için, Aydan Kurşunoğlu'nun(2006) geliştirmiş olduğu “**Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri**” kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte beşli Likert tipi dereceleme türünde hazırlanmış 59 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları aşağıda verilmiştir:

1) Ölçeğin birinci boyutu, örgütsel değişme ihtiyacı: değişmenin niçin yapılacağını belirtir. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar: 8 maddeden 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 oluşmaktadır (Örnek maddeler: Bu okulda,(a) değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir, (b) çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır).

2) İkinci boyut, örgütsel değişmenin planlanması: değişmenin ne olduğu, değişmenin hangi hızla yapılacağı, değişme esnasında hangi tekniklerin kullanılacağını belirtir. 19 maddeden oluşan, örgütsel değişmenin planlanmasına ilişkin tutumlar 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27. (Örnek maddeler: Bu okulda, (a) değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir, (b) değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir).

3) Üçüncü boyut örgütsel değişmenin uygulanması: değişmenin uygulanması ve uygulama esnasında karşılaşılan güçlüklerle mücadele etme bu aşamada gözlenir. 9 maddeden oluşan örgütsel değişmenin uygulanmasına ilişkin

tutumlar 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,36. (Örnek maddeler: Bu okulda, (a) değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir, (b) değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır).

4) Örgütsel değişimin değerlendirilmesi: değişimin etkili bir şekilde yapılıp yapılmadığına ve belirtilen hedefe ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin bilgi verir. 8 maddeden oluşan örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,44. (Örnek maddeler: Bu okulda, (a) değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir, (b) değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir).

5) Beşinci boyut 15 maddeden oluşan Örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,54, 55, 56, 57, 58, 59. (Örnek maddeler: Bu okulda, (a) örgütsel değişme amaca yönelik olmalıdır, (b) örgütsel değişme bilimsel olmalıdır).

Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri olumlu ifadeler için “Tamamen katılıyorum = 5 Katılıyorum=4, Kararsızım=3, Katılmıyorum=2 ve Hiç katılmıyorum = 1” şeklinde oluşturulmuştur.

Katılma derecesi aralıkları $n-1/n$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki olumlu ifadeler için kullanılan puan aralıkları aşağıda Çizelge 4.10’da verilmiştir.

Çizelge 4.10: Ölçekteki Olumlu İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları

Katılma Derecesi	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	4,20- 5,00
Katılıyorum	3,40- 4,19
Kararsızım	2,60- 3,39
Katılmıyorum	1,80- 2,59
Hiç Katılmıyorum	1,00- 1,79

Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri olumsuz ifadeler için “Tamamen katılıyorum= 1, Katılıyorum=2, Kararsızım=3, Katılmıyorum=4 ve Hiç katılmıyorum = 5” şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekteki olumsuz ifadeler için kullanılan puan aralıkları Çizelge 4.11’de verilmiştir.

Çizelge 4.11: Ölçekteki Olumsuz İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları

Katılma Derecesi	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	1,00- 1,79
Katılıyorum	1,80- 2,59
Kararsızım	2,60- 3,39
Katılmıyorum	3,40- 4,19
Hiç Katılmıyorum	4,20- 5,00

4.4.ÖLÇEĞİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Verilenin güvenilirliği, bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için (Büyüköztürk, 2009; Tavşancıl, 2005) ölçek güvenilirlik testine tabi tutulmuştur.

İlkokul ve ortaokul kurumlarında örgüt kültürünü belirlemek amacıyla, Ali Rıza Terzi'nin geliştirmiş olduğu “**İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürünü Belirleme Ölçeği**” kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin tümü için alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .84$, destek kültürü için $\alpha = .88$, başarı kültürü için $\alpha = .82$, bürokratik kültür için $\alpha = .76$, görev kültürü için $\alpha = .74$ 'dir.

Bu araştırmada güvenilirlik çalışması alfa iç tutarlılık katsayısına bakılarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Çizelge 4.12: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutlara İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek Boyutları	Alpha Cronbach
Destek Kültürü	0.86
Başarı Kültürü	0.76
Bürokratik Kültür	0.81
Görev Kültürü	0.68
Tüm Ölçek İçin Güvenirlik Katsayısı	0.97

Örgüt kültürü ölçeğinin tümü için alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .97$, destek kültürü için $\alpha = .86$, başarı kültürü için $\alpha = .76$, bürokratik kültür için $\alpha = .81$, görev kültürü için $\alpha = .68$ 'dir.

İlkokul ve ortaokul kurumlarında örgütsel değişmeyi belirlemek için, Aydan Kurşunoğlu'nun geliştirmiş olduğu “**Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri**” kullanılmıştır. Örgütsel değişme ölçeğinin tümü için alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .95$, örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi için $\alpha = .70$, örgütsel değişimin planlanması için $\alpha = .90$, örgütsel değişimin

uygulanması için $\alpha = .80$, örgütsel değişimin değerlendirilmesi için $\alpha = .86$, örgütsel değişimin felsefesi için $\alpha = .84$ 'dir.

Çizelge 4.13: Örgütsel Değişme Ölçeğinin Boyutlara İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçeğin Boyutları	Alpha Cronbach
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	0,89
Örgütsel Değişimin Planlanması	0,92
Örgütsel Değişimin Uygulanması	0,87
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	0,87
Örgütsel Değişimin Felsefesi	0,93
Tüm Ölçek İçin Güvenirlik Katsayısı	0,95

Örgütsel değişme ölçeğinin tümü için alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .95$, örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi için $\alpha = .89$, örgütsel değişimin planlanması için $\alpha = .92$, örgütsel değişimin uygulanması için $\alpha = .87$, örgütsel değişimin değerlendirilmesi için $\alpha = .87$, örgütsel değişimin felsefesi için $\alpha = .93$ 'dir.

Alpha katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer almıştır. Değer 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar (Büyüköztürk,2009;Tavşancıl, 2005). Bu hesaplamalardan sonra ölçeğin güvenilirliğinin yeterli ve kabul edilebilir düzeyin üstünde ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin geçerliliğini sağlamak için şu işlemler yapılmıştır: Ölçeğin ön hazırlıklarından başlayarak hedef kitle olan öğretmenlerle sürekli yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde soruların okul kültürünü ve değişmesini etkileyen etmenleri ölçüp ölçmediği, anlaşılır olup olmadığı, soruların kapsayıcılığı gibi konular tartışılmıştır. Bu tartışmalardan sonra gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Soruların tümce yapıları ve anlam örgüleri, Türk dili uzmanlarınca incelenmiştir. Türk dili uzmanlarının görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Ölçeğin geçerliliğine, kapsam geçerliliği tekniği ile bakılmıştır. Kapsam geçerliliği, testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Karasar, 2002;Büyüköztürk, 2009; Tavşancıl, 2005). Bu çerçevede ölçek içeriğinin kapsam geçerliliğinin

sağlanması amacıyla, üç eğitim yönetimi uzmanının¹ görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların görüş ve önerileri doğrultusunda, ölçekte gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Uygulama 20 Aralık 2012 ile 20 Ocak 2013 arasında gerçekleştirilmiştir.

4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Veri toplama işlemi tamamlandıktan sonra veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin puanlama işlemine geçilmiş, eksik ve hatalı doldurulan ya da doldurulmayıp boş gelen 12 ölçek puanlamaya dahil edilmemiştir. Ölçme araçları ile elde edilen veriler ilk olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla ölçeklerde yer alan her bir alt boyut için merkezi eğilim ve merkezi yığılma değerleri doğrultusunda bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Her bir alt boyut için ilişkisiz iki örneklem arasındaki farkın anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t-Testi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Anlamlılık düzeyi $p < .05$ esas alınmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi “*Örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusunu cevaplamak amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Örgütsel Değişim Ölçeği” katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimler arasındaki ilişki Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “*Öğretmenler ve yöneticiler, çalıştıkları okullardaki örgüt kültürünü nasıl algılamaktadırlar?*” sorusunu açıklamak amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği”nden elde edilen verilerin alt boyutları bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

¹ Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen, Doç. Dr. Ali Rıza Erdem ve Prof. Dr. Ruhi Sarpkaya

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenler ve yöneticiler, çalıştıkları okullardaki örgütsel değişimi nasıl algılamaktadırlar?” sorusunu açıklamak amacıyla “Örgütsel Değişim Ölçeği”nden elde edilen verilerin alt boyutları bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi; “Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları, cinsiyete, görev türüne, görev yapılan okul bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü benimsemelerinde kıdem, branş, okulda çalışma yılı, ekonomik durum tek yönlü varyans analizi ANOVA kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algıları cinsiyete, mezun olunan okul türüne, görev yapılan okul türüne, görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları kıdem, branş, okulda çalışma yılı, ekonomik durum tek yönlü varyans analizi ANOVA kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın altıncı alt problemi “Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? sorusuna ilişkin bulgular bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın yedinci alt problemi “Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? sorusuna ilişkin bulgular bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

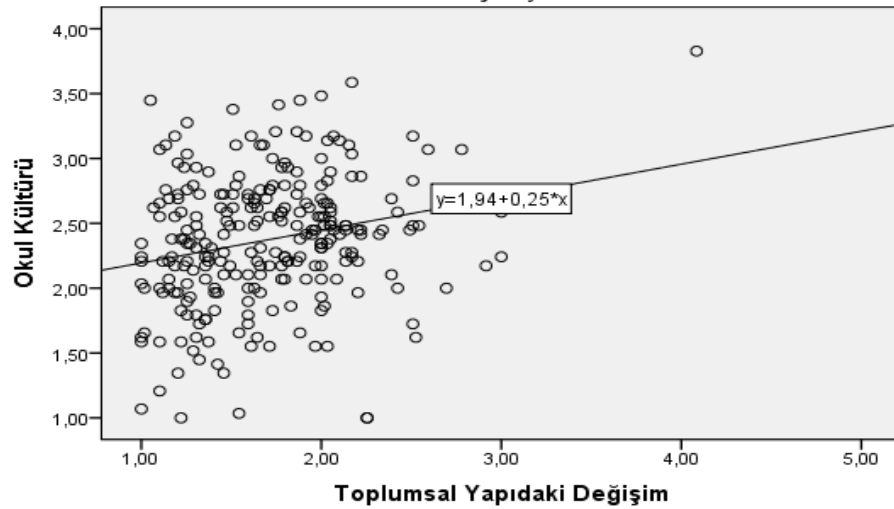
Bu bölümde, “İlkokul ve Ortaokul Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan ölçeklerin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelgeleri ve bu bulgulara ait yorumlar bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak ilkokul ve ortaokul kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri ile araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5. BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın birinci alt problemi “*Örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusunu cevaplamak amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Örgütsel Değişim Ölçeği” katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimler arasındaki ilişki Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Aşağıda Şekil 5.1’de Okul kültürü ve Toplumsal Yapıdaki Değişime ilişkin verilerin dağılımı sunulmuştur.



