



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Yasin SARI

İstanbul, 2009



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Yasin SARI

Danışman: Doç. Dr. Yusuf DEVRAN



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

.....OKUL MÜDÜRLERİNİN.....KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN.....
.....YÖNETİM ÜZERİNDEKİ.....ETKİLERİ.....

.....YASIN SARI.....

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : DOÇ. DR. YUSUF DEVRANLI → Devran

Üye : Prof. Dr. Suat ANAR A. Anar

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet FIRIN A. Firin

Yüksek lisans tezi onay tarihi: .. 09.04.2009

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar	V
ÖNSÖZ	VIII
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
BÖLÜM I	
1.1 GİRİŞ	1
1.1.1 Problem	2
1.1.2 Alt Problemler	3
1.1.3 Hipotezler	3
1.1.4 Sayılılar	3
1.1.5 Sınırlılıklar	4
1.1.6 Tanımlar	4
1.1.7 Araştırmanın Önemi	5
BÖLÜM II	
2.1 İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR	6
BÖLÜM III	
3.1 YÖNTEM	78
3.1.1 Araştırmanın Modeli	78
3.1.2 Evren ve Örneklem	78
3.1.3 Ölçü Aracı	79
3.1.4 Ölçme Aracının Uygulanması	79
3.1.4 Verilerin Çözümlemesi	79
BÖLÜM IV	
4.1 BULGULAR VE YORUMLAR	80
4.1.1 Yöneticilerin, Öğretmenlerin Çalışmalarına İlgili Gösterme Durumuna İlişkin Değerler	80
4.1.2 Yöneticilerin, Hak ve Adalet İlkesine Titizlik Gösterme Durumuna İlişkin Değerler	81
4.1.3 Yöneticilerin, Örgütteki Herkes İçin Doyurucu ve Sıcak Bir	

Ortam Hazırlama Durumuna ilişkin Değerler	82
4.1.4 Ast Olarak Yöneticisinin Odasına Girildiğinde Gösterdiği Tepkisel Davranışların, Yönetici Tarafından Önemszenmesi Durumuna İlişkin Değerler	83
4.1.5 Yöneticisinin, Yaşam Tarzına Dikkat Gösterme Durumuna İlişkin Değerler	84
4.1.6 Astlarının Örgütün Ortak Değerlerine Bağlılığı Sağlamada Çaba Gösterme Durumuna İlişkin Değerler	85
4.1.7 Yöneticilerin, Yetkilerini Bilgece Kullanma Durumuna İlişkin Değerler	86
4.1.8 Yöneticilerin, Örgütü ve Amaçlarını İyi Tanıma, Günlük İşlerin Dışına Çıkararak Yürürlükteki Yasa, Plan, Program ve Tüzüklere Göre Örgütün Siyasetini Saptama Durumuna İlişkin Değerler	87
4.1.9 Yöneticinin, Okul Yöneticiliğinde Demokrasiye İnanma ve Onu Uygulama Durumuna İlişkin Değerler	88
4.1.10 Yöneticinin, Tutum ve Giyimine Özen Gösterme Durumuna İlişkin Değerler	89
4.1.11 Yöneticinin, Topluma Uymaya Önem Verme Durumuna İlişkin Değerler	90
4.1.12 Yöneticinin, Tutucu Olma, Geleneklerine Bağlı Görünme ve Davranma Durumuna İlişkin Değerler	91
4.1.13 Yöneticinin, Personelin Birbirine Bağlılığını Geliştirmek İçin Uğraşma Durumuna İlişkin Değerler	92
4.1.14 Yöneticinin, Astlarını Dışarıdan Gelecek Şikâyetlere Karşı Koruma Durumuna İlişkin Değerler	93
4.1.15 Yöneticinin, Çalışanlarına Karşı Tarafsız ve Uzlaştırıcı Olma Durumuna İlişkin Değerler	94
4.1.16 Yöneticinin, Astlarıyla İlişkilerini Yöre Farkı Gözetmeden Yürütme Durumuna İlişkin Değerler	95
4.1.17 Yöneticinin, Astları Arasındaki Görev Dağılımını Ayrım Gözetmeksizin Yapma Durumuna İlişkin Değerler	96
4.1.18 Yöneticinin, Kişilerin Yerel Kültürünü Anlayarak O'na Göre Davranma Durumuna İlişkin Değerler	97
4.1.19 Okul Müdürünün Uygarlıktan Bilinçli Olarak Yararlanma	

Durumuna İlişkin Değerler	98
4.1.20. Yöneticinin, Kişilerin Görüşlerini, Eylemlerini Etkileme, Yönlendirme ve Yönetme Durumuna İlişkin Değerler	99
4.1.21. Yöneticinin, Öğretmenin Kültürel Değerlerini Kullanarak İş Ortamında En Az Çatışma İle Güçlü Bir İş Birliği Sağlayarak Kurumu Başarıya Ulaştırma Durumuna İlişkin Değerler	100
4.1.22. Yöneticinin, Gereksinim ve İstekleri Önceden Fark Ederek Enerjisini Bu Gereksinim ve İstekleri Karşılama Yönelim Durumuna İlişkin Değerler	101
4.1.23. Yöneticinin, Tüm Çalışanları Ortak Amaçlar Doğultusunda Harekete Geçirme ve Başarıya Ulaştırma Durumuna İlişkin Değerler	102
4.1.24. Yöneticinin, Astlarını, Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Uzmanlık, Empati Gibi Aktif, Önemli ve Birbiriyle Bütünleşen Davranışlar Sergileyerek Etkileyebilme Durumuna İlişkin Değerler	103
4.1.25. Yöneticinin, Düşünerek Konuşma ve Görüşlerini İnanılgı Biçimde, Düzgün Bir Dille İfade Edebilme Durumuna İlişkin Değerler	104
4.1.26. Yöneticinin, Velilerin Kültürel Özelliklerini Bilerek, Onlarla İyi İletişim Kurma Durumuna İlişkin Değerler	105
4.1.27. Yöneticinin, Sadece Yasal, Yani Resmi İşleri Yapmama, Konuşulmuş Değerleri İzlememe, Yeni Fikirler Üreterek Kurumun Canlı Kalmasını Sağlama Durumuna İlişkin Değerler	106
4.1.28. Yöneticinin, Formal ve İnfomal Liderliği Bir arada Kullanma; Yani Hem Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirme, Hem de Kültürü Ölçüsünde İnisiatifini Kullanarak Okulu Canlı ve Dinamik Tutma Durumuna İlişkin Değerler	107
4.1.29. Yöneticinin, Rutinleşmiş İşlerin Dışında Yeni Planların, Projelerin ve Hamlelerin Başlatıcısı Olma Durumuna İlişkin Değerler	108
4.1.30. Yöneticinin, Elde Edilen Maddi ve Manevi Başarıları Astlarıyla Birlikte Paylaşıp Mutlu Olma Durumuna İlişkin Değerler	109
4.1.31. Okul Müdürünün, Öğretmenin Kültürüne Göre Davranması Sonucu Başarılı Olabilme Durumuna İlişkin Değerler	110
BÖLÜM V	
5.1 SONUÇ VE ÖNERİLER	111

BÖLÜM VI

6.1 ŞEKİLLER	117
Şekil 1: Örgüt Kültürü	19
Şekil 2: Stratejik Yönelimler Matriksi	26
Şekil 3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri	28
Şekil 4: Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi	32
KAYNAKÇA	118
EKLER	124
EK-1 ANKET FORMU	124

