

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması

Yard. Doç. Dr. Hasan ARSLAN
Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Mahmut KURU ve Aytaç SATICI
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü ve alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul kültürünün mevcut durumunu belirlemek, benzer ve farklı yönlerini bulmaktır. Öğretmenlerin algularına dayanarak, görev yaptıkları okulların örgüt kültürü özelliklerini ne derece gösterdikleri saptanmıştır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve örneklem olarak Kocaeli İlindeki 3 ilköğretim okulu ile 3 ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenler alınmıştır. Araştırmada örgüt kültürü altı alt boyutta (yönetim; örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme; çalışma ortamı-değişikliklere uyum; ödül sistemi; işbirliği-iletişim; törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri) incelenmiş, öğretmenlerin bu alt boyutlara katılım dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları genel olarak ilköğretim okullarında daha güçlü bir örgüt kültürü olmasına karşılık ortaöğretim okullarında orta düzeyde bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir. Örgüt kültürünün bazı alt boyutlarında da ilköğretim okulları ile ortaöğretim okulları arasında farklıklar görülmüştür.

***Anahtar Sözcükler:** kültür, okul kültürü, örgütsel kültür*

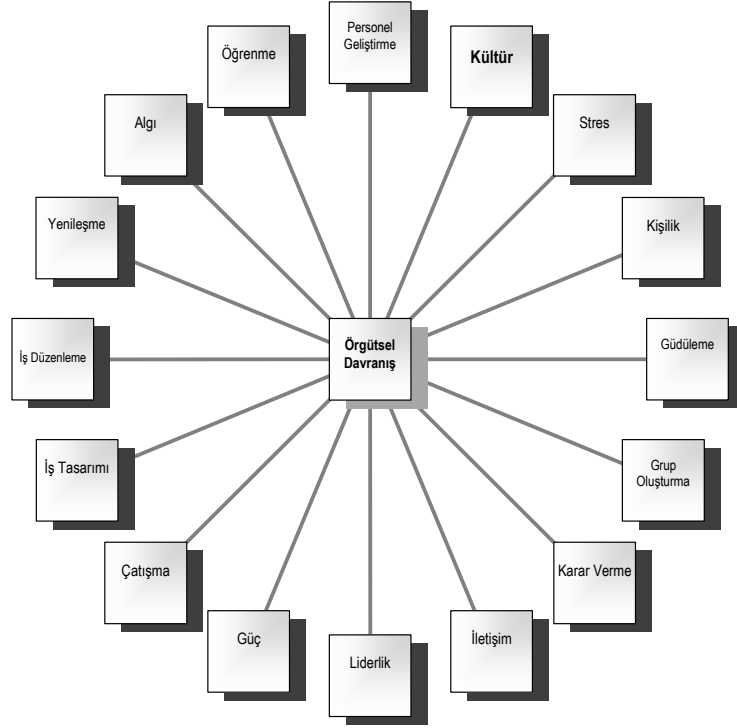
Genel anlamda davranış, insanların olaylara gösterdikleri etki ve tepkileri karşılayan bir kavramdır. Bireylerin kendi başlarına gösterdikleri davranışlar ile örgüt ortamında gösterdikleri davranışlar birbirlerinden farklılaşmaktadır. Köse ve Karcioğlu'na (2002) göre örgütsel davranış, bireylerin örgüt içinde yaşadıkları kızgınlık, moral bozukluğu, örgüt içi diğer bireylerle yaşadıkları çatışmalar, yöneticilerin uyguladığı cezai işlemler, örgüt içi grupların güç mücadelesi gibi değişik şekillerde ortaya çıkan durumlardır.

Toplumsal olarak, insan davranışını düzenleyen iki kaynak vardır: Birisi, gruptaki bireylerin davranışlarının yapısı, diğeri ise grubun kültürüdür; gruptaki üyeleri bütünleştiren ortak inanç ve yönelimlerdir. Judith (1993)'e göre ise, örgütsel davranışı etkileyen pek çok etmen vardır (ŞEKİL 1). İşgörenlerin örgütlerde gösterdikleri davranışların altında yatan pek çok neden vardır. Kültürün temel öğeleri olan değer, norm, inanç, tören, gelenek, sembol v.b. çalışanların örgütsel davranışını derinden etkilemektedir.

Bireyler çalıştığı örgütün kültüründen bağımsız hareket edemez. Bu olgu, örgütsel davranışın daha iyi tanımlanması ve çözümlenmesi için örgütlerdeki baskın kültürün araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Balcı (2001) örgüt kültürünün, çalışanların sadece iyi davranışını ve nasıl yapması gerektiğini belirlemediğini, onun işin dışındaki davranışlarında ve dünyaya bakışında da etkili olduğunu belirtir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki, örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel davranışlarında o örgütte baskın olan değerler, normlar, inançlar, gelenek ve töreler, törenler ve toplantılar ve örgütle ilgili semboller önemli rol oynamaktadır.

Dar anlamda okulun örgütsel kültürünün tanınması, yönetici ve öğretmenlerin etraflarını saran bu sembolik yapıyı da görmelerine yardım eder. Bundan dolayı da okuldaki örgütsel davranışı yönetmek için, öncelikli olarak okul kültürünün de tanınması gerekmektedir (Çelik, 2002). Kültür, Latince'de tarım demek olan 'Cultura' kelimesinden gelmektedir. Bu kelimeye karşılık olarak Osmanlıcada hars kelimesi kullanılmaktadır (Çeçen, 1996). Kültür bir örgütte ister bilinçli olsun, ister yarı bilinçli olsun ya da bilinçli olmasın, yaşama geçirilmiş ve örgütte uygulanan saygı, inanç ve değerler bütünüdür. Kültür bu anlamında örgütlerin davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur (Balcı, 2001).

"Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam, düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. Kültür, "insanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür" (Açıkalın, 1994).



ŞEKİL 1: Örgütsel Davranışın Temel Boyutları

Schein'e (1985) göre kültür, bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken, kendi içinde de hayatta kalma problemleri ile uğraşırken belirli bir sürede öğrendikleridir. Taylor (1947) kültürü, bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, örf ve adet ve toplumun üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıklar olarak tanımlarken, Thompson (1968) kültürün bilgi, fikir inanç, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil ettiğini ifade eder.

Bütün bu tanımlar, kültür kavramının ne kadar farklı tanımları olursa olsun, bu tanımların belli başlı değerlerden oluşan sembolik bir dünyayı temsil ettiği gerçeğini göstermektedir. Buradan yola çıkarak öncelikle örgüt, ardından eğitim örgütleri ve daha sonra da örgüt kültürü kavramlarının kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

Eğitim Örgütleri

Bernard (1938) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken; Schein (1970) örgütü, “iş ve işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin akılcı eşgüdümü” olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1964), önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal birimlere örgüt demektedir, March (1982) ve Simon (1987) ise örgütü, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamaktadırlar. Geniş anlamında örgüt; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bireylerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kendine özgü bir kültüre sahip olan, işleri, görevleri, makamları, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Bireyler, tek tek gerçekleştiremeyecekleri gereksinimleri için işbirliği yapmışlar ve ortak bir amaç etrafında birleşerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütlerde oluşan ilişkiler gelişigüzel değil, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktir. İnsanlar topluluklar halinde yaşarlar ve toplumsal yaşamın gereklerinden biri de işbirliği yapmaktır. Bunu da örgütler sağlamaktadır. İnsanlar hayatları boyunca birçok örgütle ilişkide olurlar ve bu örgütlerde değişik roller üstlenirler. Ailede anne, baba veya çocuk rolünde; okulda öğrenci, öğretmen, yönetici, denetmen veya veli rolünde; fabrikalarda işçi, işveren; hastanelerde hasta, doktor; ticari işletmelerde işletmeci ya da müşteri rolünde olabilirler. Toplumsal bir varlık olan insan, örgütler tarafından kuşatılmıştır ve neredeyse örgütler olmadan yaşamını sürdürmesi olanaksız hale gelmiştir. İnsan bu örgütler yoluyla maddi manevi birçok gereksinimini karşılamaktadır. Örgütlerin, amaçlarını istenilen nitelikte gerçekleştirebilmeleri için, örgütü oluşturan bireylerin, amaç etrafında birleşmelerini ve amaca odaklanmalarını sağlayacak bir yapı ve ilişkiler dokusu oluşturmaları gerekmektedir (İra, 2004).

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet verirler. Bu örgütteki faaliyetler, örgütteki bireyler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişime dayanır ve örgüt kültürü böyle bir ortamda oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001). İnsanların hayatlarının belki de en önemli kısımları eğitim örgütlerinde geçmekte ve insanların hayatları boyunca davranışlarını, düşüncelerini ve hayat tarzlarını belirleyecek olan hayat felsefelerini eğitim örgütleri yani okullar, özellikle de ilk ve ortaöğretim örgütleri

belirlemektedir (Çalık, 2003). Bu nedenle, kişilerin bütün yaşamını etkileyecek örgütler oldukları için özellikle ilk ve orta öğretim örgütlerinin çok nitelikli bir yapılanmaya ihtiyacı vardır. Aynı zamanda kişilik özellikleri ve davranış biçimleri eğitim örgütlerinde şekillenen bireyler, diğer örgütlere de bu özellikleri ile girmekte ve etkinliklerini de yine eğitim örgütlerinde edindikleri özellikleri ile sürdürmektedirler.

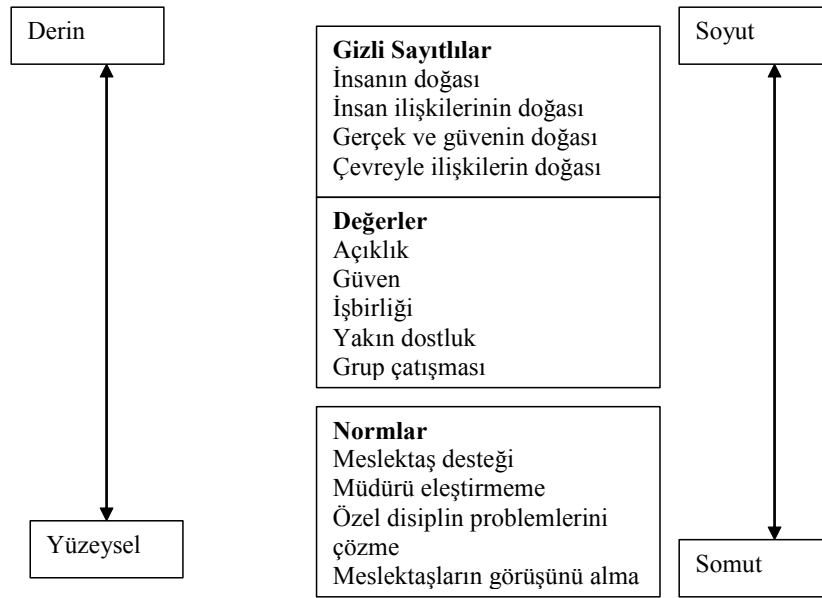
Eğitim örgütlerinin amacı büyük ölçüde değerlere dayandığından daha çok insan doğasına uygun olarak bilişsel, devinimsel ve duyuşsal gelişme göstermelerine bağlıdır. Eğitim sisteminin bu özelliği, sistemin işleme sürecinde insanın yapısına ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamının sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Eğitim örgütlerinde, değerler ikinci plana atılamaz. Örgütleri yöneten bir takım mekanik kurallar veya formüller değil, örgütün sahip olduğu değerler bütünüdür (Bursalıoğlu, 1987). Simon (1987), eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayıran farkı, örgüt kültürü ve ürün farklılığı olarak açıklamaktadır. Ona göre, eğitim örgütlerinin ürünü ne mal ne de hizmettir, onun ürünü insan kaynaklarıdır (Çelik, 2002). Eğitim örgütleri, amaç ve işlev açısından diğer işletme ve kamu örgütlerinden ayrılır ve farklılıklar gösterir. Eğitim örgütlerini ve onun yönetimini diğerlerinden farklı kılan, eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır.