Şekil 5.1: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapıdaki Değişim Arasında İlişkinin Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Örgüt kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimler arasındaki ilişki Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Ön incelemelerde yukarıda Şekil 5.1’de sunulan verilere ilişkin normallik, lineerlik ve homoscedasticity varsayımlarının ihlal edilmediği görülmüştür. İki veri arasında pozitif yönde, düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki vardır, $r=+.227$, $n=256$, $p=.0005$. Bu değerler incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ile örgütsel yapıdaki değişim arasında çok yüksek olmasa da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki

Correlations		İHTİYAÇ	PLANLAMA	UYGULAMA	DEĞERLENDİRME	FELSEFE
DESTEK	Pearson Correlation	,223**	,208**	,198**	,186**	,169**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,003	,007
	N	256	256	256	256	256
BAŞARI	Pearson Correlation	,272**	,225**	,263**	,237**	,205**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	256	256	256	256	256
BÜROKRATİK	Pearson Correlation	,028	,086	,103	,164**	,132*
	Sig. (2-tailed)	,656	,168	,101	,008	,035
	N	256	256	256	256	256
GÖREV	Pearson Correlation	,031	,116	,046	,093	-,019
	Sig. (2-tailed)	,621	,064	,461	,138	,768
	N	256	256	256	256	256

Okul kültürü ile örgütsel değişim arasındaki ilişki çizelge 5.1.'de verilmiştir. Buna göre, okul kültürünün yüksek olduğu kurumların örgütsel yapıdaki değişimlerinin de yüksek olacağı söylenebilir. Başka bir deyişle, örgütsel yapıdaki değişimin yüksek olduğu okullarda okul kültürünün de yüksek olabileceği söylenebilir.

5.2.ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “*Öğretmenler ve yöneticiler, çalıştıkları okullardaki örgüt kültürünü nasıl algılamaktadırlar?*” sorusunu açıklamak amacıyla “*Örgüt Kültürü Ölçeği*”nden elde edilen verilerin alt boyutları tanılayıcı istatistik yöntemlerinden merkezi eğilim ve yayılım değerleri incelenmiştir.

Aşağıda Çizelge 5.2’de öğretmenlerin ve yöneticilerin okul kültürünü betimlemelerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Çizelge 5.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okullardaki Kültürü Nasıl Betimlediklerini Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	N	\bar{X}	Ss
<i>Destek kültürü</i>	256	2,15	,68
<i>Başarı kültürü</i>	256	2,14	,66
<i>Bürokratik kültür</i>	256	2,82	,72
<i>Görev kültürü</i>	256	2,23	,66

Araştırmaya katılan (N=256) katılımcının örgüt kültürü ölçeğine vermiş olduğu cevaplar analiz edildiğinde, ölçek alt boyutlarından okul kültürünün bürokratik kültür ($\bar{X}=2,82$ ve Ss= ,72) en yüksek boyut olarak betimledikleri görülmektedir. Buna karşın okul kültürünün görev kültürü ($\bar{X}=2,23$ ve Ss= ,66), destek kültürü ($\bar{X}=2,15$ ve Ss= ,68) ve başarı kültürü ($\bar{X}=2,14$ ve Ss= ,66) olarak daha az betimledikleri görülür.

Bu bulguya dayalı olarak eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okullarda özellikle öğretmenler ve yöneticiler açısından daha çok bürokratik bir işleyişin var olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre, okullarda yöneticilere ve öğretmenlere yönelik baskıcı ve kuralcı bir ortamın olduğu sonucuna varılabilir. Buna karşın Terzi

(2005) yapmış olduğu araştırmada, ilköğretim okullarında okul kültürünün görev yönelimli olarak betimledikleri görülmektedir. İkinci sırada başarı, üçüncü sırada bürokratik ve dördüncü sırada destek yönelimli bir okul kültürü varlığı sonucuna ulaşılmıştır.

Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından Yozgat ilinde yapılan araştırmada, ilk sırada destek kültürü çıkmıştır. Bu boyutu sırası ile başarı kültürü, bürokratik kültür takip etmektedir. Bu araştırmada birinci sırada çıkan bürokratik kültür Oğuz ve Yılmaz (2006)' ın araştırmasında son sırada çıkmıştır. Esinbay (2008) tarafından yapılan araştırmada yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilk sırada görev kültürü boyutu çıkmıştır. Buna göre bu okullarda görev yoğunluklu bir kültürün olduğu söylenebilir.

5.3.ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “*Öğretmenler ve yöneticiler çalıştıkları okullardaki örgütsel değişimi nasıl algılamaktadırlar?*” sorusunu açıklamak amacıyla “*Örgütsel Değişim Ölçeği*”nden elde edilen verilerin alt boyutları tanılayıcı istatistik yöntemlerinden merkezi eğilim ve yayılım değerleri incelenmiştir.

Aşağıda Çizelge 5.3’de öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okullardaki değişimi nasıl algıladıklarını gösteren bulgular sunulmuştur.

Çizelge 5.3: Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştıkları Okullardaki Değişimi Nasıl Algıladıklarını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyutlar	N	\bar{X}	Ss
İhtiyaç	256	1,74	,58
Planlama	256	1,67	,46
Uygulama	256	1,71	,52
Değerlendirme	256	1,69	,52
Felsefe	256	1,71	,58

Araştırmaya katılan (N=256) katılımcının örgütsel değişim ölçeğine vermiş olduğu cevaplar analiz edildiğinde ölçek alt boyutlarından örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar (\bar{X} =1,74 ve Ss= ,58) olarak algıladıkları

görülmektedir. Buna karşın örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutumları ise ($\bar{X}=1,67$ ve $Ss= ,46$) olarak algıladıkları görülmektedir. Örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,71$ ve $Ss= ,52$), örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,69$ ve $Ss= ,52$) ve örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,71$ ve $Ss= ,58$) olarak algıladıkları görülmektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak öğretmenler ve yöneticiler çalıştıkları okullardaki değişimi daha çok ihtiyaç olarak algıladıkları görülmektedir. Değişimin herhangi bir ihtiyaçtan kaynaklandığını düşündükleri için bu şekilde algılamalarına yol açmış olabilir. Diğer boyutların daha az çıkması yönetici ve öğretmenlerin değişimin çözüm olmadığına ilişkin inançları, sisteme yönelik umutsuzlukları, okullarında değişmeye yönelik olumlu bir iklim ve kültürün olmaması, değişmeyi destekleyen öğretmenlerin sistem tarafından dışlanmaları ya da diğer öğretmenler tarafından olumsuz tepki almaları, değişme sonunda sahip oldukları güç ve yetkileri kaybedeceklerini düşünmeleri, okullarındaki değişme etkinliklerine dahil edilmemeleri gibi bir çok nedenden kaynaklandığı söylenebilir.

Korkut (2009) Çanakkale il merkezi ile ilçelerinde yapmış olduğu araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri “orta” düzeyde çıkmıştır. Artun (2008) çalışmasında öğretmenlerin, okullarında olacak bir örgütsel değişmeye olumlu yaklaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin mevcut durumdan memnun olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Demirtaş (2012) İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı araştırdığı çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarının değişime açıklığını “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirdiklerini bulunmuştur. Bu bulgular sonucundan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin değişime çoğu zaman açık olduğu görülmektedir. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada ihtiyaç alt boyutunun farklı çıkması ise öğretmenlerin ve yöneticilerin değişimin daha çok ihtiyaçtan kaynaklandığını düşündükleri içindir.

5.4.ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın dördüncü alt problemi; “Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları (cinsiyet, mezun olunan okul türü, görev yapılan okul türü, görev türü, kıdem, branş, okulda çalışma yılı, ekonomik durum) gibi kişisel değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Aşağıda Çizelge 5.4’de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü benimsemelerinin “cinsiyete” bağlı olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır.

Çizelge 5.4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S_s	S_s	t	p
Destek	Kadın	157	2,22	,69	254	2,061	,040 *
	Erkek	99	2,04	,67			
Başarı	Kadın	157	2,18	,65	254	1,079	,282
	Erkek	99	2,09	,66			
Bürokratik	Kadın	157	2,90	,72	254	2,210	,028 *
	Erkek	99	2,69	,69			
Görev	Kadın	157	2,29	,65	254	1,897	,059
	Erkek	99	2,13	,66			

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin destek alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. [$t_{(254)}=2,061$, $p < .05$]. Cinsiyete göre destek alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde kadınların aldıkları puanların ($\bar{X}=2.22$ ve $S_s= ,69$), erkeklerin testten aldıkları puanların ($\bar{X}=2.04$ ve $S_s=.67$) olduğu görülmüştür. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)}= 1,079$, $p \geq .05$].

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin bürokratik alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir [$t_{(254)} =2,210$, $p < .05$]. Cinsiyete göre bürokratik alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde kadınların aldıkları puanların ($\bar{X}= 2,90$ ve $S_s= ,72$), erkeklerin testten

aldıkları puanların ($\bar{X}=2.69$ ve $S_s= ,69$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görev alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)}=1,897$, $p \geq .05$].

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün destek ve bürokratik alt kültürlerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın kadınların lehine olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar çerçevesinde değerlendirildiğinde bayan yöneticiler ve öğretmenler çalıştıkları okullarda daha bürokratik özellikler taşıyan bir kültürel yapının bulunduğu şeklinde bir kanaat sahibi oldukları söylenebilir. Alanyazında cinsiyetin örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır.

Yurttakal (2007), Esinbay (2008), Korkut (2008) ve Güzel (2010) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını cinsiyet göre değişmediği sonucuna ulaşmışlardır. Gümüş (2011) ise, bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre kurumlarının daha güçlü yönetim gücüne sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Çizelge 5.5’de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “mezun oldukları okullara” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mezun Olunan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p
Destek	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	2,19	,71	2,278	79,516	,025 *
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,97	,52			
Başarı	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	2,16	,69	1,192	89,071	,236
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	2,06	,46			
Bürokratik	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	2,83	,73	,385	254	,701
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	2,78	,63			
Görev	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	2,25	,69	1,760	82,890	,082
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	2,09	,49			

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı

Mezun olunan okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin destek alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir [$t_{(254)}= 2,278$, $p < .05$]. Mezun olunan okul türüne göre destek alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının puanların ($\bar{X}=2,19$ ve $Ss=,71$), Fen Edebiyat ve Diğer programlardan mezun olanların ise testten aldıkları puanların ($\bar{X}=1,97$ ve $Ss=,52$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının lehine olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar çerçevesinde değerlendirildiğinde Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının çalıştıkları okullarda daha çok destek özellikler taşıyan bir kültürel yapının bulunduğu şeklinde bir kanaat sahibi oldukları söylenebilir.