TABLULAR

Tablo 4.1.1	Yöneticilerin Öğretmenlerin Çalışmalarına İlgili Gösterme Durumu	80
Tablo 4.1.2	Yöneticilerin, Hak ve Adalet İlkesine Titizlik Gösterme Durumu	81
Tablo 4.1.3	Yöneticilerin, Örgütteki Herkes İçin Doyurucu ve Sıcak Bir Ortam Hazırlama Durumu	82
Tablo 4.1.4	Ast Olarak Yöneticisinin Odasına Girildiğinde Gösterdiği Tepkisel Davranışların, Yönetici Tarafından Önemszenmesi Durumu	83
Tablo 4.1.5	Yöneticisinin Yaşam Tarzına Dikkat Gösterme Durumu	84
Tablo 4.1.6	Astlarının Örgütün Ortak Değerlerine Bağlılığı Sağlamada Çaba Gösterme Durumu	85
Tablo 4.1.7	Yöneticilerin, Yetkilerini Bilgece Kullanma Durumu	86
Tablo 4.1.8	Yöneticilerin, Örgütü ve Amaçlarını İyi Tanıma, Günlük İşlerin Dışına Çıkararak Yürürlükteki Yasa, Plan, Program ve Tüzüklere Göre Örgütün Siyasetini Saptama Durumu	87
Tablo 4.1.9	Yöneticinin, Okul Yöneticiliğinde Demokrasiye İnanma ve Onu Uygulama Durumuna İlişkin Durumu	88
Tablo 4.1.10	Yöneticinin, Tutum ve Giyimine Özen Gösterme Durumu	89
Tablo 4.1.11	Yöneticinin, Topluma Uymaya Önem Verme Durumu	90
Tablo 4.1.12	Yöneticinin, Tutucu Olma, Geleneklerine Bağlı Görünme ve Davranma Durumu	91
Tablo 4.1.13	Yöneticinin, Personelin Birbirine Bağlılığını Geliştirmek İçin Uğraşma	

Durumu	92
Tablo 4.1.14 Yöneticinin, Astlarını Dışarıdan Gelecek Şikâyetlere Karşı Koruma Durumu	93
Tablo 4.1.15 Yöneticinin, Çalışanlarına Karşı Tarafsız ve Uzlaştırıcı Olma Durumu	94
Tablo 4.1.16 Yöneticinin, Astlarıyla İlişkilerini Yöre Farkı Gözetmeden Yürütme Durumu	95
Tablo 4.1.17 Yöneticinin, Astları Arasındaki Görev Dağılımını Ayrım Gözetmeksizin Yapma Durumu	96
Tablo 4.1.18 Yöneticinin Kişilerin Yerel Kültürünü Anlayarak O'na Göre Davranma Durumu	97
Tablo 4.1.19 Okul Müdürünün Uygarlıktan Bilinçli Olarak Yararlanma Durumu	98
Tablo 4.1.20 Yöneticinin, Kişilerin Görüşlerini, Eylemlerini Etkileme, Yönlendirme ve Yönetme Durumu	99
Tablo 4.1.21 Yöneticinin, Öğretmenin Kültürel Değerlerini Kullanarak İş Ortamında En Az Çatışma İle Güçlü Bir İş Birliği Sağlayarak Kurumu Başarıya Ulaştırma Durumu	100
Tablo 4.1.22 Yöneticinin, Gereksinim ve İstekleri Önceden Fark Ederek Enerjisini Bu Gereksinim ve İstekleri Karşılamaya Yönelme Durumu	101
Tablo 4.1.23 Yöneticinin, Tüm Çalışanları Ortak Amaçlar Doğrultusunda Harekete Geçirme ve Başarıya Ulaştırma Durumu	102
Tablo 4.1.24 Yöneticinin, Astlarını, Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Uzmanlık, Empati Gibi Aktif, Önemli ve Birbiriyle Bütünleşen Davranışlar	

Sergileyerek Etkileyebilme Durumu	103
Tablo 4.1.25 Yöneticinin, Düşünerek Konuşma ve Görüşlerini İnanırcı Biçimde, Düzgün Bir Dille İfade Edebilme Durumu	104
Tablo 4.1.26 Yöneticinin, Velilerin Kültürel Özelliklerini Bilerek, Onlarla İyi İletişim Kurma Durumu	105
Tablo 4.1.27 Yöneticinin, Sadece Yasal, Yani Resmi İşleri Yapmama, Konuşulmuş Değerleri İzlememe, Yeni Fikirler Üreterek Kurumun Canlı Kalmasını Sağlama Durumu	106
Tablo 4.1.28 Yöneticinin, Formal ve İnfomal Liderliği Bir arada Kullanma; Yani Hem Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirme, Hem de Kültürü Ölçüsünde İniyatifini Kullanarak Okulu Canlı ve Dinamik Tutma Durumu	107
Tablo 4.1.29 Yöneticinin, Rutinleşmiş İşlerin Dışında Yeni Planların, Projelerin ve Hamlelerin Başlatıcısı Olma Durumu	108
Tablo 4.1.30 Yöneticinin, Elde Edilen Maddi ve Manevi Başarıları Astlarıyla Birlikte Paylaşp Mutlu Olma Durumu	109
Tablo 4.1.31 Okul Müdürünün, Öğretmenin Kültürüne Göre Davranması Sonucu Başarılı Olma Durumu	110

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında okul müdürlerinin kültürel değerlerinin yönetim üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Topluların kültürel değerleri yaşamsal süreçlerini etkilemektedir. Toplumun, evrensel kültür değerlerine sahiplik düzeyi ne kadar gelişmişse; insanların evrensel bakışları da o düzeyde gelişmiş olur. Araştırma da toplumun kültür düzeyini oluşturan eğitim sürecindeki serüvenin ve bu serüvenin liderlerinin kültürel değerlerinin yönetim süreçlerine ne kadar etkide bulunduğu tespitini yapılmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin ataması yapılırken bir yeterlilik belgesi olarak da kültürel süreçleri ele alınabilir mi? Sorusuna bir cevaptır beklide bu çalışma. Umuyorum ki tarihsel ve kültürel bir derinliği olan toplumdaki çocuklarımızın benliklerini kazandığı, karakter örgüsünün tamamlandığı okul hayatlarında, okul müdürlerinin ataması yapılırken ‘kültür’ değerleri göz önünde bulunulmasına bu çalışma ön ayak olur. Başka bir temennimiz de bu çalışmanın, kültürü, yönetimi ve yöneticiliği çok farklı alanlarda incelemeye çalışanlara kaynaklık etmesidir. Paylaşım bir değerdir. Bilgilerini ve tecrübelerini benimle paylaşarak bu tezin oluşmasında emeği geçen değerli hocam Yusuf DEVRAN’a minneti bir borç bilirim.

Yasin SARI

ÖZET

Bu tez çalışmasında, okul müdürlerinin kültürel değerlerinin yönetim üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Araştırma anket uygulaması şeklinde yürütülmüştür. Anket maddeleri, proje konusuna uygun şekilde düzenlenmiş olan sorulardan oluşmaktadır. Anketlerin uygulanması İstanbul'un Anadolu yakasında bulunan Halide Edip Adıvar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi ve Özel Bostancı Doğa Lisesi'nde görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır.

ABSTRACT

In this thesis work; the influence of the cultural values of the school administration over the leadership is being considered. The research was carried out as a work of questionnaires. The questionnaire items are consisted of questions that are organised according to the project subject. The questionnaires were carried out among the teachers from Halide Edip Adıvar High School, Cumhuriyet High School, Nevzat Ayaz Anatolia High School, Atakent High School, Ümraniye Trade Vocational High School, Ümraniye Trade and Industry Vocational High School, 75. Yıl Trade Vocational High School, Mehmet Rauf High School, Private Bostancı Doğa High School which are located in Asian part of İstanbul.