Örgüt Kültürü

Schein'e (1984) göre örgütsel kültür 'belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır' (Akt: Gürçay, 2001). Hoy ve Miskel'e (1991) göre örgüt kültürü, "bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü"dür. Ouchi (1981) örgütsel kültürü, semboller, törenler, efsaneler, çalışanların değerleri ve inançları olarak tanımlamaktadır. Bu kadar çok tanım olmasına karşın, bu tanımların hepsinin ortak yönü örgütsel kültürün, örgütün değerleri, normları, törenleri ve örgüt üyelerinin paylaştığı inançlardan oluştuğu olgusudur.

Örgüt kültürü, bir yandan örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini

gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır (Erkmen ve Ordun, 2001). Hoy ve Miskel (1991) kültür öğelerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayılılar değer ve normlara göre daha soyut olmasına karşın, daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayılılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somuttur. Hoy ve Miskel'in (1991) kültür düzeyleri ŞEKİL 2'de sunulmuştur. Gizli sayılılar; insanların diğer insanlara, olaylara ve eşyalara karşı geliştirdikleri gizli inançlardır. Soyut olmakla birlikte, örgütteki çalışanların davranışlarının temelinde bulunurlar ve işgörenlerin örgütteki davranışlarını derinden etkilerler. Ayrıca bunların doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir. Değerler; paylaşılmış kavramlardır, örgütsel karakteri ve kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2002).



ŞEKİL 2: Kültür Düzeyleri

Literatürde, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kıstaslar açısından ele alınmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır:

1. *Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli*: Hoojberk ve Petrock (1993); Quinn ve diğerlerinin (1991) yarışmacı değerlerin çerçevesini iki boyuta ayırdığını belirtmektedir. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamakta iken, ikinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Birinci boyut, kontrol eğilimli olmadan esnek eğilimli olmaya doğru bir kayma göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşiminden; hiyerarşi kültürü, klan kültürü, adhokrazi kültürü, pazar kültürü olmak üzere, birbirinden farklı dört örgütsel kültür oluşmaktadır (Çelik, 2002).

2. *Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli*: Harrison (1972) ve Handy (1995) örgüt kültürlerini sınıflandırırken yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alır. Bu modelde örgüt kültürü; güç/otorite kültürü, bürokratik/rol kültürü, iş/süreç kültürü ve birey (destek) kültürü biçiminde sınıflandırılır. Güç/otorite kültüründe, otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Bürokratik/rol kültüründe, rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri tanımlanmıştır. İş/süreç kültüründe, çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Birey (destek) kültüründe ise, çalışanlar birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanlarında kararlara katılımı teşvik edilir.

3. *Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli*: Hampden'e (1992) göre; Deal ve Kennedy (1982), çevredeki belirsizlik sonucu ortaya çıkan risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim (feed-back) hızına ilişkin ölçütleri kullanarak dört tip örgüt kültürü belirlemiştir (Halis, 2003). Bunlar, yetki (yüksek risk- yavaş geri bildirim) kültürü, atılganlık (yüksek risk- hızlı geri bildirim) kültürü, kapalı hiyerarşi (düşük risk- yavaş geri bildirim) kültürü ve etkinlik (düşük risk- hızlı geri bildirim) kültürü olarak ifade edilmektedir.

Okul Kültürü

Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre daha bir büyük önem taşımaktadır. Çünkü okulların ürünü insandır ve insanın yetişmesi, güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır. Reyes (1992) okulu, salt bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak görmenin yanlış olacağını belirtir ve okulun bir makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibarıyla politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir

örgüt olduğunu ifade eder (Akt. Çelik, 2002). Okullar bir işletmeden öte kültürel topluluklar olup okulların bütünüyle pozitivist ve rasyonel açıdan çözümlenmesi ve anlaşılması mümkün değildir. Okulların kültürel açıdan çözümlenmesi, onların özelliklerine daha uygun düşmektedir. Okullar, aynı zamanda özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran esnek yapıli örgütler olarak da görülmektedir (Şişman, 2002). Okullar kültür üreten ve kültür aktaran örgütler olduğu için okulların işleyişi de bu özelliğine uygun olarak kültürel dokusunun çözümlenmesi ve anlaşılmasıyla etkili ve verimli hale getirilebilir.

Okulların kültür açısından özel bir durumu vardır; aslında okullar başli başına kültür üreten kurumlardır, okul hem kendi içinde bir kültür oluşturur, hem de varolan toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır, yani okul sadece kültür üretmez, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür. Yine okulları sahip oldukları kültürlerle birbirinden ayırabiliriz (Çelik, 2002). Aynı zamanda okul, kendine özgü bir kültür oluşturarak öğrencilere istedik davranış değişikliğini kazandırmaya çalışır. Okulun bütün bu görevlerini yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin etkili kültürel liderlik davranışları göstermesi gerekmektedir (Çelik, 2003). Okullar başli başına bir gelenek ve kurallar topluluğudur. Öğrenci ve öğretmenlerin okula gelmesinden ayrılmasına, öğrencinin okula kaydolmasından mezun olmasına kadar gelenek ve kurallara uygun birçok davranışlar istenir. Okulda çocuğa toplumsallaşması ve kendini gerçekleştirme için çeşitli davranış örnekleri ve imkânları verilir (Ergün, 1997).