Mezun olunan okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)}=1,192$, $p \geq .05$].

Mezun olunan okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin bürokratik alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)}=,385$, $p \geq .05$].

Mezun olunan okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görev alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)}=1,760$, $p \geq .05$].

Araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türünün örgüt kültürü boyutları ile ilişkisine bakıldığında destek kültürü alt boyutunda anlamlı farklılık gözlenmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında anlamlı farklılığın Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının lehine olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda farklılık gözlenmemiştir. Alanyazında mezun olunan okul türünün örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Şahin (2003), Koçman (2005) ve Aslan(2008) araştırmalarında okul kültürünün mezun olunan okul türüne göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ne olursa olsun okul kültürünü benzer şekilde algıladıkları görülmektedir.

Aşağıda Çizelge 5.6’da yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “görev yapılan okul türüne” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.6: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Okul türü	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p																																
Destek	İlkokul	69	2,16	,62	,091	254	,928																																
	Ortaokul	187	2,14	,70				Başarı	İlkokul	69	2,14	,58	-,118	254	,906	Ortaokul	187	2,14	,69	Bürokratik	İlkokul	69	2,85	,63	,414	254	,679	Ortaokul	187	2,81	,74	Görev	İlkokul	69	2,21	,54	-,220	154,773	,826
Başarı	İlkokul	69	2,14	,58	-,118	254	,906																																
	Ortaokul	187	2,14	,69				Bürokratik	İlkokul	69	2,85	,63	,414	254	,679	Ortaokul	187	2,81	,74	Görev	İlkokul	69	2,21	,54	-,220	154,773	,826	Ortaokul	187	2,23	,69								
Bürokratik	İlkokul	69	2,85	,63	,414	254	,679																																
	Ortaokul	187	2,81	,74				Görev	İlkokul	69	2,21	,54	-,220	154,773	,826	Ortaokul	187	2,23	,69																				
Görev	İlkokul	69	2,21	,54	-,220	154,773	,826																																
	Ortaokul	187	2,23	,69																																			

Görev yapılan okul türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin destek alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)} = ,091$, $p \geq .05$]. Görev yapılan okul türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,118$, $p \geq .05$]. Görev yapılan okul türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin bürokratik alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)} = ,414$, $p \geq .05$]. Görev yapılan okul türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görev alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,220$, $p \geq .05$].

Analiz sonuçları incelendiğinde okul kültürü ile görev yapılan okul türü arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun okul kültürünü benzer şekilde algıladıkları gözlenmiştir. Aslan (2008) araştırmasında öğretmenlerin görev türü ile okul kültürü arasında önemli bir farklılık bulamamıştır. Araştırmanın sonucu bizim araştırmamızı desteklemektedir.

Çizelge 5.7’de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “görev türüne” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Testi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Okul türü	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p
Destek	Yönetici	38	1,87	,64	-2,847	254	,005*
	Öğretmen	218	2,20	,68			
Başarı	Yönetici	38	1,99	,67	-1,507	254	,133
	Öğretmen	218	2,17	,65			
Bürokratik	Yönetici	38	2,49	,66	-3,105	254	,002*
	Öğretmen	218	2,88	,71			
Görev	Yönetici	38	2,01	,67	-2,171	254	,031*
	Öğretmen	218	2,26	,65			

*p<,05 düzeyinde anlamlı

Görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin destek alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir[$t_{(254)} = -2,847$, $p < .05$]. Görev türüne göre destek alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde yöneticilerin aldıkları puanların ($\bar{X}=1,87$ ve $S_s=,64$), öğretmenlerin aldıkları puanların ($\bar{X}=2,20$ ve $S_s=,68$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir[$t_{(254)} = -1,507$, $p \geq .05$].

Görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin bürokratik alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir[$t_{(254)} = -3,105$, $p < .05$]. Görev türüne göre bürokratik alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde yöneticilerin aldıkları puanların ($\bar{X}=2,49$ ve $S_s=,66$), öğretmenlerin testten aldıkları puanların ($\bar{X}=2,88$ ve $S_s=,71$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görev alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir[$t_{(254)} = -2,171$, $p < .05$]. Görev türüne göre görev alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde yöneticilerin aldıkları puanların ($\bar{X}=2,01$ ve $S_s=,67$), öğretmenlerin testten aldıkları puanların ($\bar{X}=2,26$ ve $S_s=,65$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde destek, bürokratik ve görev kültürü boyutlarında anlamlı farklılık çıkmıştır. Destek, bürokratik ve görev alt boyutunda

anlamli farklıliğin öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Alanyazında görev türünün örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Esinbay'a (2008) göre; yöneticiler görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür olarak algılamaktadırlar. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Esinbay'ın araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre birincil alt boyut görev kültürüdür. Sonraki alt boyutlarda farklılaşmalar olmuştur. Bu da görev türü değişkeninden kaynaklanan bir sonuçtur. Yöneticilerin görüşlerine göre görev kültüründen sonra başarı kültürünün gelmesi, yöneticilerin örgüt kültürü içinde başarı odaklı bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin ise, yöneticilerden farklı olarak destek odaklı bir kültüre sahip olmaları, öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürünün değişkenlik gösterdiğini açık bir şekilde göstermektedir.

Aşağıda Çizelge 5.8'de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün "branşa" göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir

Çizelge 5.8: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Branşa Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Destek	Gruplararası	,514	3	,171	,365	,778	Yok
	Grup İçi	99,392	212	,469			
	Toplam	99,906	215				
Başarı	Gruplararası	,601	3	,200	,464	,707	Yok
	Grup İçi	91,508	212	,432			
	Toplam	92,109	215				
Bürokratik	Gruplararası	3,061	3	1,020	2,067	,106	Yok
	Grup İçi	104,644	212	,494			
	Toplam	107,706	215				
Görev	Gruplararası	1,653	3	,551	1,312	,271	Yok
	Grup İçi	88,989	212	,420			
	Toplam	90,642	215				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre destek alt boyutunda farklı branşlar arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde

anlamli bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=,365, p>.05$]. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre başarı alt boyutunda farklı branşlar arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=, 464, p>.05$]. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bürokratik alt boyutunda farklı branşlar arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}= 2,067, p>.05$]. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre görev alt boyutunda farklı branşlar arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}= 1,312, p>.05$].

Analiz sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ile branşlar arasında fark bulunmamıştır. Bu sonuçtan anlaşılacağı gibi farklı branşlara sahip öğretmenlerin okullardaki kültürel yapıyı aynı yönde algıladıkları sonucuna varılabilir. Alanyazında branşın örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgular vardır. Esinbay (2008), Yurttakal (2007) ve Güzel (2010) araştırmaların da branşlara göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamışlardır. Bu durumda araştırmalar bulguları destekler niteliktedir.

Aşağıda Çizelge 5.9’da yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “kıdem(1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri)” durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.9: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Destek	Gruplararası	3,796	4	,949	2,062	,086	Yok
	Grup İçi	115,551	251	,460			
	Toplam	119,347	255				
Başarı	Gruplararası	2,205	4	,551	1,287	,276	Yok
	Grup İçi	107,543	251	,428			
	Toplam	109,748	255				
Bürokratik	Gruplararası	6,654	4	1,663	3,374	,010*	Var
	Grup İçi	123,732	251	,493			
	Toplam	130,385	255				
Görev	Gruplararası	1,759	4	,440	1,011	,402	Yok
	Grup İçi	109,148	251	,435			
	Toplam	110,907	255				

* $p < ,05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre destek alt boyutunda farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 2,062$, $p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre başarı alt boyutunda farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 1,287$, $p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bürokratik alt boyutunda farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(4-255)}= 3,374$, $p<.05$]. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla Scheffe testi kullanılarak Post-hoc karşılaştırması yapılmıştır. Test sonucunda 1-5 yıl, ($\bar{X}=2,95$, $Ss=,69$) ile 6-10 yıl ($\bar{X}=2,61$, $Ss=,75$) arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık görülmesine karşın 11-15 yıl ($\bar{X}=2,68$, $Ss=,70$) , 16-20 yıl, ($\bar{X}=2,95$, $Ss=,67$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,97$, $Ss=,63$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Örgüt kültürü eğitim sistemindeki değişmelere paralel olarak zaman içerisinde farklılık gösterebilmektedir. Yönetici ve öğretmenler belirli bir zaman diliminde ya da yaşantıları paralelinde örgüt kültürünü farklı biçimlerde yorumlayabilmektedirler. Araştırmanın bürokratik kültür boyutunda da anlamlı bir farklılığın gözlenmesi ve kıdem derecesine göre zaman içerisinde bu boyuta yapılan vurgunun değişmesi bu görüşü destekler niteliktedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre görev alt boyutunda farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 1,011$, $p>.05$].

Analiz sonuçları incelendiğinde bürokratik alt boyutunda farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Alanyazında kıdemün örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Gümüş (2011) tarafından İstanbul ili Maltepe ilçesinde yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından destek alt boyutu ortalamasının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Terzi (2005) tarafından yapılan araştırmada ise kıdem açısından görev kültürü alt boyutunda

farklılık bulunmuştur. Terzi (2005) kıdem açısından on yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin çalıştıkları okulları daha çok görev yönelimli bulduğunu, bu algılamının da kişisel beklentiler kaynaklı olabileceği belirtmektedir.

Oğuz ve Yılmaz (2006), Esinbay (2008) ve Güzel (2010) yaptıkları araştırmalarda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt kültürü algıları kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Öğretmen ve yöneticilerin kıdemleri ne olursa olsun örgüt kültürleri değişmemektedir.

Aşağıda Çizelge 5.10’da yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “okuldaki çalışma yılına(1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve üzeri)” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.10: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Destek	Gruplararası	3,796	2	,949	1,287	,276	Yok
	Grup İçi	115,551	253	,460			
	Toplam	119,347	255				
Başarı	Gruplararası	,741	2	,370	,860	,424	Yok
	Grup İçi	109,007	253	,431			
	Toplam	109,748	255				
Bürokratik	Gruplararası	2,205	2	,551	2,062	,086	Yok
	Grup İçi	107,543	253	,428			
	Toplam	109,748	255				
Görev	Gruplararası	1,759	2	,440	1,011	,402	Yok
	Grup İçi	109,148	253	,435			
	Toplam	110,907	255				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre destek alt boyutunda okulda çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)} = 1,287, p > .05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre başarı alt boyutunda okulda çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü testi

aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= ,860$, $p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bürokratik alt boyutunda okulda çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 2,062$, $p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre görev alt boyutunda okulda çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü testi aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 1,011$, $p>.05$].