BÖLÜM I

1.1 GİRİŞ

Kültür, insanların hayatının her safhasında “neyi ne için yaptıkları ya da yapmadıkları”, “hangi tepkiyi ne zaman, ne şekilde ve neden gösterdikleri ya da göstermedikleri” sorularını açıklığa kavuşturan başlıca unsurdur. Kısaca insan davranışlarını şekillendirir, tercihlerine yön verir, yaşama ve olaylara bakış açılarını belirler. Kültür insanların her şeyleriyle aynı dili konuşmasını sağlar.

Farklı coğrafyalarda yaşayan ve farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların iletişimleri önemli sorun oluşturabilir. Kurumların ortak bir kültür oluşturmaları da sanal şirket ortamında oldukça güçtür.

Bir yönetici personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur. Bu bağlamda “lideri” grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için birlikte çalıştıkları kişilerin onu lider olarak görmesi gerekir.

Eğitim kurumunda okul yöneticileri, okul içinde ve dışında, şimdiye kadar açıklanmaya çalışılan birçok rolü oynamak ve birçok görevi yerine getirmek durumundadırlar. Okul yöneticilerinin oynaması gereken bu rollerden en önemlisinin liderlik olduğu söylenebilir. Okul müdürünün, lider olabildiği, lider davranışları gösterebildiği oranda, okulun amaçlarını daha kolay gerçekleştirileceği düşünülebilir.

Okulunu, amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır.

Okul müdürlerinin kültürel değerlerinin yönetim üzerindeki etkisini araştırdığımız bu çalışmada sadece İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan Halide Edip Adıvar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu

Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi, Özel Bostancı Doğa Lisesinin öğretmenleri çalışma grubumuzu oluşturmaktadır. Ana kütlemizin büyüklüğü 2008-2009 eğitim-öğretim yılında yukarıda belirtilen liselerde görev yapan toplamda 186 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla ilgili literatürden yararlanılmış ve veri toplamak amacıyla anket maddeleri oluşturulmuştur. Anket formu elden öğretmenlere verilmiş ve doldurulduktan sonra elden teslim alınmıştır.

İstatistiksel çözümlemede İstatistiksel çözümlemede ise Microsoft Office Excel 2003 programı kullanılmıştır. Tablolar ise verilen “EVET” ve “HAYIR” cevaplarının yüzde değerlendirme oranına göre düzenlenmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde “kültür, örgüt kültürü, eğitimde örgüt kültürü kavramları” tanımlanmış, bu konudaki kurumsal çalışmalar özetlenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın konusu ile ilgili “okul müdürünün yönetim üzerindeki kültürel etkisi” ölçülmek üzere bir anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada “okul müdürünün kültürel değerlerinin yönetim üzerinde etkisinin olup olmadığı” araştırılmıştır.

Araştırmanın sonucunun olumlu çıkması halinde eğitim kurumlarında görev alacak olan müdürlerin kültürel değerler yönünden yüksek kişilerden seçilmesinin uygun olacağı, aksi halde hitap ettiği grup tarafından lider olarak görülemeyeceği için başarılı bir yönetici olamayacağını söyleyebiliriz.

1.1.1. Problem

Eğitim liderliğinin belirlenmiş kriterinin olmaması ya da kanun ve yönetmeliklere göre atanan liderin kültür değerlerinin ele alınmamış olması, örgüt yönetimindeki verimlilik sürecini olumsuz etkilemektedir.

1.1.2 Alt Problemler

1. Okul müdürü yetiştiği ortama göre davrandığı için, atamasının yapıldığı okuldaki diğer öğretmenlerle yaşayabileceği uyum problemleri nelerdir?

2. Okul müdürü yetiştiği ortama göre davrandığı için, atamasının yapıldığı okul idaresi ile yaşayabileceği uyum problemleri nelerdir?

3. Okul müdürü yetiştiği ortama göre davrandığı için, atamasının yapıldığı okuldaki öğrencilerle yaşayabileceği uyum problemleri nelerdir?

4. Okul müdürü yetiştiği ortama göre davrandığı için, atamasının yapıldığı okulun kültürel çevresi ile yaşayabileceği uyum problemleri nelerdir?

1.1.3 Hipotezler

1. Okul müdürünün yetiştiği kültürle, idarecilerin kültürleri arasında farklılıklar vardır.

2. Okul müdürünün yetiştiği kültürle, öğretmenler arasında kültürel farklılıklar vardır.

3. Okul müdürünün yetiştiği kültürle, öğrenciler arasında kültürel farklılıklar vardır.

4. Okul müdürünün yetiştiği kültürle, atamasının yapıldığı okulun sosyal çevresi arasında kültürel farklılıklar vardır.

1.1.4 Sayıtlar

Hazırlanan çoktan seçmeli anketin, problemleri ortaya çıkarabilecek nitelikte olduğu, öğretmenlerin kendilerine uygulanan çoktan seçmeli anketteki sorulara doğru ve güvenilir cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.1.5 Sınırlılıklar

Araştırma, sadece İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan Halide Edip Adıvar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi, Özel Bostancı Doğa Lisesinde yapılmıştır.

1.1.6 Tanımlar

Okul Müdürü: Kanun, Yönetmelik ve Program sınırları içerisinde okulu yöneten, eğitim-öğretimde olduğu gibi yönetimdeki yenilikleri izleyen ve geliştiren kişidir (**MEB İç Hizmet Ynt. 1984, s.76**).

Kültür: Kültür, insanların günlük yaşantıları başta olmak üzere yaşamlarının her safhasında “neyi ne için yaptıkları ya da yapmadıkları”, “hangi tepkiyi ne zaman, ne şekilde ve neden gösterdikleri ya da göstermedikleri” sorularını açıklığa kavuşturan başlıca unsurdur. Kısaca insan davranışlarını şekillendirir, tercihlerine yön verir, yaşama ve olaylara bakış açılarını belirler. Kültür insanların “her şeyleriyle aynı dili konuşması” sonucunu doğurur (**Bozkurt, 2002, s.98**).

Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri kültürü oluşturan temel parçalardır (**Erdoğan, 1984, s.122**).

Lider: Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirme yolunda adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır. Bu bakımdan, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar (**Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.223**).

Örgütsel yol göstericilere (amir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve

prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici, personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur.

Liderlik, makam ve statüden çok kişinin ürünüdür. Liderler genellikle kendine güvenirlir, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar (**Bursahoğlu, 1994, s.212**).

Yönetim: Yönetim, insanların iş birliği sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (**Aydın, 1991, s.138**).

Yönetici: Belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir. Yönetici; bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir (**Eren, 1998, 4. Baskı, s.6**).

1.1.7 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, okul müdürlerinin sahip oldukları kültürel değerlerin öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkisinin olup-olmadığı araştırılmıştır. Bilindiği gibi iyi bir lider; iyi öğretmenler, iyi eğitim ve iyi yetişen nesiller doğurmaktadır. Bu araştırmada önemli faktörel değeri olan okul müdürlerinin atamaları yapılırken kültürel değerlerine dikkat edilmesi gerektiği sorgulanmıştır. Atama ile gelen okul müdürlerinin empati kurarak sınıf liderleri olarak gösterilerin öğretmenlerinin kültürel değerlerine dikkat etmesi de eğitimde başarılı bir sonuca ulaştığını göstermektedir.

BÖLÜM II

2.1 İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR

2.1.1 Kültür Kavramı

Sosyal bir varlık olarak insan topluluklar halinde yaşar. Toplu halde yaşayış insanların birbirleri ile etkileşim içinde olması sonucunu doğurur. Bu etkileşim özellikle aynı coğrafyayı paylaşan insanlar arasında bazı ortak değerlerin oluşmasına zemin hazırlar. Bu ortak değerler, insanların birbirlerini daha iyi anlaması ile bir topluluğa ait olma güdülerinin tatminini ayrıca bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar. Kültür, bireyin yaşamının her safhasında “neyi ne için yaptıkları ya da yapmadıkları”, “hangi tepkiyi ne zaman, ne şekilde ve neden gösterdikleri ya da göstermedikleri”ni de tanımlar. Kısaca insan davranışlarını şekillendirir, tercihlerine yön verir, yaşama ve olaylara bakış açılarını belirler.