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, varolan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve iş birlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır (Çelikten, 2003). Milstein'e göre (1999) okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur.

Okul kültürünün üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkilediğini, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirlediğini ifade eder. Stolp'a göre (1995), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Akt. Erdem ve İşbaşı, 2001). Okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar, törenler,

hikâyeler ve masallardır (Taymaz, 2003). Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine aykırı davranmaktadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır (Çelik, 2002). Aynı zamanda okulun örgüt felsefesi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirir ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturur (Taymaz, 2003).

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü ve alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul kültürünün mevcut durumunu belirlemek ve bunların benzer ve farklı yönlerini tespit etmektir. Araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri nelerdir?

2. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri nelerdir?

3. İlköğretim okullarının mevcut örgüt kültürü ile ortaöğretim okullarının örgüt kültürü arasında ne gibi benzerlik ve farklılıklar vardır?

4. İlköğretim ve ortaöğretim okullarında örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara öğretmenlerin katılma dereceleri, onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, kıdemleri, görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri, eğitim durumları).

Yöntem

Araştırmada tarama yöntemi kullanılarak, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak sahip oldukları örgütsel kültür düzeyi belirlenmiştir. Bu araştırmanın bulguları, Kocaeli Gebze ilçesinden örneklem olarak alınan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalıdır. Betimsel nitelik

taşıyan bu araştırmanın hedef evrenini, 2004 güz döneminde Kocaeli iline bağlı Gebze ilçesinin merkez ve beldelerinde bulunan 91 ilköğretim okulunda görev yapan 2380 ve 26 ortaöğretim okulunda görev yapan 1191 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem olarak, basit yansız örneklem yöntemi ile seçilen 3 ilköğretim okulundan 94 öğretmen ve 3 ortaöğretim okulundan 97 öğretmen olmak üzere, toplam 191 öğretmen alınmıştır.

Öğretmenlerin ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürü ve alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini ölçmek için, Güven (1996) tarafından geliştirilen likert tipi “Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması Güven (1996) tarafından yapılmıştır. Ankete son şekli İra (2004) tarafından verilmiş ve bu ölçek üniversitelerdeki akademik personele uygulanmıştır. Bu ölçeğin maddelerindeki bazı ifadeler araştırmacı tarafından ilköğretim ve ortaöğretime uyarlanmış, öğretmenlere yönelik olarak bazı değişikliklere gidilmiş, fakat maddelerin özüne dokunulmamıştır. Hazırlanan “Örgüt Kültürü” ölçeğinde toplam 54 madde bulunmaktadır. Ölçekte “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçenekleri kullanılmıştır. Olumlu ifadeler aynı sırayla “5” ten, “1” e doğru, olumsuz ifadeler ise tersine puanlandırılmaktadır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan olumlu tutumu yansıtmaktadır. Ölçme aracının bütün maddeleri üzerinde genel güvenirlik testi yapılmış ve alpha katsayısı 0,94 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları olan yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar-dilde de güvenirlik testi yapıp, 0.96-0.72 arasında sonuçlar bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal ölçekte bulunan altı boyut bulunmuştur ve veriler altı boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri; Öğretmenlerin özellikleri (cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, kıdemleri, görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri, eğitim durumları), *Bağımlı Değişkenleri ise;* Örgütsel kültüre ve onun alt boyutlarında yer alan uygulamalara öğretmenlerin katılma dereceleri olarak belirlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama değerleir tablollaştırılmış, çözümlenmelerde t-testi ve ANOVA uygulanmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

TABLO 1’de araştırma grubundaki öğretmenlerin %62,3’ü erkek, %37,7’si bayandır. Araştırma grubundaki öğretmenlerin büyük çoğunluğu

22–33 yaş aralığında yer almaktadır (%72,8). Bu da grubun genç öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir. Yine araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun evli olduğu da tablodan anlaşılmaktadır (%56,5). Tablo incelendiğinde ilköğretimde çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 0–10 yıl arasında mesleki kıdemleri olduğu görülmektedir (%76,9). Yine grubun büyük bir çoğunluğunun görev yaptıkları okulda 1–3 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir (%71,2). Araştırma grubundaki öğretmenlerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır (%78).

TABLO 1.
İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Demografik özellikler	Grup	İlköğretim		Ortaöğretim		Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Cinsiyet	Kız	42	44,7	30	30,9	72	37,7
	Erkek	52	55,3	67	69,1	119	62,3
Medeni Hal	Evli	56	59,6	52	53,6	108	56,5
	Bekâr	38	40,4	45	46,4	83	43,5
Branş	Sınıf Öğretmeni	52	55,3	1	1,0	53	27,7
	Branş Öğretmeni	26	27,7	86	88,7	112	58,6
	Ücretli Öğretmen	16	17,0	10	10,3	26	13,7
Kıdem	0–5 yıl	35	37,2	43	44,3	78	40,8
	6–10 yıl	35	37,2	34	35,1	69	36,1
	11–15 yıl	9	9,6	11	11,3	20	10,5
	16 ve üstü	15	16,0	9	9,3	24	12,6
Görev Süresi	1–3 yıl	68	72,3	68	70,1	136	71,2
	4–6 yıl	16	17,1	16	16,5	32	16,8
	7–9 yıl	5	5,3	7	7,2	12	6,3
	10 ve üstü	5	5,3	6	6,2	11	5,7
Eğitim Durumu	Öğretmen Okulu	2	2,1	1	1,0	3	1,6
	Ön Lisans	19	20,2	7	7,2	26	13,6
	Lisans	71	75,5	78	80,4	149	78,0
	Yüksek Lisans	2	2,1	11	11,4	13	6,8

İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün bütün boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri ile ilgili aritmetik ortalama değerleri TABLO 2’de görülmektedir.