Analiz sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının okuldaki çalışma yılına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmen ve yöneticilerin okullarındaki çalışma yılları ile örgüt kültürleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Öğretmen ve yöneticiler okuldaki çalışma yılları ne olursa olsun örgüt kültürü alt boyutları arasında farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında okuldaki çalışma yılının örgüt kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgular vardır.

Gümüş (2011) tarafından İstanbul ili Maltepe ilçesinde yapılan araştırmada öğretmenlerin okullarındaki çalışma yılları ile örgüt kültürleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular Gümüş (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Çizelge 5.11’de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünün “velilerin ekonomik durumuna(iyi, orta, kötü)” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.11: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Velilerin Ekonomik Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Destek	Gruplararası	,101	2	,050	,107	,899	Yok
	Grup İçi	119,247	253	,471			
	Toplam	119,347	255				
Başarı	Gruplararası	,541	2	,271	,627	,535	Yok
	Grup İçi	109,207	253	,432			
	Toplam	109,748	255				
Bürokratik	Gruplararası	,406	2	,203	,395	,674	Yok
	Grup İçi	129,979	253	,514			
	Toplam	130,385	255				
Görev	Gruplararası	,362	2	,181	,414	,662	Yok
	Grup İçi	110,545	253	,437			
	Toplam	110,907	255				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre destek alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)} = ,107$, $p > .05$].

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre başarı alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)} = ,627$, $p > .05$].

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre bürokratik alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)} = ,395$, $p > .05$].

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre görev alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt kültürü analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)} = ,414$, $p > .05$].

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları ile öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okullardaki velilerin ekonomik durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Velilerin ekonomik durumu ne olursa olsun öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürünü algılamaları farklılık göstermemektedir.

Ekonomik durumu iyi olan öğrencilerin tercih ettikleri devlet okulları ya da özel okullarda veliler okul kültürüne sıklıkla müdahale edebilmektedirler. Bunun sonucunda da yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünü algılamaları farklılık gösterebilmektedir. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak, gelir seviyesi yüksek olan velilerin bulunduğu okullarda öğretmenler okul işleyişinde daha fazla söz sahibi olabilmekte ve okulu destek ve başarı kültürü olarak yorumlayabilmektedirler. Buna karşın ekonomik durumu düşük olan okullarda öğretmenlerin yönetimden beklentilerinin artmasına paralel olarak okul kültürü bürokratik ve görev kültürü olarak yorumlanabilmektedir. Bu nedenle de araştırmamızda örgüt kültürünü etkileyebileceği düşünülen velilerin ekonomik durumu da değerlendirilmiştir. Ancak analiz sonuçları velilerin ekonomik durumlarının iyi ya da kötü olmasının örgüt kültürünü değiştirmediğini göstermektedir.

5.5.ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın beşinci alt problemi “*Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algıları (cinsiyet, mezun olunan okul türü, görev yapılan okul türü, görev türü, kıdem, branş, okulda çalışma yılı, ekonomik durum) gibi kişisel değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 5.12’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları “cinsiyet” bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.12: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S_s	Ss	t	p																																												
İhtiyaç	Kadın	157	1,71	,58	254	-,911	,363																																												
	Erkek	99	1,78	,57				Planlama	Kadın	157	1,63	,46	254	1,691	,092	Erkek	99	1,73	,44	Uygulama	Kadın	157	1,65	,53	254	2,101	,037*	Erkek	99	1,79	,50	Değerlendirme	Kadın	157	1,68	,54	254	-,652	,515	Erkek	99	1,72	,49	Felsefe	Kadın	157	1,68	,57	254	-,959	,338
Planlama	Kadın	157	1,63	,46	254	1,691	,092																																												
	Erkek	99	1,73	,44				Uygulama	Kadın	157	1,65	,53	254	2,101	,037*	Erkek	99	1,79	,50	Değerlendirme	Kadın	157	1,68	,54	254	-,652	,515	Erkek	99	1,72	,49	Felsefe	Kadın	157	1,68	,57	254	-,959	,338	Erkek	99	1,75	,58								
Uygulama	Kadın	157	1,65	,53	254	2,101	,037*																																												
	Erkek	99	1,79	,50				Değerlendirme	Kadın	157	1,68	,54	254	-,652	,515	Erkek	99	1,72	,49	Felsefe	Kadın	157	1,68	,57	254	-,959	,338	Erkek	99	1,75	,58																				
Değerlendirme	Kadın	157	1,68	,54	254	-,652	,515																																												
	Erkek	99	1,72	,49				Felsefe	Kadın	157	1,68	,57	254	-,959	,338	Erkek	99	1,75	,58																																
Felsefe	Kadın	157	1,68	,57	254	-,959	,338																																												
	Erkek	99	1,75	,58																																															

* $p < .05$ anlamlılık düzeyi alınmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,911$, $p \geq .05$].

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin planlama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = 1,691$, $p \geq .05$].

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin uygulama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir [$t_{(254)} = 2,101$, $p < .05$]. Cinsiyete göre uygulama alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde kadınların aldıkları puanların ($\bar{X} = 1,65$ ve $S_s = ,53$), erkeklerin testten aldıkları puanların ($\bar{X} = 1,79$ ve $S_s = ,50$) olduğu görülmüştür. Bu değerlere göre anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin değerlendirme alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,652$, $p \geq .05$].

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin felsefe alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,959$, $p \geq .05$].

Araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel değişim arasında ihtiyaç, planlama, değerlendirme ve felsefe alt boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Uygulama alt boyutunda ise farklılık gözlenmiştir. Bu farklılığın erkekler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında cinsiyetin

örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Tanıt (2003) ve Tekin (2012) araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurşunoğlu (2006)'in Denizli ili araştırmasında ise bayan ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ister bayan ister erkek olsun, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Korkut (2009) tarafından Çanakkale ilinde yapılan araştırmada örgütsel değişmeye ilişkin olarak erkek öğretmenler daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Araştırmacı bu sonucun nedenini erkek öğretmenlerin değişimi takip etmelerinin daha kolay olması, çevreye daha açık olması ya da evde bayan ve erkek rollerinin farklı olmasından kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. Alan yazınındaki örgütsel değişime ilişkin cinsiyetin rolü üzerine yapılan çalışmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar çıkmıştır. Bu araştırmada da örgütsel değişimin dört alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmamasına rağmen, tek bir boyutunda anlamlı bir farklılığın çıkması alan yazınındaki cinsiyetin etkili olabileceğini ya da etkili olamayacağını destekler niteliktedir. Araştırmanın uygulama boyutundaki bu farklılık Korkut (2009)'da öne sürülen cinsiyetin önemine ilişkin bulguyu alt boyutlar kapsamında daha da derinleştirmektedir.

Aşağıda Çizelge 5.13’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları “mezun olunan okul türü” bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.13: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mezun Olunan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p																																												
İhtiyaç	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,72	,58	-,892	254	,373																																												
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,81	,58				Planlama	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,66	,46	-,590	254	,555	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,45	Uygulama	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,53	-,676	254	,500	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,76	,49	Değerlendirme	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,52	-,123	254	,902	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,56	Felsefe	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,57	-,949	254	,343
Planlama	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,66	,46	-,590	254	,555																																												
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,45				Uygulama	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,53	-,676	254	,500	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,76	,49	Değerlendirme	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,52	-,123	254	,902	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,56	Felsefe	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,57	-,949	254	,343	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,79	,61								
Uygulama	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,53	-,676	254	,500																																												
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,76	,49				Değerlendirme	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,52	-,123	254	,902	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,56	Felsefe	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,57	-,949	254	,343	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,79	,61																				
Değerlendirme	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,52	-,123	254	,902																																												
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,70	,56				Felsefe	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,57	-,949	254	,343	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,79	,61																																
Felsefe	Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü	212	1,69	,57	-,949	254	,343																																												
	Fen Edebiyat ve Diğer	44	1,79	,61																																															

Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)}=-,892$, $p \geq .05$]. Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin planlama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)}=-,590$, $p \geq .05$]. Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin uygulama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)}=-,676$, $p \geq .05$]. Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin değerlendirme alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)}=-,123$, $p \geq .05$]. Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve

öğretmenlerin felsefe alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,949, p \geq .05$].

Analiz sonuçlarına göre mezun olunan okul türü ile örgütsel değişim arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Alanyazında mezun olunan okul türünün örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgular vardır. Artun (2008), Çakır (2009) ve Korkut(2009) araştırmalarında mezun olunan okul türü ile örgütsel değişim arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedenlerinden biri öğretmen yetiştiren fakültelerin ve diğer fakültelerin değişmelere, yeniliklere ayak uydurma konusunda benzer şekillerde eğitim vermeleri farklı kriterlerde öğrenci yetiştirmedikleri olabilir.

Aşağıda Çizelge 5.14’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları “görev yapılan okul türü(ilkokul ve ortaokul)” bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.14: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Okul türü	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p																																												
İhtiyaç	İlkokul	69	1,77	,47	,492	254	,623																																												
	Ortaokul	187	1,73	,62				Planlama	İlkokul	69	1,69	,42	,714	254	,476	Ortaokul	187	1,65	,47	Uygulama	İlkokul	69	1,67	,44	-,819	254	,414	Ortaokul	187	1,72	,55	Değerlendirme	İlkokul	69	1,68	,49	-,319	254	,750	Ortaokul	187	1,69	,53	Felsefe	İlkokul	69	1,65	,51	-1,018	254	,309
Planlama	İlkokul	69	1,69	,42	,714	254	,476																																												
	Ortaokul	187	1,65	,47				Uygulama	İlkokul	69	1,67	,44	-,819	254	,414	Ortaokul	187	1,72	,55	Değerlendirme	İlkokul	69	1,68	,49	-,319	254	,750	Ortaokul	187	1,69	,53	Felsefe	İlkokul	69	1,65	,51	-1,018	254	,309	Ortaokul	187	1,73	,59								
Uygulama	İlkokul	69	1,67	,44	-,819	254	,414																																												
	Ortaokul	187	1,72	,55				Değerlendirme	İlkokul	69	1,68	,49	-,319	254	,750	Ortaokul	187	1,69	,53	Felsefe	İlkokul	69	1,65	,51	-1,018	254	,309	Ortaokul	187	1,73	,59																				
Değerlendirme	İlkokul	69	1,68	,49	-,319	254	,750																																												
	Ortaokul	187	1,69	,53				Felsefe	İlkokul	69	1,65	,51	-1,018	254	,309	Ortaokul	187	1,73	,59																																
Felsefe	İlkokul	69	1,65	,51	-1,018	254	,309																																												
	Ortaokul	187	1,73	,59																																															

Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = ,492, p \geq .05$]. Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin planlama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = ,714, p \geq .05$]. Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenleri uygulama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,819, p \geq .05$]. Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenleri değerlendirme alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık

gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -3,319$, $p \geq .05$]. Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenleri felsefe alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -1,018$, $p \geq .05$].