Sosyal Antropoloji açısından kültür “insan nüfusunu karakterize eden, ortak inanç, kural, teknik, kurum ve sanatsal anlayışın tümü”dür. Kültürü anlama sürecinde antropologlar kültürün bazı özelliklerinden yola çıkmak suretiyle, kültürün herkesçe kabul edilebilecek bir tanımını yapmaya çalışmaktadırlar. Her kültürde mevcut genel karakteristikler bu özellikleri oluşturmaktadır (**Bozkurt, 2002, s.95**).

Onlara göre kültürün özellikleri;

Kültür doğuştan değildir, sonradan öğrenilir,

Kültürün birçok unsuru etkileşim sonucudur,

Kültür paylaşılır,

Kültür farklı grupların birbirleriyle olan sınırını çizer (**Donald, Wendell, Culloch, 1998, s. 270**).

Bir başka tanıma göre kültür, “bir insan grubunu diğerlerinden ayıran düşünce programlamalarının tümüdür **(Geert, 1982, s.21)**.

Kültürün yukarıdaki özelliklerine ek olarak;

Kültür aktarılır: Kültür kümülatiftir; bir nesilden ötekine geçer,

Kültür semboliktir: Kültür insanların sembolize etme kapasitelerine dayanır,

Kültür yapısaldır: Bir parçada meydana gelen değişiklik diğerlerini de etkileyebilir,

Kültür uyarlanabilir: Kültür insanların değiştirebilme ve uydurma kapasitelerine dayanır **(Richard, Fred, 1997, s.96)**.

Taylor’a göre kültür, ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Bütüncül tanımlara örnek gösterilen bu tanım kültürün, öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bu bakımdan önemlidir.

Kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramın tarihsel süreç içinde anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından da kaynaklanır **(Ataman, 2001, s.221)**.

Kültür “toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı”dır **(Nurullah, 193, s.1)**.

Diğer bir ifade ile kültür herhangi bir toplumun ortak karakteristiğini oluşturan öğrenilmiş davranış biçimleri sistemi olarak kabul edilebilir.

Tek bir tanım altında toplamanın bu denli güç olduğu “kültür” kavramını daha iyi anlayabilmek için kültürü oluşturan unsurları tek tek incelemek gerekmektedir. Bu unsurlar insan davranışları üzerinde birebir etkisi olan unsurlardır. Söz konusu unsurları aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz.

Maddi Kültür Unsurları: Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri madde kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürün en önemli özelliği tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.

Manevi Kültür Unsurları: Dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir.

Din ve İnanç Sistemleri

Dil

Ahlaki Etikler (rf, Adet, Gelenek ve Ananeler)

Eğitim

Estetik Değerler

Tarih

Tutum ve İnançlar

Yukarıda adı geçen toplumsal yapılanmalardan bir kısmının mevcut olduğu ülkelerde kurumsallaştığı görülmektedir. Söz konusu yapılanmaları irdelemek “kültür” kavramını anlama sürecini hızlandıracaktır (**Özkalp, 1992, s.74**).

Takip eden sayfalarda yukarıdaki kültür öğelerin ayrı ayrı incelenmekte ve bu konuda çeşitli örnekler verilmektedir.

Din ve İnanç Sistemleri: Dünya üzerinde çok çeşitli inanç sistemleri mevcuttur. Din konusu insanın bir birey olarak kendi varlığının sebebini sorgulaması ve her Őeyin üzerinde bir güce sığınma gereksiniminin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Din kayıtsız Őartsız teslimiyet ve yaratıcının emir ve yasaklarına uymayı gerektirir. İşte bu mecburiyet insana olaylara, inancı çerçevesinde bakma eğilimi ve alışkanlığını kazandırır. Dinin yasakladığı Şeyler tepki uyandırırken, izin verdiği Şeyler ilgi uyandırır. Din ya da inanç sistemleri insanın günlük yaşayışına dair birebir kurallar

da içermektedir. İnanç sistemlerince kutsal kabul edilen obje, olay veya kişiler üzerinde hassas davranılır **(Vern, Ravi, 1997, s.128)**.

Dünya üzerinde mevcut üç büyük din olan “İslamiyet, Hıristiyanlık ve Musevilik” kendine özgü özellikleri olan birtakım yaşam biçimlerini bünyelerinde taşırlar. Bu büyük dinlerinde kendi aralarında çeşitli mezheplere ayrıldıkları gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda dinleri anlama sürecinin daha karmaşık bir hal aldığı görülmektedir. Bunlara ek olarak daha bölgesel inanç sistemleri de vardır; Budizm, Şamanizm gibi inanışlar.

Uluslararası bazda ele alındığında ev sahibi ülke vatandaşları (müşteriler), iş ortakları ve hükümetler yani kişiler ve kurumlar, yabancı firma temsilcileri ve yöneticilerinin kendi inanışlarına saygı göstermesini beklerler. Ülke vatandaşlarının bu konudaki duyarlılığını sınamak yönetim stratejisi açısından ciddi bir hata olur. İnanç olgusu toplumların ortak hareket etmesini sağlayan en büyük etkenlerden birisidir.

Dinler hakkında edinilecek temel bilgiler davranışsal açıdan söz konusu insanları değerlendirmemizde yardımcı olabilir. Örneğin; Protestanlar çalışmayı tanrıya ibadet etmenin bir yolu olarak görürler.

Ayrıca dini bayram ve tatilleri, örneğin, Ramazan ayında bir ay müddetle oruç tutulması gibi dinsel açıdan önemli konuları dikkate almak ve saygı göstermek firmalar için gerekli hal almaktadır **(Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.41)**.

Dil: İnsanların birbirleriyle iletişim kurmasının en önemli aracı şüphesiz aynı dili kullanmalarıdır. Dil insanların duygu ve düşüncelerini ifade etme aracıdır.

Bir dili öğrenmenin en iyi yolu ya o dilin kendi öz dilimiz olmasıdır veya o lisanın konuşulduğu toplumda uzun süre bulunmuş olmaktır. Dili öğrenmek tek başına yetmemektedir. Dil bünyesinde tonlamaları, deyimleri, ünlemleri, pek çok bağlaç, ek ve noktalamaları da barındırır. Dili kullanabilmek o lisanın asıl sahiplerinin bakış açısını kısmen de olsa edinmeye bağlıdır **(Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.41)**.

Diller arasındaki benzerlikler kültürler arasında da benzerlikler olduğu anlamına gelmez. Dil insanlara özgü bir olgudur ve her gurup kendi sosyal kullanımını gerçekleştirmektedir (mesleki lisanlar gibi).

Dünya üzerinde ayrı ülkelerin kullandığı çok çeşitli diller olduğu gibi aynı ülkelerde farklı diller ya da aynı dilin farklı biçimlerde kullanımı da söz konusu olabilir. Buna kısaca lehçe denir.

Ahlaki Etikler (Örf, Adet, Gelenek ve Ananeler): Ahlaki etikler toplumların ilk vücut bulduğu zamanlardan günümüze kadar geçen tarihi süreçte insanların gözlemleri, tecrübeleri ve diğer kültürel unsurlardan yola çıkarak bazı davranış biçimlerini “iyi”, bazı davranış biçimlerini de “kötü” olarak benimsemesi sonucunda gelişmiştir. Söz konusu ortak değerler nesilden nesile aktarılır.

Ahlaki etikler değişime kapalı değildir. Değişimi zor olmasına karşın, toplumun benimsediği ve kabul ettiği değer yargıları, din konusunda olduğu gibi “veri” olarak kabul edilmemiştir. Etkileşime açıktırlar (**Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.43**).