TABLO 2’deki bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün bütün boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerinin ortalaması ($\bar{x}=3,43$) çıkmaktadır. Bu durum “katılıyorum” aralığını göstermektedir. Örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutu ($\bar{x}=3,65$) en yüksek katılma puanına sahip olan durum olup, ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Bu durum İlköğretim okullarında işbirliği ve iletişimin diğer kültürel alt boyutlara göre daha üst düzeyde bir katılmanın gerçekleştiği bir alt boyut olduğunu göstermektedir. Yine örgütsel kültürün “Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme” boyutu ($\bar{x}=3,54$), “törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri” boyutu ($\bar{x}=3,50$), “çalışma ortamı- değişikliklere uyum” boyutu ($\bar{x}=3,49$) öğretmenlerin diğer boyutlara göre daha yüksek katılım gösterdiği boyutlar olduğu söylenebilir.

TABLO 2’deki bulgulara göre, ödül sistemi boyutu ($\bar{x}=3,04$) en düşük katılma puanına sahip durum olup, ortalama olarak “kararsızım” aralığında bulunmaktadır. Bu durumla ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullardaki ödül sistemini yetersiz buldukları söylenebilir.

TABLO 2
İlköğretim Okullarında Örgütsel Kültürün Bütün Alt Boyutlarında Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri

Okul Kültürü Boyutları	İlköğretim (N = 94)		Ortaöğretim (N = 97)	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Yönetim Boyutu	3,34	0,71	3,11	0,77
Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme	3,54	0,62	3,40	0,62
Çalışma ortamı- değişikliklere uyum	3,49	0,52	3,31	0,72
Ödül Sistemi	3,04	0,80	2,91	0,87
İşbirliği-iletişim	3,65	0,63	3,38	0,72
Törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri	3,50	0,62	3,36	0,73
ORTALAMA	3,43	0,50	3,24	0,59

Ortaöğretim okullarında, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutu ($\bar{x}=3,40$) en yüksek katılma puanına sahip olan durum olup, ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Bu

durum ortaöğretim okullarında örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutunun diğer kültürel alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde bir katılmanın gerçekleştiği bir alt boyut olduğunu göstermektedir. Yine örgütsel kültürün “işbirliği-iletişim” boyutu ($\bar{x}=3,38$), “törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri” boyutu ($\bar{x}=3,36$), “çalışma ortamı- değişikliklere uyum” boyutu ($\bar{x}=3,31$) öğretmenlerin iyiye yakın bir düzeyde uygulamalara katılım gösterdiği boyutlar olduğu söylenebilir. Yalnız yönetim boyutu ($\bar{x}=3,11$) “kararsızım” aralığında yer almakta ve diğer boyutlara göre daha düşük bir katılım sağlandığı söylenebilir. Ödül sistemi boyutu ($\bar{x}=2,91$) en düşük katılma puanına sahip durum olup, ortalama olarak “kararsızım” aralığında bulunmaktadır. Bu durumla ilgili olarak ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullardaki ödül sistemini yetersiz buldukları söylenebilir.

TABLO 2'deki ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel kültürün bütün boyutlarındaki uygulamalara katılımı, ilköğretim okullarında ($\bar{x}=3,43$) “katılıyorum” aralığında olduğu halde ortaöğretim okullarında ($\bar{x}=3,24$) “kararsızım” aralığında bulunmaktadır. Bu durumla ilgili olarak bütün boyutlarda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin daha yüksek bir katılım göstermelerine rağmen ortaöğretim okulu öğretmenleri orta düzeyde bir katılım göstermektedirler.

Örgütsel kültürün alt boyutları karşılaştırıldığında, “çalışma ortamı-değişikliklere uyum” ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,49$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=3,31$); “işbirliği-iletişim” ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,65$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=3,38$); “törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri” ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,50$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=3,36$) boyutlarında öğretmenlerin uygulamalara katılma derecelerine göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler daha yüksek düzeyde katılım göstermekte iken ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler iyiye yakın bir düzeyde katılım göstermektedirler. Bu durumlarla ilgili olarak İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin çalışma ortamı-değişikliklere uyum, işbirliği ve iletişim, törenler, toplantılar, dil ve maddi kültür öğeleri hususunda ortaöğretim okullarından daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri söylenebilir.

Örgütsel kültürün alt boyutlarından Yönetim Boyutu ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,34$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=3,11$) ve Ödül Sistemi Boyutu ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,04$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=2,91$) “kararsızım” aralığını ifade etmektedir. Bu durumla ilgili olarak her iki tür okulda da görev yapan öğretmenlerin okullardaki yöneticileri başarılı ve yeterli bulmadıkları, aynı şekilde mevcut ödül sistemini de olumlu algılamadıkları ve yetersiz gördükleri söylenebilir.

Örgütsel kültürün “Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme” ($\bar{x}_{ilköğretim}=3,54$; $\bar{x}_{ortaöğretim}=3,40$) boyutunda ise değerler “katılıyorum”