Analiz sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel değişim boyutları arasında farklılık gözlenmemiştir. Öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okul türü ne olursa olsun örgütsel değişimi algılamalarının aynı olduğu görülmektedir.

Aşağıda Çizelge 5.15’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları “görev türü (yönetici, öğretmen)” bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.15: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Görev Türüne Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Alt Boyut	Okul türü	N	\bar{X}	S_s	t	Ss	p																																												
İhtiyaç	Yönetici	38	1,68	,59	-,667	254	,506																																												
	Öğretmen	218	1,75	,58				Planlama	Yönetici	38	1,53	,34	-1,917	254	,056	Öğretmen	218	1,69	,47	Uygulama	Yönetici	38	1,64	,41	-,885	254	,377	Öğretmen	218	1,72	,54	Değerlendirme	Yönetici	38	1,57	,44	-1,631	254	,104	Öğretmen	218	1,72	,53	Felsefe	Yönetici	38	1,62	,55	-1,091	254	,276
Planlama	Yönetici	38	1,53	,34	-1,917	254	,056																																												
	Öğretmen	218	1,69	,47				Uygulama	Yönetici	38	1,64	,41	-,885	254	,377	Öğretmen	218	1,72	,54	Değerlendirme	Yönetici	38	1,57	,44	-1,631	254	,104	Öğretmen	218	1,72	,53	Felsefe	Yönetici	38	1,62	,55	-1,091	254	,276	Öğretmen	218	1,73	,58								
Uygulama	Yönetici	38	1,64	,41	-,885	254	,377																																												
	Öğretmen	218	1,72	,54				Değerlendirme	Yönetici	38	1,57	,44	-1,631	254	,104	Öğretmen	218	1,72	,53	Felsefe	Yönetici	38	1,62	,55	-1,091	254	,276	Öğretmen	218	1,73	,58																				
Değerlendirme	Yönetici	38	1,57	,44	-1,631	254	,104																																												
	Öğretmen	218	1,72	,53				Felsefe	Yönetici	38	1,62	,55	-1,091	254	,276	Öğretmen	218	1,73	,58																																
Felsefe	Yönetici	38	1,62	,55	-1,091	254	,276																																												
	Öğretmen	218	1,73	,58																																															

Görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,667$, $p \geq .05$]. Görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin planlama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -1,917$, $p \geq .05$]. Görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin uygulama alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -,885$, $p \geq .05$]. Görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin değerlendirme alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = -1,631$, $p \geq .05$]. Görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin felsefe alt boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$t_{(254)} = 1,091$, $p \geq .05$].

Araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin görev türlerine göre örgütsel değişim alt boyutları arasında farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçtan yola

çıkarak öğretmen ve yöneticiler görev türleri ne olursa olsun örgütsel değişimi aynı şekilde algıladıkları görülmektedir. Alanyazında görev türünün örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Çakır (2009) araştırmasında yöneticilerin öğretmenlere göre örgütsel değişimi daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Yöneticiler örgüt içinde değişimi gerçekleştiren ve uygulayan en önemli unsur olması dolayısıyla meydana gelecek değişiklikten en az etkilenen çalışandır. Çünkü değişimin ne olduğu, örgütü nasıl etkileyeceği ve çalışanlar için ne gibi sonuçlar doğuracağı konusunda en bilgilidir. Bilgili olduğu içinde değişime açıktır. Ancak öğretmenler değişim konusunda bilgilendirilmedikleri için değişime açık değildirler. Değişimden korkarlar.

Aşağıda Çizelge 5.16’da yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları “branza göre” anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.16: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Branza Göre Dağılımını Gösteren Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İhtiyaç	Gruplar arası	,495	3	,165	,491	,689	Yok
	Grup İçi	71,252	212	,336			
	Toplam	71,747	215				
Planlama	Gruplar arası	,190	3	,063	,280	,840	Yok
	Grup İçi	47,992	212	,226			
	Toplam	48,182	215				
Uygulama	Gruplar arası	,933	3	,311	1,060	,367	Yok
	Grup İçi	62,172	212	,293			
	Toplam	63,104	215				
Değerlendirme	Gruplar arası	,225	3	,075	,260	,854	Yok
	Grup İçi	61,153	212	,288			
	Toplam	61,378	215				
Felsefe	Gruplar arası	,175	3	,058	,174	,914	Yok
	Grup İçi	70,738	212	,334			
	Toplam	70,912	215				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ihtiyaç alt boyutunda branza göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim analizi aritmetik

ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=,491, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre planlama alt boyutunda branşa göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=,280, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre uygulama alt boyutunda branşa göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=1,060, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre değerlendirme alt boyutunda branşa göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=,260, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre felsefe alt boyutunda branşa göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim analizi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-215)}=,174, p>.05$].

Analiz sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticilerin branşları ile örgütsel değişim arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Alanyazında branşın örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgular vardır. Artun (2008) ve Tekin (2012) araştırmalarında elde ettikleri bilgilere göre öğretmenlerin branş değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik tutumu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgiler araştırma ile paralellik göstermektedir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin branşları ne olursa olsun örgütsel değişimi algılamalarında fark olmadığı görülmektedir.

Aşağıda Çizelge 5.17’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamalarının “kıdem (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri)” durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.17: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İhtiyaç	Gruplar arası	2,248	4	,562	10	2,475	,045*
	Grup İçi	82,083	251	,327			
	Toplam	84,331	255				
Planlama	Gruplar arası	2,020	4	,505	10	,045*	1-5/ 6-11-15/ 21 Yıl ve üzeri
	Grup İçi	51,224	251	,204			
	Toplam	53,244	255				
Uygulama	Gruplar arası	,739	4	,185	10	,674	,610
	Grup İçi	68,779	251	,274			
	Toplam	69,518	255				
Değerlendirme	Gruplar arası	,242	4	,060	10	,219	,928
	Grup İçi	69,251	251	,276			
	Toplam	69,493	255				
Felsefe	Gruplar arası	1,277	4	,319	10	952	,435
	Grup İçi	84,206	251	,335			
	Toplam	85,483	255				

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ihtiyaç alt boyutunda kıdeme göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)} = 1,719$, $p > .05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre planlama alt boyutunda kıdeme göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(4-255)} = 2,475$, $p < .05$]. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla Scheffe testi kullanılarak Post-hoc karşılaştırması yapılmıştır. Test sonucunda 1-5 yıl, ($\bar{X} = 1,5309$, $Ss = ,34415$) ile 6-10 yıl ($\bar{X} = 1,7198$, $Ss = ,53213$) ve 11-15 yıl ($\bar{X} = 1,7279$, $Ss = ,45412$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 1,7669$, $Ss = ,43724$) arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık görülmesine karşın 16-20 yıl, ($\bar{X} = 1,6387$, $Ss = ,47759$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre uygulama alt boyutunda kıdeme göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik

ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= ,674, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre değerlendirme alt boyutunda kıdeme göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= ,219, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre felsefe alt boyutunda kıdeme göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 952, p>.05$].

Analiz sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgüt değişimi ihtiyaç, uygulama, değerlendirme ve felsefe alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel değişimin planlama alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Alanyazında kıdemin örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır. Kurşunoğlu (2006)'nın Denizli ili araştırmasında ve Korkut (2009) tarafından yapılan Çanakkale ili araştırmasında mesleki kıdem açısından örgütsel değişmeye ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır. Tekin (2012) araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgüt değişimi ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme ve felsefe alt boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Glantz (1998), deneyimli öğretmenlerin diğer alanlardaki öğretmenlere oranla değişmeye daha esnek olduklarını; Tanıt (2003) da 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin yenileşmeye daha açık olduklarını bulmuştur. Foster'ın (1993) araştırmasında ise bu iki araştırmanın aksine deneyimli öğretmenlerin daha az deneyimli öğretmenlere oranla okul reformu çabalarında en isteksiz grup oldukları ortaya çıkmıştır. Yüksek kıdemli öğretmenlerin düşük kıdemli öğretmenlere göre isteksiz olmaları öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilgili olabileceği söylenebilir. Foster'ın araştırmasında olduğu gibi bu çalışmada da kıdem yılına bağlı olarak örgütsel değişim ölçeğinin planlama alt boyutunda doğrusal olmasa da bir artışın olduğu gözlenmiştir.

Aşağıda Çizelge 5.18'de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algulamalarının "Okuldaki çalışma yılına (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11yıl ve üzeri)" göre

anamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.18: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okuldaki Çalışma Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anamlı Fark
İhtiyaç	Gruplar arası	,901	2	,451	1,366	,257	Yok
	Grup İçi	83,430	253	,330			
	Toplam	84,331	255				
Planlama	Gruplar arası	1,023	2	,512	2,478	,086	Yok
	Grup İçi	52,221	253	,206			
	Toplam	53,244	255				
Uygulama	Gruplar arası	1,038	2	,519	1,917	,149	Yok
	Grup İçi	68,480	253	,271			
	Toplam	69,518	255				
Değerlendirme	Gruplar arası	,618	2	,309	1,135	,323	Yok
	Grup İçi	68,874	253	,272			
	Toplam	69,493	255				
Felsefe	Gruplar arası	,901	2	,451	1,366	,257	Yok
	Grup İçi	83,430	253	,330			
	Toplam	84,331	255				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ihtiyaç alt boyutunda okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)} = 1,366, p > .05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre planlama alt boyutunda okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)} = 2,478, p > .05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre uygulama alt boyutunda okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)} = 1,917, p > .05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre değerlendirme alt boyutunda okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel

değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 1,135$, $p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre felsefe alt boyutunda okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4-255)}= 1,366$, $p>.05$].