Dünya üzerinde kurulu hukuk sistemlerinin kökeni bu ortak değer yargıları ve bakış açılarından yola çıkılarak kurulmuştur.

Eğitim: Eğitim ister resmi isterse gayri resmi yollardan olsun kültürün aktarılması ve paylaşılması konusunda çok önemli bir rol oynar. Eğitim kültürü belirli bir formata sokar ve o formatın yeni nesillerce edinilmesini sağlar. Aile, çevre ve okullar eğitimin edinilmesinin en önemli kurumlarıdır. Eğitim sistemi, toplum kültürü ile paralellik arz eder (**Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.43**).

Estetik Değerler: Estetik değerler, toplumun görsel ve işitsel zevklerini, kısaca güzellik anlayışını ortaya koyan, duygu ve düşüncelerini toplumla paylaşma aracı olan değerlerdir.

Estetik değerler toplumların sanat anlayışlarında kendisini gösterir. Folklor, müzik, sinema, tiyatro, edebiyat, resim, heykeltçilik, diğer sahne sanatları sanatın alt başlıklarını oluşturur.

Yukarıdaki sanatsal faaliyetler o toplumun aynası niteliğinde gerçekleşir. Tarihi, sosyal, kültürel, duygusal öğelerin etkileyici bir biçimde ortaya konmasıdır **(Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.44)**.

Sanat: Uluslararası işletmeciler sanatın ve estetik anlayışını oluşturan unsurların her kültürde farklı sembolik anlamlar taşıyabileceği gerçeğini göz ardı etmemelidirler. Özellikle renkler farklı kültürlerde farklı anlamlara geldiklerinden aldatıcı olabilirler. Örneğin; İslam dünyasında “yeşil” renginin dini bir anlamı olmasından dolayı reklam ve paketlemelerde bu rengin kullanılması olumlu bir etki yaratabilir. Fakat Asya'nın bazı ülkelerinde yeşil, ormanın getirdiği hastalıkları ve ölümü sembolize eder.

Semboller de dikkat edilmesi gereken diğer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yedi rakamı Amerika Birleşik Devletlerinde iyi şans sembolize ederken, Singapur'da tam tersi bir anlam taşımaktadır. 13 rakamı pek çok batılı ülkede uğursuz bir rakam olarak kabul edilir. Haftanın günleri ve yılın bazı dönemlerinin de bazı kültürlerde belirli anlamlar taşıdıkları görülür. Cuma günü İslam ülkelerinde kutsal gün olarak kabul edilirken, Hıristiyan ülkelerinde Pazar gününün kutsallığına inanılır **(Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.46)**.

Müzik ve Folklor: Müzik bireylerin ya da toplumların duygu ve düşüncelerini en kısa ve en etkili yollardan aktarma şekli olarak kabul edilir ve evrensel bir nitelik taşır. Söz konusu evrensellik bazı melodilerin kendine özgü sembolik anlamlar taşımasını engellemez. Uluslararası firma yöneticisi için firma faaliyetleri esnasında hangi müziklerden faydalanılabileceği konusu dikkat edilmesi gereken diğer bir husustur.

Tarih: Toplumların yaşam tarzları, bakış açıları ve sosyo-psikolojik gelişiminde günümüze kadar geçirdikleri evreler ve tarihi süreç büyük rol oynar. Günlük yaşama dair basit gözükten pek çok tercih üzerinde bu etkinin yansımalarını görmek mümkündür. Ortak bir tarihi paylaşmak kültürün yerleşmesi ve temellerinin daha sağlam kurulması anlamına gelmektedir **(Micheal, Czinkota, Ronkainen, Michael, 1999, s.47)**.

2.1.2 Kùltürün Boyutları ve Sınıflandırılması

Kùltür kavramına yönetimsel açıdan bakıldığında kùltürün pek çok boyutundan ve alt sistemlerinden söz edilebilir. Kùltürün boyutlarını incelemek farklı kùltürlere belirli bir standart bakış açısıyla bakma imkânı verir. IBM yöneticilerinin farklı kùltürleri daha iyi anlamaları amacıyla dönük olarak Geert Hofste de altmış yedi ÷lkeden binlerce işçiyile görüşmeler yapmıştır. Hazırlamış olduğu otuz iki soruya almış olduğu farklı cevapları dört ana başlık altında toplamıştır (**Endel, Jakob, Kolde, 1997, s.421**).

Bireysellik-Sosyallik: Toplum bilincinin baskın olduğu kùltürlerde bireyler kendilerini bir gruba dahil etmek isterler. Böylece zor anlarında kendilerine yardımcı olacak koruyucu bir çevre edinmek suretiyle kendilerini güvende hissederler. Bireysel toplumlarda ise herkes kendi başının çaresine bakmakla ilgilenir. Bu sebeple toplum bilinci taşıyan ÷lkelerde işletmeler kararlarını gurupları göz önüne alarak, bireyselliğin ön plana çıktığı toplumlarda ise kararlarını bireye indirgeyerek başarı yolunda doğru bir adım atmış olurlar. Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda kişiler daha bağımsız, daha çabuk karar verebilen, riski seven, mücadeleciler ve teşebbüs eden bir yapıya sahip olurlar. Özgüvenlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer toplumlarda ise devamlı bir güven arayışı vardır. Karar vermede tereddütler yaşanır. Risk alma eğilimi düşüktür. Mücadelede birtakım dayanak noktalarına ihtiyaç duyulur (**Endel, Jakob, Kolde, 1997, s.421**).

Büyük-Küçük Güç Mesafeleri: Güç mesafesi bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıklarının tanımıdır. Bu mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar, işverenleri ya da yöneticileri haksız dahi olsa onların haklı olduğunu düşünürler. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ise sorgulayan demokratik bir yapı mevcuttur. Bireyler daha katılımcıdır. Hiyerarşinin sınırları keskin çizgilerle saptanmamıştır. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda yönetimsel açıdan ast ve üstlerin eşitliği esas alınır ve bireylerin uzmanlıkları öncelik taşır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astlarla üstler arasındaki mevcut hiyerarşik yapıdan dolayı etkileşim sınırlı ve resmi bir yapıdadır (**Endel, Jakob, Kolde, 1997, s.422**).

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi: Bir toplumun üyelerinin risk alma ya da riskten kaçma hareketlerine yön veren belirsizliğe karşı tutumlarını ifade eder. Yüksek riskten kaçınmayı seven ülkelerde çalışanların aynı firmada uzun yıllar kaldıkları, bunun dışındaki ülkelerde ise çalışanların daha sıklıkla iş değiştirdikleri görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ve risk alma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda yaşamın getirdiği belirsizlikler normal olarak kabul edilir. Ekonomik riskler çoğu zaman ödül anlamına gelir. Kural ve prosedürlerden çok, esneklik ve uyum önemlidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve risk almayı sevmeyen toplumlarda ise belirsizlik endişe kaynağıdır. Ekonomik riskler tedirginlik ve psikolojik stres anlamına gelir. Güven endişesi doğar. Yazılı kural ve prosedürler ön plandadır. Toplum düzenine aykırı davranışlar hoş görülmez (**Endel, Jakob, Kolde, 1997, s.422**).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler ancak risk ve sorumluluk birden fazla kişiye ya da topluluğa yayıldığı zaman söz konusu baskıyı üzerlerinde hissetmezler.

Erillik-Dişillik: Genelde kültürlerin çoğunda para ve mevki erilliği, insan ilişkileri de dişilliği temsil etmektedir.

Söz konusu olgu toplumların değer yargıları ile yakından ilgilidir. İnsana ve onun yaşayışına dair genel kanı ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir.