aralığını göstermektedir. Genel olarak TABLO 2 incelendiğinde, örgütsel kültürün bütün boyutlarında yapılan uygulamalara öğretmenlerin katılma derecelerine göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde bir katılım sergiledikleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel kültürün alt boyutlarındaki uygulamalara katılımda anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan t-testi sonucuna göre, ilköğretim okullarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak ortaöğretim okullarında törenler-toplantılar-dil-maddi kültür alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(96)}=2,665$; $p=,009$). Ortaöğretim okullarında görev yapan bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere oranla örgütsel kültürün bu alt boyutundaki uygulamalara daha üst düzeyde katılmaktadırlar. Bu durum kadın öğretmenlerin bu boyutta duygulara ve estetiğe daha fazla önem vermelerinden dolayı, kültür öğelerini daha anlamlı bulup, güçlü bir duygusal bağ kurmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Medeni hal değişkenine göre ise, liselerde anlamlı bir fark bulunmazken, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda uygulamalara katılma derecelerinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($t_{(93)}=2,258$; $p=0,026$). İlköğretim okullarında görevli evli öğretmenler bekâr öğretmenlere oranla bu alt boyuttaki uygulamalara daha üst düzeyde katılım göstermektedirler. Bunun nedeninin; evli öğretmenlerin okulda çalışan deneyimli öğretmenler olmaları ve ailevi ilişkiler yoluyla da okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini informal yollardan sürdürmeleri, bekâr öğretmenlerin ise genellikle yeni ve deneyimsiz öğretmenler olmaları sebebiyle ilişkilerinin daha formal düzeyde olması dolayısıyla olduğu düşünülmektedir.

Branş değişkenine göre; ilköğretim ve ortaöğretim okullarında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlköğretim okullarında, örgütsel kültürün işbirliği-iletişim ($F_{(91;2)}=4,52$; $p=0,021$) ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri ($F_{(91;2)}=5,276$; $p=0,007$) alt boyutlarında öğretmenlerin uygulamalara katılma derecelerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri ve ücretli öğretmenler işbirliği-iletişim alt boyutunda uygulamalara üst düzeyde katılım göstermelerine karşılık branş öğretmenleri bu alt boyuttaki uygulamalara orta düzeyde katılım göstermektedirler. Bu durumla ilgili olarak; sınıf öğretmenlerinin ders programlarından dolayı okulda daha düzenli ve toplu olarak bulunmaları sebebiyle birbirleriyle işbirliği ve iletişimleri daha yakın ve informal olmakta, branş öğretmenlerinin ise ders programlarının genelde dağınık olması ve

farklı zamanlarda okulda bulunmaları sebebiyle işbirliği ve iletişimleri daha formal kalmakta, ücretli öğretmenlerin deneyimsiz olmaları ve bu yüzden diğer öğretmenlerin deneyim ve bilgilerinden yararlanmak istemeleri sebebiyle diğer öğretmenlerle işbirliği ve iletişimleri üst düzeyde olmakta olduğu söylenebilir.

Yine törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri alt boyutundaki uygulamalara en üst düzeyde katılımı ücretli öğretmenler ($\bar{x}=3,77$), ardından sınıf öğretmenleri ($\bar{x}=3,57$) göstermektedir. Branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,20$) ise bu alt boyuttaki uygulamalara orta düzeyde katılım göstermektedirler. Bu durumla ilgili olarak; yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, sınıf öğretmenlerinin okul içinde ve dışında düzenlenen informal toplantılara daha düzenli ve sık katılmakta oldukları, branş öğretmenlerinin düzenlenen toplantılara ve törenlere fazla ilgi göstermedikleri, ücretli öğretmenlerin ise her türlü tören ve toplantıyı okulu ve öğretmenleri tanıma ve onların deneyimlerinden yararlanma fırsatı olarak görmekte oldukları söylenebilir.

Liselerde ise, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda öğretmenlerin uygulamalara katılma derecelerinde branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(94;2)}=5,35$; $p=0,006$). Bu alt boyutta ücretli öğretmenler ($\bar{x}=3,72$) üst düzeyde katılım göstermekte iken branş öğretmenleri ($\bar{x}=2,81$) bu alt boyuttaki uygulamalara orta düzeyde katılım göstermektedirler. Ücretli öğretmenlerin ödül sistemini yüksek düzeyde algılamalarının sebebi olarak; anketteki sorulara beklentilerine göre cevap vermeleri ya da okullardaki ödül sistemini bilmemeleri gösterilebilir. Branş öğretmenleri bu durumu bildiklerinden ödül sistemi boyutundaki uygulamalara orta düzeyde katılmışlardır.

Kıdem değişkenine göre; liselerde anlamlı bir fark bulunmazken, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ($F_{(90;3)}=2,787$; $p=0,045$) ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri ($F_{(90;3)}=3,722$; $p=0,014$) alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılım düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ($\bar{x}=3,89$) ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri ($\bar{x}=3,75$) alt boyutlarındaki uygulamalara en üst düzeyde katılımı 16 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler, ardından 6–10 yıl kıdemi olan öğretmenler, sonra da 0-5 yıl kıdemi olan öğretmenler göstermektedir. 11–15 yıl kıdemi olan öğretmenler ise bu alt boyutlardaki uygulamalara orta düzeyde katılım göstermektedirler. Bu durumlarla ilgili olarak; kıdem

ilerledikçe öğretmenlerin örgüte bağlılıkları, tören ve toplantılara katılımları artış göstermekte olduğu düşünülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim ve ortaöğretimde görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun sebebi olarak, öğretmenlerin hemen hepsinin yöneticilerin tavır ve tutumlarından aynı oranda etkilendikleri ve bu yüzden de yöneticiler hakkındaki görüş ve algılarda ortak bir tutum olduğu söylenebilir.

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

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

İlköğretim Okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir.

Ortaöğretim okullarında ise branşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken, diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Buradaki anlamlı farklılığın oluşmasına ücretli öğretmenlerin ödül sistemini yüksek düzeyde algılamaları sebep olmuştur. Bunun sebebi olarak; liselerde görevlendirilen ücretli öğretmenlerin okullardaki ödül sistemini bilmemeleri ya da anketteki sorulara beklentilerine göre cevap vermeleri düşünülebilir. Branş öğretmenleri okullardaki ödül sistemini bildiklerinden bu boyuttaki uygulamalara orta düzeyde katılmışlardır.