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin okuldaki çalışma yılları ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Alanyazında okulda çalışma yılının örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgular vardır. Artun (2008) araştırmasında öğretmenlerin çalışma yılları ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular bizim araştırmamızı destekler niteliktedir. Öğretmen ve yöneticilerin okuldaki çalışma yılları ne olursa olsun örgütsel değişimi algılamalarında farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Aşağıda Çizelge 5.19’da yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamalarının “velilerin ekonomik durumuna (iyi, orta, kötü)” göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.19: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Velilerin Ekonomik Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Ss	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
İhtiyaç	Gruplar arası	1,907	2	,954	2,887	,058	Yok
	Grup İçi	83,576	253	,330			
	Toplam	85,483	255				
Planlama	Gruplar arası	1,153	2	,577	2,801	,063	Yok
	Grup İçi	52,091	253	,206			
	Toplam	53,244	255				
Uygulama	Gruplar arası	,396	2	,198	,725	,485	Yok
	Grup İçi	69,121	253	,273			
	Toplam	69,518	255				
Değerlendirme	Gruplar arası	,981	2	,490	1,811	,166	Yok
	Grup İçi	68,512	253	,271			
	Toplam	69,493	255				
Felsefe	Gruplar arası	2,580	2	1,290	3,992	,020*	Var
	Grup İçi	81,751	253	,323			
	Toplam	84,331	255				

* $p<.05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ihtiyaç alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi

aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)}= 2,887, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre planlama alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)}= 2,801, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre uygulama alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)}= ,725 , p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre değerlendirme alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2-255)}= 1,811, p>.05$].

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre felsefe alt boyutunda ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler arasında örgütsel değişim testi aritmetik ortalamaları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(2-255)}= 3,992 , p<.05$]. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla Scheffe testi kullanılarak Post-hoc karşılaştırması yapılmıştır. Test sonucunda ekonomik durumu kötü olan ($\bar{X}=1,55, Ss=,55$) ile ekonomik durumu orta olan ($\bar{X}=1,80, Ss= ,61$) arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık görülmesine karşın, ekonomik durumu iyi ($\bar{X}=1,65, Ss=,49$) olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Analiz sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okullardaki ekonomik durum ile örgütsel değişim ihtiyaç, planlama, uygulama ve değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Felsefe alt boyutu arasında anlamlı fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında velilerin ekonomik durumlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi ile ilgili farklı bulgular vardır Tekin (2012) araştırmasında ekonomik durum ile örgütsel değişim alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Korkut (2009) Çanakkale İli araştırmasında öğretmenlerin örgütsel değişim düşüncelerine ilişkin ortalama

puanları ile çalıştıkları okullarının bulunduğu sosyoekonomik düzeyi arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre sosyoekonomik açıdan iyi çevrede bulunan okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye karşı olumlu yaklaşıtları görülmektedir. Araştırmaların sonuçları arasındaki farklılıkların illerin bulunduğu bölgeler arasındaki sosyoekonomik düzey farklılıklarından kaynaklanıyor olabileceği söylenebilir.

5.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın altıncı alt probleminde “*Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır. Aşağıda Çizelge 5.20’de yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü puanları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.20: Genel Olarak Örgüt Kültürünün Yönetici Ya Da Öğretmen Olma Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Görev türü	N	\bar{X}	S_s	S_d	t	p
Yönetici	38	61.36	14.34	254	-3.453	.001*
Öğretmen	218	70.06	14.31			

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı

Örgütsel kültür yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yönetici ya da öğretmen olma değişkenine göre örgüt kültürü puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir [$t_{(254)} = -3.453$, $p < .05$]. Yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre örgütsel kültürü puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde yöneticilerin puanlarının ($\bar{X} = 61.36$) ve ($S_s = 14.34$), öğretmenlerin ise testten aldıkları puanların ($\bar{X} = 70.06$) ve ($S_s = 14.31$) olduğu görülmüştür. Bu durumda örgüt kültürü açısından öğretmenlerin daha üst düzeyde olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgüt kültürünün yönetici ve öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Bu

farklılığın öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Esinbay (2008) ve Oğulluk (2010) araştırmalarında örgüt kültürünün yönetici ve öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu farklılığın yöneticilerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler arasında oluşan bu algı farklılığının kişisel beklenti kaynaklı olduğu ileri sürülebilir.

5.7.ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın yedinci alt probleminde “*Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır.

Aşağıda Çizelge 5.21’de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişim puanları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-Test analizi kullanılarak incelenmiştir.

Çizelge 5.21: Genel Olarak Örgütsel Değişimi Algılamının Yönetici ya da Öğretmen Olma Durumuna Göre Dağılımını Gösteren Sonuçlar

Görev türü	N	\bar{X}	S_s	sd	t	p
Yönetici	38	94.13	21.22	254	-1.510	.132
Öğretmen	218	101.16	27.29			

Örgütsel değişimi algılama yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yönetici ya da öğretmen olma değişkenine göre örgütsel değişim puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir [$t_{(254)}=-1.510$, $p>.05$]. Yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre örgütsel değişim puanlarının aritmetik ortalaması incelendiğinde yöneticilerin puanlarının ($\bar{X}=94.13$) ve ($S_s=21.22$), öğretmenlerin ise testten aldıkları puanların ($\bar{X}=101.16$) ve ($S_s=27.29$) olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamalarında farklılık olmadığı görülmektedir. Yılmaz (1999’dan aktaran Gürsoy, 2010) araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama puanları arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yönetici ve öğretmenler, ilköğretim

okullarında meydana gelen örgütsel değişimin, değişim ilkelerine uygun olarak uygulamaya konulmasının ilköğretim okullarındaki değişimin başarıya ulaşmasını sağlayacağını düşünmektedirler. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi ister yönetici olsun ister öğretmen olsun örgütsel değişimi benzer şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılabilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.SONUÇ

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel kültür ve örgütsel değişime ilişkin görüşleri ile araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

1.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin okul kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimler arasında pozitif yönde, düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

2.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçek alt boyutlarından okul kültürünü bürokratik kültür ($\bar{X}=2,82$) olarak betimledikleri görülmektedir. Buna karşın okul kültürünün başarı kültürü ($\bar{X}=2,14$), görev kültürü ($\bar{X}=2,23$) ve destek kültürü ($\bar{X}=2,15$) olarak daha az betimledikleri görülmektedir.

3.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçek alt boyutlarından örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,74$) olarak algıladıkları görülmektedir. Buna karşın örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutumları ise ($\bar{X}=1,67$), uygulanmasına ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,71$), değerlendirilmesine ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,69$) ve örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar ($\bar{X}=1,71$) olarak algıladıkları görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel değişmeyi ihtiyaç olarak algıladıkları görülmektedir.

4.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin;

a)Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin, başarı ve görev alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, destek ve bürokratik alt boyutlarında kadınlar lehine anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

b)Mezun olunan okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı, bürokratik ve görev alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, destek alt boyutunda Eğitim Fakültesi ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının lehine anlamlı bir fark gözlenmiştir.

c)Okul değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin destek, başarı, bürokratik, görev alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

d)Görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin başarı alt boyutunda anlamlı bir fark gözlenmezken, destek, bürokratik ve görev alt boyutlarında öğretmenler lehine anlamlı bir fark gözlenmiştir.

e)Farklı branşlara göre yönetici ve öğretmenlerin destek, başarı, bürokratik, görev alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

f)Farklı kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin, destek, başarı ve görev alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, bürokratik alt boyutunda anlamlı bir fark gözlenmiştir.

g)Okulda çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticilerin, destek, başarı, bürokratik, görev alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

h)Velilerin ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticiler destek, başarı, bürokratik, görev alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır

5.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel değişmenin,

a)Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç, planlama, değerlendirme, felsefe alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, uygulama alt boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

b)Mezun olunan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme, felsefe alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

c)Görev yapılan okul türüne göre yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme ve felsefe alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir

d)Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında branşa göre öğretmenler ve yöneticilerin, ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme ve felsefe alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

e)Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında kıdeme göre öğretmenler ve yöneticilerin ihtiyaç, uygulama, değerlendirme, felsefe alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, planlama alt boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzerinde anlamlı bir fark gözlenir.

f)Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında okuldaki çalışma yılına göre öğretmenler ve yöneticilerin, ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme, felsefe alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

g)Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ekonomik duruma göre öğretmenler ve yöneticilerin, ihtiyaç, planlama, uygulama, değerlendirme alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, felsefe alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmaktadır.

6.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin Örgütsel kültürü yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir .

7.İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel değişimi algıları yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

6.2.ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

6.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

1-İzmir ili Bergama ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin okul kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimleri arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki çıkması öğretmenlerin değişime direnç gösterebilecekleri, olumsuz tepki ve davranışlar sergileyebileceklerini göstermektedir. Bu nedenle, Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürleri iş birliği yaparak öğretmenlerin ve yöneticilerin okul kültürü ile örgütsel yapıdaki değişimlere ilişkin farkındalık kazanmaları amacıyla hizmet içi eğitim, konferans, panel vb. düzenlenebilir.

2-Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel değişmeyi ihtiyaç olarak algıladıkları görülmektedir. Bu nedenle değişiklik yapılırken öğretmen ve

yöneticilerin fikirleri alınmalıdır. Örneğin yönetime katılma uygulamaları işe koşulabilir. Yapılan değişiklikler, öğretmen ve yöneticilerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmalıdır.

3-Erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün destek alt boyutu açısından algıları, bayan öğretmenlerin algılarından düşük çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin algılarını yükseltebilmek için, okul kültürünün destek boyutuna ilişkin zaman ayrılmalıdır.

4-Bayan öğretmenlerin örgütsel değişiminin uygulama alt boyutu açısından erkek öğretmenlerin algılarından düşük çıkmıştır. Bayan öğretmenlerin algılarını yükseltebilmek için, okul kültürünü tanıtıcı etkinliklere zaman ayrılmalıdır.

5-Okullardaki değişme ile ilgili etkinliklere öğretmenler de dahil edilmelidir. Değişme ihtiyacının belirlenmesi, değişimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamaları sadece okul yöneticileriyle değil, bir ekip çalışmasıyla yürütülmelidir.

6-Okullardaki değişme ihtiyacı belirlenirken, öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmalıdır. Öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre değişim yapılırsa öğretmenler değişimleri benimser ve değişmeye karşı direnmezler. Okullardaki örgütsel değişme çabaları içinde, öğretmenlerin davranışlarının değişmesi önemlidir. Öğretmenler gerek öğrencileriyle gerekse yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde, farklı bir biçimde davranmadıkça, okul ne çevresine uyum sağlayabilir ne de örgütsel etkililiği gerçekleştirebilir. Öğretmen ve yöneticilerin davranışları değiştikçe okul da değişir.

6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmanın evrenini İzmir ili Bergama ilçesindeki ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma, değişik illerde mümkünse ülke düzeyinde yapılabilir.

2. Araştırmanın ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine ve yöneticilerine ek olarak; uzmanlara, yardımcı personele hatta öğrenciler ve velilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilmesi yararlı olabilir.