Eril olarak nitelendirilebilecek toplumlarda refah, güç, karar verme önemlidir. Erkeklerin baskın olduğu toplumlardır. Dişil toplumlarda ise insana ve kişiler arası ilişkilere önem verilir. Yaşam kalitesi önemlidir. Cinsel eşitlik ön plandadır, yaşama ve onun getirdiklerine unisex bir bakış açısıyla bakılır (**Richard, Fred, 1997, s.106**).

2.1.3 Örgüt Kültürü ve Kültürün Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar

Örgüt Kültürünün Kapsamı ve Temel Unsurları: Örgüt kültürünün bir sistem olarak düşünülmesi sonucunda her örgüt sahip olduğu kültürün bir parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılması durumunda ise örgüt kültürünün sektör kültürü yani örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, sektör kültürünün, sektör

kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürü de bölümlerin kültürü ve bireysel kültür gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır.

İkinci düzey, sosyal açıdan biçimlendirilen kuralların ve normların uygulandığı kapsam olan bakış açılarıdır. Bakış açıları örgütün üyeleri tarafından karşılanan sorunlara ortak çözümler olarak görülür.

Üçüncü düzey, gerçek amaçları hedefleri ve standartları yansıtan ve örgüt üyeleri tarafından sorunları çözmenin tercih edilen araçlarını temsil eden değerlerdir.

Dördüncü düzey, örgüt üyelerinin kendileri, diğerleri birbirleriyle ilişkileri ve çalıştıkları örgütün yapısı hakkında bildiklerini söylenmeden anlaşılır kılan varsayımlardır (**Almaney, 1992, s. 28**).

“Edger Schen’a göre örgüt kültürü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunları çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olmaktadır. Schen örgüt kültürünü, “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel düşünce ve fikirler” olarak görmüştür” (**Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.31**).

Örgüt Kültürü Kavramının Tarihi: Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, grup kültürüne ilgi aslında yeni değildir. 1930 ve 40’lı yıllarda Ghester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn adlı iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışma da benzer nitelikte olup, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 80’li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır.

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki

çalışmanın rolü büyüktür. Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı kitabı ve Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan Z Teorisi ve Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirlenebilir (Ataman, 2001, s.523).

Örgüt Kültürü Tanımı ve Özellikleri: Deshpantde ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyolojik ve antropoloji alanında yazılan eserlerden derleyerek örgütsel kültürü "kişiyeye örgütsel işleyişi artırmada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir" şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 1998, 4. Baskı, s. 86).

"Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan çalışanlara sembolik anlamlarda yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak" tanımlanmaktadır" (Özalp, 2000, s.566).

Daha kapsamlı bir tanımlamayla örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Bu tanım örgüt kültürünün ortak düşünce, değer ve normlardan meydana geldiğini belirtmekle kalmamış aynı zamanda bunların semboller aracılığı ile öğrenilebilirliği ve öğretilebilirliği ve aktarılabilirliğini de vurgulamıştır.

Örgüt kültürünü daha değişik açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıklar bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellik de bulunması söz konusudur. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenir veya istenmez olduğuna ilişkin değerler vardır. Bunu, mağazaların ilan, reklam, dizayn veya personelin tavırlarında hemen görebiliriz. Burada geçerli olan değer müşteriye suçlamamak, onu hor görmemektir.

Genellikle, örgüt içindeki bir hata böyle bir davranışa yol açmıştır diye kabul edilir. Bu nedenle örgüt içinde çalışan personel cezalandırılır. Buna karşın bazı

örgütlerde ise, örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklar.

İkinci ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul görmesidir. Burada söylemeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir (**Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.33**).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımların birleştiği bir nokta örgüt kültürünün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır.

Örgüt Kültürünün özellikleri;

Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.

Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.

Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.

Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.

Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.

Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce değer ve inançlar bütününe ifade eder.

Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı uyumlaştırmayı sağlar.

Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi, sosyal ihtiyaçlarıyla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normların oluşmasını gerektirir. Örgütte ortak paylaşılan, genel kabul gören değer, düşünce ve normlar, diğer bir ifadeyle örgütün kültürü, örgütün diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırır.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireyler arası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı kuşkusuzdur. Yine örgütü kuran kişinin yani girişimcinin örgüt kültürünün oluşumunda büyük önem taşıdığı belirtilmelidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çoğunun daha kurtuluş aşamasındayken güçlü bir önderin gölgesinde kaldığı görülür.

Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturulacağı örgüt üzerinde etkili olacaktır. Girişimci örgütü oluştururken kendi özellikleriyle benzer özellikteki diğer bir ifadeyle benzer değer, inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi taşır. Bunun sonucu olarak da girişimci tarafından oluşturulacak kadro, girişimci ile benzer değer, inanç ve normlara sahip olacaktır. Girişimci tarafından oluşturulan ve girişimcinin sahip olduğu özelliklerin bir yansıması niteliği taşıyan çekirdek kadro, örgüt kültürünün oluşmasıyla temel olarak ele alınabilir.

Birçok işletmede baskın kültürün yanı sıra birkaç alt kültür de bulunmaktadır. Alt kültürler, geniş örgütlerde, üyeler arasında ortak problemler, durumlar veya deneyimlere dayanarak gelişme eğilimindedir. Güçlü alt kültürler çoğunlukla, işletmede özel proje grupları, takımlar ve yüksek performanslı iş grupları içinde bulunur. Meydana çıkan bu kültür, bir iş başarmak için yoğun bir şekilde çalışan bireyleri sarar. Güçlü bir alt kültüre en iyi örnek, Boeing Fabrikasındaki, irtibat ve gerilim mühendislerinde vardır. Pek çok özel niteliği olan gruplar, Boeing uçaklarına güvenilir garantisi verebilmek için, farklı olduğu halde Boeing baskın değerlerini paylaşır (Schermerhorn, Hunt, James, Richard, 2000, s.267).

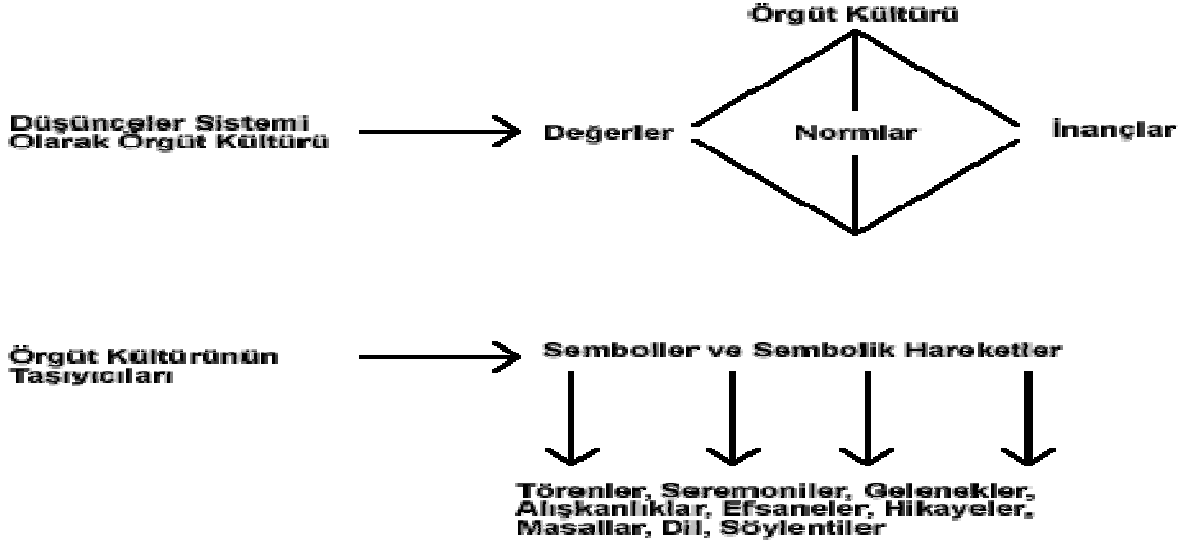
Örgüt kültürünün zaman içinde bir takım değişikliklere uğraması söz konusu olsa da başarılı bir girişimcinin örgüt kültürü üzerinde kalıcı bir iz bırakacağı kuşkusuzdur. Örgüt kültürünün temel unsurları konusunda literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Temelde yaklaşım gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi olguları ele almaktadır.