İlköğretim okullarında; medeni durumları ve branşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan

uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Medeni duruma göre anlamlı farklılık oluşmasının sebebi olarak, evli öğretmenlerin okulda çalışan deneyimli öğretmenler olmaları ve ailevi ilişkiler yoluyla da okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini informal yollardan sürdürmeleri, bekâr öğretmenlerin ise genellikle yeni ve deneyimsiz öğretmenler olmaları sebebiyle ilişkilerinin biraz daha formal düzeyde olması söylenebilir. Branşa göre bu boyutta anlamlı farklılık olmasının sebebi olarak da, sınıf öğretmenlerinin ders programlarından dolayı okulda daha düzenli ve toplu olarak bulunmaları ve bu yüzden de birbirleriyle işbirliği ve iletişimlerinin daha yakın ve informal olması, branş öğretmenlerinin ise ders programlarının genelde dağınık olması ve farklı zamanlarda okulda bulunmaları sebebiyle işbirliği ve iletişimlerinin daha formal kalması, ücretli öğretmenlerin ise deneyimsiz olmaları ve bu yüzden de diğer öğretmenlerin deneyim ve bilgilerinden yararlanmak istemeleri gösterilebilir. Ortaöğretim okullarında ise; öğretmenlerin örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

İlköğretim Okullarında; kıdemleri ve branşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Branşa göre anlamlı farklılık olmasının sebebi olarak da, branş öğretmenlerinin genel olarak okulda farklı zamanlarda ve derslerde bulunmaları dolayısıyla bu tür informal toplantı ve törenlere katılmak istememeleri ve ilgi göstermemeleri gösterilebilir. Ortaöğretim okullarında ise cinsiyetlerine göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık saptanmışken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Cinsiyete göre bu boyutta anlamlı farklılık olmasının sebebi olarak, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre, duygulara ve estetiğe daha fazla önem vermelerinden dolayı, kültür öğelerini daha anlamlı bulup, güçlü bir duygusal bağ kurmaları gösterilebilir.

Sonuç olarak; öğretmenlerin, örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algıları, ilköğretim okullarında, “iyi” düzeyde

gerçekleşmekte iken ortaöğretim okullarında “orta” düzeyde gerçekleşmektedir. Bu durumda ilköğretim okullarında güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına karşılık, ortaöğretim okullarında güçlü bir örgüt kültürünün oluşmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durumla ilgili olarak, Türk Eğitim Sisteminde sadece ilköğretimde güçlü bir örgütsel kültürün oluşturulabildiği, buna karşılık ortaöğretimde sık yapılan sistem ve uygulama değişiklikleri nedeniyle örgütsel kültürün göreceli olarak daha zayıf olduğu söylenebilir.

Diğer örgüt kültürü araştırmalarında öğretmenlerin yanında yöneticiler, öğrenciler ve velilerin algıları da kapsam içine alınabilir. Yine örgüt kültürünün okulun başarısına, verimliliğine ve etkililiğine katkısı da araştırılabilir.

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin çok da etkili liderlik yapamadıklarını göstermiştir. Bu sebeple okul müdürlerinin atanmasında eğitim durumu birinci tercih sebebi olmalı, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlar tercih edilmeli, bu durumda yeterli kimse yoksa, sınavlarda başarı gösteren öğretmenler kaliteli bir hizmetiçi eğitimden geçirilmeli, bu kursları başarıyla bitirenler okullara müdür olarak atanmalıdırlar. Atanmış olan ve şu anda görevinin başında bulunan yöneticiler ise eğitimsel ve kültürel liderlik kursuna alınmalı ve sık sık hizmetiçi eğitimden geçirilmelidirler. Mevcut okul yöneticileri, örgütsel kültürün temel öğeleri olan ortak inanç, değer yargıları ve normlar etrafında birleşmeyi gerçekleştirerek okullarda birlik ve beraberliği sağlayacak ortam oluşturmalı ve bu doğrultuda uygulamalar yapılmasına imkân ve fırsatlar hazırlamalıdırlar.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, şu anda mevcut ödül sisteminin işleyişinden hiçbir öğretmenin memnun olmadığı görülmektedir. Bu hususta, Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenleri motive edecek, objektif kıstaslarla seçimin yapılacağı bir ödül yönetmeliği çıkarması gerekmektedir. Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve okullarda da bu konuda yerel bazda çalışmalar yapılmalı, bu konuda eldeki imkân ve olanaklar kullanılarak başarılı ve iş performansı yüksek olan öğretmenler ödüllendirilmelidir.

A Comparison of Organizational Culture in Turkish Primary Schools and High Schools

Hasan ARSLAN
Kocaeli University

Mahmut KURU and Aytaç SATICI
Kocaeli University

The purpose of this study is to determine teachers' perception about organizational culture and its dimensions in primary schools and high schools and to examine similarities and differences in these schools. Teachers were asked to report to what extend their school culture reflects certain cultural properties. A survey was designed to collect data from randomly selected three primary schools and three high schools in Gebze, dimensions of organizational culture were conceptualized as management, organizational commitment, identification with organization, adaptation to school, reward system, cooperation-communication, ceremonies, meetings, language, material culture items. Research results indicate that primary schools have a more dominant organizational culture compared to secondary schools. Differences were also found in some dimensions of organizational culture.

Keywords: *culture, school culture, organizational culture*

Summary

School culture is composed of ideas, values, hypotheses, beliefs and manners that hold school together. These norms shape experiences of people in school and lead to a common vision by leadership of an effective school administrator. School principals with a vision of effective leadership and education promote and transform school culture in a long term perspective. Through facilitating traditions, goals and ceremonies, principals work with teachers and students to create a common and cooperative vision. According to Stolp (1996), a school culture with strong traditions, ceremonies, rituals, and symbols deeply affects student's success, motivation and efficiency and promotes a positive school climate. School culture reflects school's philosophy. School's philosophy has to be coherent and consistent with societal values and overall educational philosophy of the government. This consistency and coherence depends on teachers' and managers' perceptions of school mission and culture. The purpose of this study is to determine teachers' perception of organizational culture and its dimensions in primary schools and high schools and to examine similarities and differences in these schools.