3. Aynı araştırma orta öğretim ve yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir.

4. Bu araştırma, İzmir ili Bergama İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürlerinin örgütsel değişmeye ilişkin etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin

okullarındaki örgüt kültürünün örgütsel değişme sürecine ilişkin etkisi araştırılarak bu araştırmayı bütünlüyci bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1995) 2020 Yılında Benim Okulum, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:1, Pegem Yayınları: Ankara.
- Akan, D. (2007) *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Erzurum ili örneği*, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.
- Akbaba, S. (2001) *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Aksoy, İ. (2005) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Alguları: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Alıç, M. (1990) *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Alkan, C. (1997) *Eğitim Teknolojisi*, Anı Yayınevi: Ankara.
- Alkan, E. (2008) *Meslek Liselerinde Okul Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi: Ümraniye İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.8, s.16, ss. 70-89.
- Arslan, H., Mahmut K, ve Aytaç S. (2005) İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Güz, s.44, ss: 449-472.
- Artun, B.(2008) *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi: Sakarya ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Aslan, D. (2008) *Liselerde Örgüt Kültürü: Sincan Örneği*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.
- Ataman, G. (2001) *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Aydın, M. (2007) *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları: Ankara.
- Ayık, A. (2007) *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aykaç, B. (1991) Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. *TODAİE Dergisi*, c. 24, s.2, ss. 118-119.
- Aytaç, S. (2002) Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5 Sayı: 2 Sıra: 1 http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=category§ionid=4&id=22&Itemid=35 Erişim Tarihi: 14.02.2013.
- Bakan, İ. (2008) “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi* Yıl:10, Sayı:14, Kahramanmaraş.
- Balcı, A. (2002) *Örgütsel Gelişme: Kavram ve Uygulamalar*. Pegema Yayıncılık: Ankara.
- Baltaş, A. (2006) *İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur*.20.01.2014 tarihinde www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=18&sira=388 alınmıştır.
- Barnard, C. I. (1938) *Functions of Executives*. Cambridge Harvard University Press.
- Başaran, İ. (1992) *Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel Davranış*. Gül Yayınevi: Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları: Ankara.

- Battal, A. (2007) *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Kütahya.
- Bayrak, C. (1992) *Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Bergama İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü(2013). *Okul ve Diğer Kurumlar*. Son Erişim Tarihi: 25 Ocak 2014. <http://bergama.meb.gov.tr/>
- Bursalıoğlu, Z. (2011) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (16. Baskı)*, Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2009) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Campbell, C. E. 1993: “Personal Morals and Organizational Ethics : How Teachers and Principals Cope With Conflicting Values in the Context of School Cultures ” Dissertation Abstracts International.
- Can, H. (1997) *Organizasyon ve yönetim*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Çakır, A. (2007) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Çakır, B.(2009) *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algulamaları Üzerine Bir Araştırma: Konya ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Çelebioğlu, F. (1990) *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Çelik, V. (2002) *Okul Kültürü ve Yönetimi (3. Baskı)*, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Çelikten, M. (2003) Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini, *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* c.1, s. 4, ss: 453 – 462.

- Demirtaş, H. (2012) İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. *İlköğretim Online*, c.11,s.1, ss. 18-34.
- Dinçer, Ö. (1992) *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Bas. A.Ş.:İstanbul.
- Doğan, S. (1997) İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, c.30, s.4, ss: 53 – 74.
- Doğan, B. (2007) *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Duran, Ö. (2002) *Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı: Ankara.
- Dursun, E. (2007) *Örgütlerde Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Erdem F. ve J.Ö. İşbaşı. (2001) Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. S.1, ss:33-57.
- Eren, B. (1997) *Örgüt Kültürünün İş Verimliliğine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi(12. Baskı)*, Beta Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Erkal, M. E. (1995). *Sosyoloji (Toplumbilimi)*. Der Yayınları: İstanbul.
- Esinbay, E. (2008) *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü: Balıkesir ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Feirsen, R. D. (1992) *Talling Tales in School:Exploring the Relationship Between Scholl Stories and School Culture*. Dissertation Abstracts International, Vol 52, No:7.
- Foster, M. (1993). *Urban African American Teachers' Views of Organizational Change: Speculations on the Experiences of Exemplary Teachers*. Equity and Excellence in Education, 26, 16-24.

- Genç, M. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç*: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Genç, N. (1993) Örgütsel kültürün oluşumu ve bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.10, s.1-2, ss:306-316.
- Gibson. J. L., Ivancevich J. M. ve JDomelly J. H. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard D. Irvin. Inc.
- Glantz, J. E. (1998). *School Restructuring Practices and Teacher Attitudes Toward Change*. (Unpublished Dissertation). The Pennsylvania State University Graduate School College of Education, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com>.
- Güçlü, N. (2003) Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* s.6, ss: 147 – 159.
- Güleş, H. K. ve Burges, T. F. (2000) Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.14, s.1, ss. 101-114.
- Gümüş, A. (2011) *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi: Maltepe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, M. (2002) *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar (3. Baskı)*, Alfa Yayın Dağıtım: İstanbul
- Güney, S (2011) *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Güney, S. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Gürsoy, S. (2010) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.

- Güzel, G. (2010) *Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne ilişkin Algıları: Kocaeli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010) İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, s.21, ss. 1-30.
- Helvacı, M.A. (2005) *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Hoy, K.W ve Miskel, G. C. (2010) *Eğitim Yönetimi* (Çev. S. Turan), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Jones, M. T. (1998) The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools. Widener University Faculty of the School of Human Service Professions: Chester.
- İra, N. (2009) Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* s.25, ss. 43 – 62.
- Kaptan, S. (1999) *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Tekışık, Web Ofset: Ankara.
- Karasar N. (2002) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kaya, H. (2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül bir Araştırma. *Maliye Dergisi* s.155, ss. 119 – 143.
- Keser, H. (2000) Eğitimde Yeni Teknolojilerle Öğretmenin Değişen Rolü. *Adım Dergisi*, Eğitim Özel Sayısı .Lefkoşa, K.K.T.C. s.65-78
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.
- Koçman, A. (2005) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü*: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.

- Korkut, A. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkut, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çanakkale.
- Köse, S., Semra, T. ve Cuma E. (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* c.7, s.1, ss: 219 – 242,;Manisa.
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları: Denizli ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1996) *Educational Administration. Concepts and Practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Myers K. (2009) *The Impact Of Teachers' Perceptions Of School Culture On Student Achievement (Doctor of Education)*, Walden University, United States.
- Narsap, H. (2006) *Genel ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü: İstanbul İli örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Niğdelioğlu, N. (2007) *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü: Kütahya.
- Nnadozie, C. A. (1993) *A Study of the Relationship Between Participation in Decision-Making and School Culture and Perception of Job Satisfaction Among Teachers*. Morgan State University School of Graduate Studies, Maryland.
- Oğulluk, H. (2010) *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü: Tokat ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Tokat.

- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat İli Örneği)”, *Eğitim ve Bilim Dergisi* , c.31, s. 142, ss:89-98.
- Ohlson, M. (2009) *Examining Instructional Leadership: A Study of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes*. Florida Journal of Educational Administration & Policy, 2(2), 102–111.
- Öge, H. S. (2002) Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*. S.7, ss. 79 – 89.
- Özalp, İ. (1995) *Uluslar Arası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları: Eskişehir.
- Özdemir, A. (2006) Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, c.4, s.4, ss: 411-433.
- Özdemir, S. (2000) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Parsley, D. (2011). *Creating The Organizational Conditions That Enable and Support a Shared Approach to Leading School Change*. Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology. <http://gradworks.umi.com/3474967.pdf>.
- Patterson, S. D. (2006) *The Relationship Between School Culture and Student Achievement in Texas Public High Schools*. Stephen F. Austin State University Faculty of Graduate School, Texas.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.
- Politzer, G. (1997) *Felsefenin Başlangıç İlkeleri*, Sosyal Yayınları: Ankara.
- Robbins, S. (1993) *Organizational Behaviour* , Prentice-Hall: London.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998) *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sağlam, M. (1979) *Örgütsel Değişme*, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayını: Ankara.

- Salinas, M. An (2010). *High School Teacher Perceptions of Principal Influence and Organizational Change*. University of Texas, San Antonio.
<http://search.proquest.com/docview/835028668/139C50A86865A20CFB8/1?accountid=15331>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
- Sönmez, M. A. (2006) “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, s.45, ss: 85-108.
- Şahin, A. (2010) Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, s.159 ss. 21 – 35.
- Şahin, S. (2003) *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.
- Şahin, S. (2004) “Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 10 (39), ss: 172-189.
- Şentürk, S. K. (2007) *İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri*: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011) *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi: Konya.
- Şimşek, Ş. (1978) *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Atatürk Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları: Erzurum.
- Şimşek, Ş. Tahir, A. ve Adnan, Ç. (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*(6. Baskı), Gazi Kitabevi: Ankara.
- Şişman, M. (2007) *Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı), Pegem Akademi Yayınları: Ankara.

- Tabancalı, E. (2003) *Örgütsel Değişme İçinde Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Tamıt, N.A. (2003) *Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi :Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Tavşancıl, E. (2005) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (İkinci Baskı)*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Taymaz, H. (2003) *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Tekin, N.(2012) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri: Siirt ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.
- Terzi, A. R. (2000) *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Terzi, A. R. (2005) İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yaz, Sayı 43, ss. 423-442.
- Terzi, A. R. (2007) Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları, *Milli Eğitim*, s.176, ss: 98–108.
- Tezcan, M. (1996) *Eğitim Sosyolojisi*, Feryal Matbaası: Ankara.
- Türk S. (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Uslu, D. (2006) *Örgütlerde Değişim ve Değişme Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık bakanlığı Ankara eğitim ve araştırma hastanesi örneği*, Yayımlanmamış yüksek lisans tez., Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Vislocky, K. L. (2005) *The Relationship Between School Culture and Student Achievement in Middle Schools*, University of Central Florida College of Education: Orlando.
- Vural, Z., Beril A. ve Coşkun, G. (2007) *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Wangen, N. R., Sederberg, C. H. And Hendrix, V. L. (1982). *Receptivity to Change in Small Schools: A Study of Teachers' Willingness to Accept the Risks of*

Innovation. Washington: ERIC Clearinghouse. <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED242082>.

- Yeniçeri, Ö. (2002) *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Yılmaz, G. (2006) *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yurttakal, S. (2007) *İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algulamaları: Şırnak İli İdil İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Zeytin, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Bürokratikleşme ve Okul Kültürü: Sincan Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.