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken başvurabileceğimiz ikili bir ayırım bu konuda oldukça yol göstericidir. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vs.. kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır. Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir:

Kültürü meydana getiren unsurlar.

Kültür taşıyıcıları (Ataman, 2001, s.224).

Şekil 1. Örgüt Kültürü



Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar.

Toplumunu oluşturan bireylerin davranışları toplum tarafından benimsenen değerler tarafından şekillenir. Aynı şekilde örgütü oluşturan bireylerin davranışları da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliğini taşır.

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normların sonucunda örgütte sadece manevi değil aynı zamanda maddi kültür unsurlarının da şekillendiği belirtilmelidir. Gerçekte örgüt tarafından kullanılan logo, mimari tarzı, ürün tasarımı, ambalaj, büro düzenlemesi, kıyafetler, bekleme odası ve yemek salonu vb. maddi kültür unsurları da değer norm ve inançlar sisteminden büyük ölçüde etkilenmektedir.

2.1.3.1 Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları

Örgüt kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler, hemen bir işletmede değişik özellikler taşır.

Örgüt kültürü her işletmede aynı güce sahip değildir. Güçlü bir örgüt kültürü her şeyden önce, örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışları benimsemeleri gerekir. Dolayısıyla örgüt kültürünün fonksiyonları, diğer deyişle işletmeye sağlayacağı yararlar açıklamadan önce bunların ancak güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde geçerlilik kazanacağı belirtilmelidir.

Örgüt kültürü çalışanların bu özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak oluşacağından, tüm bu özellikler, farklı örgüt yapılarında farklı oranlarda uygulama alanı bulmakta ve her örgütte kendine özgü bir kültürel yapı oluşmaktadır.

“Örneğin Mitsubishi’de örgüt kültürü aşağıda sıralanan 7 temel özellik üzerine kurulmuştur.

Yenilik ve risk alma. Çalışanlar yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilir.

Ayrıntıya dikkat etme. Bu aşamada, çalışanlardan hassasiyet gösterme, analiz ve ayrıntıya dikkat etmeleri beklenir.

Sonuca yönlendirme. Bu aşamada yönetim sonuçları elde etmek için kullanılan teknik ve yöntemlerden çok sebepler veya sonuçlar üzerinde odaklanır.

Çalışanları yönlendirme. Yönetim verdiği kararların, uygulamasına yönelik çalışanları yönlendirir.

Takım yönlendirme. İş faaliyetleri bireylerden çok takımlar etrafında organize edilir.

Girişkenlik (Aggressiveness). Çalışanlar, pasif olmaksızın rekabetçi ve girişkendir.

İstikrar (Stability). Örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine karşılık, süregelen durumu korumayı vurgular” (Stephen, 2001, s.510).

Güçlü bir örgüt kültürü işletmeye birçok açıdan yarar sağlayacaktır. İşletmedeki uygulamalara ve süreçler standartlaştırma veya rasyonellik getiren örgüt kültürü, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler. Yine

işletmelerde önemli bir problem niteliği taşıyan yöneticilerin yetiştirilmesi de örgüt kültürü aracılığıyla kolaylaşır. Örgüt kültürü örgüt içindeki haberleşmenin sağlanmasıyla bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Morali ve verimliliği olumlu yönde etkiler.

“Birçok işletmede baskın kültürün yanı sıra birkaç alt kültür de bulunmaktadır. Alt kültürler, geniş örgütlerde, üyeler arasında ortak problemler, durumlar veya deneyimlere dayanarak gelişme eğilimindedirler. Güçlü alt kültürler çoğunlukla, işletmelerde özel proje grupları, takımlar ve yüksek performanslı iş grupları içinde bulunur. Meydana çıkan kültür, bir iş başarmak için yoğun bir şekilde çalışan bireyleri sarar” (Schermehorn, 2000, s.267).

Örgüt kültürü, çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmek, işletmeye süreklilik kazandırmak ve işletme için tanıtıcı bir kimlik oluşturmak gibi diğer önemli yararlar da sağlamaktadır.

Örgüt kültürü de nesilden nesile aktarılmaktadır. Nesilden nesile aktarılarak işletmenin sürekliliğini sağlayan örgüt kültürü işletmenin aynı zamanda tanıtıcı bir kimliği gibidir.

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin ardı sıra gelmelerinin ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar. Örgütün bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için, işbölümü ve uzmanlaşma sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik yapıda koordinasyonun gerçekleşmesi zorunludur.

Örgütün bütünlüğü ve sürekliliği için büyük bir zorunluluk niteliği taşıyan koordinasyonun sağlanmasında örgüt kültürünün rolü büyüktür.

İşletmede güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde koordinasyonun sağlanması daha kolay hale gelecektir. Örgütün tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arayacak ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkacaktır.

Farklılaşma, örgütü meydana getiren farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin zihinsel ve duygusal yönelimleri arasındaki farklılıklarla bu bölümler arasındaki resmi yapı farklılıklarını ifade eder. Örgüt üyeleri ve özellikle yöneticiler örgütün yapısına, amaçlarına, zaman ve kişiler arası ilişkiler karşısındaki eğilimlerine göre farklılık gösterirler.

Bütünleşme ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arası gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyon seviyesi olarak tanımlanabilir. Farklılaşma ve bütünleşme arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Yani birbirine bağımlı hizmet birimleri arasındaki farklılaşma oranı arttıkça, bunlar arasında bütünleşmeyi sağlamak zorlaşacaktır (**Ataman, 2001, s.225**).

Güçlü bir örgüt kültürü aracılığıyla farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olacaktır.

Motivasyon: Örgüt kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmesini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla da etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Bu bakımdan örgüt kültürünün, ortak değer, norm ve davranışlar aracılığı ile sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı belirtilmelidir (**Ataman, 2001, s.226**).

2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Artan Önemi ve Nedenleri

Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır. Bu kişilik, örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu vermektedir (**Wright, Pringle, Kroll, 1992, s.191**).

Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini

de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır **(Erkmen, Cilt 23, Sayı 2, s.108)**.

Örgüt kültürünün yararlarını özetleyecek olursak;

Örgüt kültürü; çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.

Örgüt kültürü; iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.

Örgüt kültürü gelecekte örgütte üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetişip gelişebilirler.

Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.

Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır **(Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.34)**.

Değerlerde göze çarpan bu değişimin doğal bir sonucu olarak yönetimin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişiklikler meydana gelmiştir.

Varolan Etik Kültürünün Anlaşılması: Bütün örgütler kültüre sahiptirler. Bu sahip oldukları etik değer ve normlar örgütlerin karar ve davranışlarında rehberlik

ederler. Örgütlerin mevcut etik kültürlerini anlama etik davranışların yönetiminde önemli bir adımdır.

Örgütlerin mevcut etik değerlerinin farkında olma ve yerleştirilmesi konusunda liderler de önemli rol oynarlar. Örgütler ve yöneticiler etik kültürler geliştirebilmek amacıyla uygun birçok metot kullanmaktadırlar. Bu metotlar etik kodlar geliştirmek, rehberlik edecek politikalar ve karar prosedürleri oluşturmak, yeni örgütsel planlar hazırlamak ve etik performans standartları geliştirmek, etik eğitimi sağlamaktır (**Kirel, 2000, s.99**).