Method

This is a descriptive study using survey method to collect data. Study group is made up of 191 teachers from three randomly selected primary schools and three high schools in Gebze district of Kocaeli province. An Organizational Culture questionnaire, developed by (Güven, 1996) and later improved by (İra, 2004) was adapted to primary and secondary schools by the researchers to collect data. The questionnaire is composed of 54 likert type items. The reliability coefficient (Cronbach Alpha) for 54 items was computed as 0,94. The study attempted to examine;

1. Teachers' perception of organizational culture and its dimensions in primary schools and high schools,
2. Similarities and differences between primary schools and high schools in terms of organizational culture, and its dimensions, and
3. Differences in teachers' perceptions of organizational culture by socio-demographic characteristics of teachers.

Results and Discussions

In primary schools, according to their seniority, the degree of agreement of teachers to applications that consist of organization culture and its loyalty

to organization – identification to organization dimension shows an important difference while it does not show an important difference according to other demographic factors. According to demographic factors, in high schools, the degree of agreement of teachers to applications that consist of organizational culture and its loyalty to organization–identification to organization dimensions does not indicate an important difference.

According to demographic factors, there is not an important difference at the degree of agreement of teachers who work in primary school, to application that consists of reward system dimension. As for high school teachers, according to their branches, while there is an important difference between the degree of agreement to applications that consist of reward system, there is not an important difference according to other demographic factors. As for the reason of this meaningful difference we can show contract teachers' perception reward system at the highest level. As the reason of this, we can show contract teachers do not know prize system or they give answers to questions in the investigation according to their expectations. Because branch teachers know the prize system in schools they agree about the applications at middle level.

In primary schools, according to their civil status and branch, while there is an important difference between the degree of agreement of teachers to applications that consist of Cooperation-Communication dimension of organizational culture there is not an important difference according to other demographic factors. As the reason of this meaningful difference according to civil status, married teachers have an experience and they continue their relations with other teachers by family relations informally; single teachers are new and inexperienced so their relations are more formal; contract teachers are inexperienced and they want to benefit from other teachers experience and knowledge. In secondary schools there is not an important difference between the degrees of agreement of teachers to applications that consist of organization culture's Cooperation-Communication dimension.

In primary schools, according to their seniority and branch, there is an important difference between the degrees of agreement of teachers to applications that consist of organization culture's ceremonies, meeting language, material culture items; there is not an important difference according to other demographic factors. In secondary schools according to their sex; while there is an important difference between the degrees of agreement of teachers to applications that consist of organization culture's

ceremonies, meetings, language, material culture items; there is not an important difference according to other demographic factors.

As a conclusion, teachers' perception related to applications that consist of management, commitment to organizational identification, adaptation to school, reward system, cooperation-communication, ceremonies, meeting, and language, material culture items dimensions of organizational culture proves to be true at middle level. From this point, there is a strong organization culture in primary schools, but in high schools there is a weak organizational culture.

Kaynakça

- Açıklan, A. (1994). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* Ankara: Pegem.
- Atay, O. (1998). Örgüt Kültürü ve Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, 11-74.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul, Okul Geliştirme..* Ankara: PegemA.
- Bernard, C.I. (1938). *Functions of the Executive*. Boston: Harvard University.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri yayınları.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler*. 8 / 2003.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika*. Ankara: Gündoğan.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA.
- Çelikten, M. (2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1 / 4.
- Deal, D.; Kennedy, A.K. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Erdem, F.; İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 1 / 2001.

- Ergün, M. (1997). *Eğitim ve Toplum, Eğitim Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ocak.
- Ergün, M. (1997). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Ocak.
- Erkmen, T.; Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 2001*.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Nev Jersey: Prentice-Hall.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler*. 6/2003, 1-13.
- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*. III (1) 2001.
- Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Halis, M. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Kırgızistan– Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler*, 5/ 2003, 1-27.
- Hampden, C.H. (1992). *Building Cross-Cultural Competence*. Boston: Allyn and Bacon.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim*. (Çev.: S.Hatay). İstanbul: İyi Yayıncılık.
- Harrison, C. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Hooijberg, R.; Petrock, F. (1993). On Cultural Change. *Human Resource Management*, Spring, 53-62.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*. Boston: McGraw-Hill
- İra, N. (2004). Örgütsel Kültür. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir 2004.
- Köse, M.M.; Karcıoğlu, F. (2002). *Davranış Bilimlerinin Sosyal Bilimler İçerisindeki Yeri ve Önemi*, Erzurum: Atatürk Ün. İ.İ.B.F.
- March, J. (1982). Emerging Developments in the Study of Organizations. *Review of Higher Education*, 6, 1-18.
- Milstein, R. (1999). *The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.

Hasan Arslan, Mahmut Kurum ve Aytaç Satıcı

- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Quinn, R.E.; Cameron, K. (1991). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. MA: Addison-Wesley.
- Reyes, R.S. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *Journal of Educational Research*, May-June, 34-46.
- Shein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1987). Making Management Decisions. *Academy of Management Executive*, Feb., 57-64.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*. Ankara: PegemA.
- Stolp, S. (1995). *Transforming School Culture*. New York: Harper & Row.
- Taylor, F.W. (1947). The Principles of Scientific Management. *Scientific Management*, 3, 63-69.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Thomson, J.D. (1968). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.

İletişim/Adress:

Yard. Doç. Dr. Hasan ARSLAN
Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü, İzmit / Kocaeli
Tel: 0 262 3249910 / 466
E-posta: haayvalik@hotmail.com