EKLER

EK1

Araştırmanın Yürütüldüğü Okullar, Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirme Alınan Ölçek Sayıları ile Ölçek Yüzdeleri

Uygulama yapılan ve Ortaokullar	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Ölçek Dönüş Yüzdesi%	Değerlendirilmeye Alınan Ölçek Sayısı	Değerlendirilmeye Alınan Ölçek Yüzdesi%
Aşağı Cuma İlkokulu	7	3	42	3	42
Aşağı Cuma Ortaokulu	8	4	50	4	50
Atatürk İlkokulu	17	5	29	5	29
Ayaskent İrfan Kırdar İlkokulu	8	5	62	5	62
Ayaskent İrfan Kırdar Ortaokulu	10	4	40	4	40
Bölcek Ortaokulu	11	6	54	6	54
Bölcek İlkokulu	6	3	50	3	50
Çamtepe İlkokulu	1	1	100	1	100
Çit Ahmetbeyler İlkokulu	7	3	42	3	42
Çit Ahmetbeyler Ortaokulu	10	4	40	4	40
Dereköy Ebsa İlkokulu	8	4	50	4	50
Dereköy Ebsa Ortaokulu	13	5	38	5	38
Fatih İlkokulu	25	9	36	9	36
Fevzipaşa İlkokulu	25	9	36	9	36
Gazi İlkokulu	10	4	40	4	40
Gazi Ortaokulu	13	6	46	5	38
Göçbeyli İlkokulu	8	3	37	3	37
Göçbeyli Ortaokulu	10	4	40	4	40
İsmail Hakkı Pamukçu İlkokulu	16	7	43	7	43
İsmaili Ortaokulu	12	8	66	8	66
İsmaili İlkokulu	7	5	71	5	71
Aşağıbey İlkokulu	7	3	42	3	42

Aşağibey Ortaokulu	10	4	40	4	40
Çamavlu İlkokulu	2	1	50	1	50
Zeytindağ Yılmaz Ortaokulu	13	5	38	5	38
Karalar İlkokulu	2	1	50	1	50
Karaveliler İlkokulu	3	1	33	1	33
Kıranlı İlkokulu	1	1	100	1	100
Küçükkaya İlkokulu	6	2	33	2	33
Mert Öztüre İlkokulu	19	9	47	9	47
Narlıca İlkokulu	6	2	33	2	33
Ondört Eylül İlkokulu	16	8	50	8	50
Osman Nuri Ersezgin İlkokulu	19	10	52	10	10
Osman Nuri Ersezgin Ortaokulu	30	13	43	10	33
Sağancı Yunus Şahinkoç Ortaokulu	18	8	44	8	44
Selçukbey İlkokulu	20	9	45	7	35
Tırmanlar İlkokulu	3	1	33	1	33
Ulubatlı Hasan İlkokulu	17	6	35	6	35
Ulubatlı Hasan Ortaokulu	18	6	33	6	33
Yeniköy İlkokulu	9	3	33	3	33
Yeniköy Ortaokulu	17	5	29	5	29
Yukarıbey İlkokulu	8	3	37	3	37
Yukarıbey Ortaokulu	12	5	41	5	41
Zeytindağ Yılmaz İlkokulu	13	6	46	5	38
Zübeyde Hanım Ortaokulu	29	10	34	10	34
100. Yıl İlkokulu	30	8	26	6	20
100. Yıl Ortaokulu	20	7	35	7	35
80. Yıl Cumhuriyet YBO	21	11	52	10	47
Ali Rıza İlkokulu	27	8	29	8	29
Ali Rıza Ortaokulu	19	10	52	8	42
TOPLAM	647	268		256	

EK2**Örnekleme Olarak Kabul Edilen Öğretmen ve Yönetici Sayıları**

OKULLAR	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
	frekans(n)	frekans(n)
Aşağı Cuma İlkokulu	1	2
Aşağı Cuma Ortaokulu	1	3
Atatürk İlkokulu	1	4
Ayaskent İrfan Kırdar İlkokulu	---	5
Ayaskent İrfan Kırdar Ortaokulu	1	3
Bölcek Ortaokulu	1	5
Bölcek İlkokulu	1	2
Çamtepe İlkokulu	1	---
Çit Ahmetbeyler İlkokulu	---	3
Çit Ahmetbeyler Ortaokulu	1	3
Dereköy Ebsa İlkokulu		4
Dereköy Ebsa Ortaokulu	1	4
Fatih İlkokulu	2	7
Fevzipaşa İlkokulu	1	8
Gazi İlkokulu	---	4
Gazi Ortaokulu	1	4
Göçbeyli İlkokulu	---	3
Göçbeyli Ortaokulu	1	3
İsmail Hakkı Pamukçu İlkokulu	2	5
İsmaili Ortaokulu	2	6
İsmaili İlkokulu	1	4
Aşağıbey İlkokulu	3
Aşağıbey Ortaokulu	1	3
Çamavlu İlkokulu	1
Zeytindağ Yılmaz Ortaokulu	4
Karalar İlkokulu	1
Karaveliler İlkokulu	1
Kıranlı İlkokulu	1
Küçükkaya İlkokulu	2
Mert Öztüre İlkokulu	1	8
Narlıca İlkokulu	2

Ondört Eylül İlkokulu	1	7
Osman Nuri Ersezgin İlkokulu	1	9
Osman Nuri Ersezgin Ortaokulu	1	9
Sağancı Yunus Şahinkoç Ortaokulu	1	7
Selçukbey İlkokulu	1	6
Tırmanlar İlkokulu	1
Ulubatlı Hasan İlkokulu	6
Ulubatlı Hasan Ortaokulu	1	5
Yeniköy İlkokulu	3
Yeniköy Ortaokulu	1	4
Yukarıbey İlkokulu	3
Yukarıbey Ortaokulu	1	4
Zeytindağ Yılmaz İlkokulu	5
Zübeyde Hanım Ortaokulu	1	9
100. Yıl İlkokulu		6
100. Yıl Ortaokulu	1	6
80. Yıl Cumhuriyet YBO	2	8
Ali Rıza İlkokulu	1	7
Ali Rıza Ortaokulu	9
Toplam	38	218

EK3

**İLKOKUL VE ORTAOKUL KURUMLARINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE ETKİSİNİ ÖLÇME
ENVANTERİ**

Açıklama: Değerli Meslektaşım:

Bu ölçek, siz Öğretmenlerin çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak ve “İlkokul Ve Ortaokul Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişmeye Etkisi” konulu çalışmaya veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek 29 sorudan oluşmaktadır. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar çalışmanın tutarlılığı için çok önemlidir, hassasiyetiniz ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Yönerge: Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size uygun seçeneği (X) işaretini kullanarak işaretleyiniz

Gözde ÇELİK

ADÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin basındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Son bitirdiğiniz eğitim kurumu : () Eğitim fakültesi () Eğitim Enstitüsü () Fen-edebiyat fak. () Diğer(lütfen yazınız).....

3. Meslekteki Kıdem Yılımız :() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl (.)16-20 yıl () 21 yıl üzeri

4. Bransınız:

5. Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız :() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()16-20 yıl () 21 yıl üzeri

6. Çalıştığınız okul türü:() ilkokul () ortaokul

7. Sizce çalıştığınız okulun velilerinin genelde ekonomik durumları : () Çok İyi () İyi () Orta () Kötü

BÖLÜM II

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

EK4

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN
TUTUMLARINI ÖLÇME ENVANTERİ**

Açıklama: Değerli Meslektaşım:

Bu ölçek, siz Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını değerlendirmek ve “İlkokul Ve Ortaokul Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişmeye Etkisi” konulu çalışmaya veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek 59 adet sorudan oluşmaktadır. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar çalışmanın tutarlılığı için çok önemlidir, hassasiyetiniz ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Yönerge: Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size uygun seçeneği (X) işaretini kullanarak işaretleyiniz

Gözde ÇELİK

ADÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin basındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Son bitirdiğiniz eğitim kurumu : () Eğitim fakültesi () Eğitim Enstitüsü () Fen-edebiyat fak. () Diğer(lütfen yazınız).....

3. Meslekteki Kıdem Yılıınız : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl üzeri

4. Branşınız:

5. Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl üzeri

6. Çalıştığınız okul türü: () ilkokul () ortaokul

7. Sizce çalıştığınız okulun velilerinin genelde ekonomik durumları : () Çok İyi () İyi () Orta () Kötü

BÖLÜM II

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.					
2	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır.					
3	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.					
4	Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.					
5	Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.					
6	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.					
7	Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.					
8	Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.					
9	Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.					
10	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.					
11	Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.					
12	Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.					
13	Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.					
14	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.					
15	Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.					
16	Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.					
17	Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.					
18	Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.					
19	Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.					
20	Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dâhil edilmesi gerekir.					
21	Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.					
22	Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.					
23	Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.					
24	Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dâhil edilmesi gerekir.					
25	Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.					
26	Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği					

	önceden planlanmalıdır.					
27	Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.					
28	Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.					
29	Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.					
30	Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.					
31	Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.					
32	Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.					
33	Değişmenin uygulanması aceleye getirilmemelidir.					
34	Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.					
35	Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir					
36	Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümse çalışması gerekir.					
37	Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.					
38	Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.					
39	Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.					
40	Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.					
41	Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.					
42	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.					
43	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir					
44	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.					
45	Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.					
46	Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.					
47	Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.					
48	Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.					
49	Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.					
50	Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.					
51	Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.					
52	Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.					
53	Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.					
54	Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.					
55	Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (hayalî olmamalıdır).					
56	Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.					
57	Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.					
58	Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.					
59	Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.					

EK5

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.35.20.00-020/ 74265
Konu : Gözde ÇELİK'in
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA
İZMİR

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı(Gencige 2012/13)
b) Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü'nün 28/11/2012 tarihli ve 7241 sayılı yazısı.

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gözde ÇELİK'in "İlkokul ve Ortaokul Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişmeye Etkisi" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, İzmir ili Bergama ilçesindeki ilkokul ve ortaokullardan idareci ve öğretmenlerine uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulamasının, Bergama ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarında, 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmadan yapılması, araştırma sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR

07/12/2012
Fatih Ahmet KURT
- Vahi -
Vali Yardımcısı

EK:
Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)



35268 Kozak / İZMİR
Telefon : (0 232) 477 31 28
Faks :
E-Posta : argel@meb.gov.tr
İnt. Adresi : <http://isfmr.meb.gov.tr>

İzmir

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gözde ÇELİK
Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri- 17.05.1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar :Ülkü İlköğretim Okulu
Karabağlar Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
Çalıştığı Kurumlar :Şanhurfa Sırrın İlköğretim Okulu(2010-2011)
İzmir Bergama İsmaili Ortaokulu(2011-)

İletişim

e-posta Adresi : gozdecem1907@hotmail.com