Örgüt Kültürünün Sınıflanmasına İlişkin Farklı Yaklaşımlar: Her örgütün kendine özgü tarih, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünü oluşturur. Bazı örgütlerde son derece sıcak samimi bir ortam varken diğerlerinde katı izole bir ortam söz konusu olabilir. İşte örgütler arası farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale gelir. Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde bunların çok sayıda olduğu göze çarpar (**Ataman, 2001, s.231**).

2.1.3.2.1. Handy Yaklaşımı

“Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison’un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler:

Güç kültürü

Rol kültürü

Görev kültürü

Birey kültürü

Birey kültüründe odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır” (Ataman, 2001, s.232).

2.1.3.2.2. Jones Yaklaşımı

“Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü üçe ayrılarak incelenebilir:

Üretim kültürü

Bürokratik kültür

Profesyonel kültür

Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır” (Ataman, 2001, s.233).

2.1.3.2.3. Ansoff’un Sınıflaması

“Belirli bir stratejik davranışa temel oluşturacak sosyal bir gruba ait değerler, normlar ve amaçları “stratejik kültür”leri farklı sıfatlarla karakterize eden araştırmacı belirli işletme faaliyetleri için daha uygun sayılacak kültür tiplerinin neler olduğu da ortaya konulmaktadır.

Ansoff’un sınıflaması kültür kavramına tamamen stratejik davranışlar açısından yaklaşmaktadır. Bu bakımdan Ansoff kültürü ortak değer, norm ve davranışlar sistemi olarak ele almaktan oldukça uzaktır” (Ataman, 2001, s.530).

2.1.3.2.4. Kirsch-Trux Sınıflaması

“İşletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzlaşma eğilimlerini kriter olarak ele almaktadır. Üç farklı tutum söz konusudur.

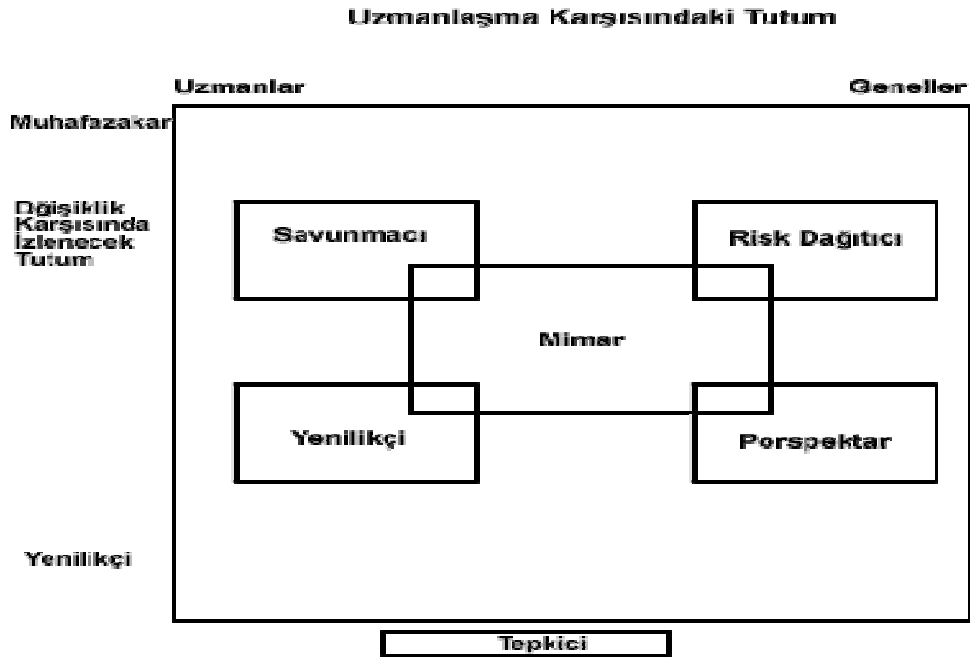
Muhafazakar Tutum, Yenilikçi Tutum, Liberal (Analizci) Tutum.

Uzlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar:

Tepkici, Savunmacı, Risk Dağıtıcı, Mimarlar, Yenilikçiler, Prospektör

Kirsch ve Truc yenilikçi tutumun izlenmesi halinde ortaya çıkabilecek farklı alternatifleri de belirlemiştir.” (Ataman, 2001, s.533).

Şekil 2. Stratejik Yönelimler Matrisi



Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar.

Pümpin'in Örgüt Kültürü Profili: Pümpin örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Pümpin'e göre farklı örgütsel yönelimler yedi grupta toplanabilir. Bunlar:

Müşteri Yönelimi, Personel Yönelimi, Sonuç ve Başarı Yönelimi, Yenilik Yönelimi, Maliyet Yönelimi, İşletme Yönelimi, Teknoloji Yönelimi

Müşteri yönelimli işletmelerde müşterilere büyük önem verilir, “müşteri kraldır” prensibinden hareket edilir. Personel yönelimli işletmelerde personel katılımı önem kazanırken, sonuç ve başarı yönelimli işletmelerde amaçların bilinmesi, saldırgan

tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler ön plana çıkar. Yenilik yönelimli işletmelerde tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır, deneme-yanılma yöntemi ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir. Maliyet yönelimli işletmelerde maliyet bilinci yerleşmiştir, tasarruf önlemleri oldukça yaygındır. Teknoloji yönetimi ise daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır” (Ataman, 2001, s.534).

2.1.3.2.5. Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması

Araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri:

- Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Karar almada risk oranının yüksek, geribildirim hızı olduğu çevrelerde ortaya çıkar.
- Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlardır.
- Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır.
- Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar.” (Ataman, 2001, s.535).

Şekil 3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri



Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar,

2.1.4. Örgüt Kültürünün Yönetimi ve Yöneticinin Yeri

Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler (Pearce, Richard, Robinson, 1991, s.325).

2.1.4.1. Örgüt Kültürünün Yönetimi

Örgüt kültürünün de yönetilebileceğini diğer bir ifadeyse planlanıp, örgütlenip, koordine edilip kontrolünün yapılabileceğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu “örgüt kültürü yönetimi” güncel hale getirmektedir (Ataman, 2001, s.535).

2.1.4.2. Örgüt Kültürü Yönetiminin Amaçları ve Yöntemleri

Örgüt kültürünün bilinçli olarak şekillendirilmesi veya etkilenmesine yönelik faaliyetler doğal olarak örgütün stratejik ve operasyonel amaçları doğrultusundadır.

Örgütün ulaşmak istediği amaçların dışında amaçlara hizmet etmemelidir. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değer, norm ve inançlarla örgütün ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda gerçekleştireceği faaliyetler sırasında ihtiyaç duyulan değer, norm ve inançlar arasında uygunluk sağlanmalıdır.

Örgüt kültürü yönetiminde atılması gereken ilk adım güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması olarak belirtilebilir.

Güçlü bir örgüt kültürü örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin bireysel kültürüyle, üyesi oldukları örgütün kültürü arasında bir geçiş sağlanamazsa doğal olarak zayıf bir kültür ortaya çıkar. Güçlü bir örgüt kültürünün en önemli karakteristiklerinden biri de büyük oranda kültürel homojenlik göstermesidir.

Güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması için özellikle örgüt çalışanları için önem taşıyan değerler, norm ve inançların neler olduğu belirlenmeli, daha sonra ise çalışanların bu değer, norm ve inançları benimsemesi sağlanmalıdır.

Örgüt ve çalışanlar açısından önem taşıyan değer, norm ve inançların belirlenmesi için toplumsal değer, norm ve inançlarla, bunların bir alt sistemi durumunda olan örgütsel değer, norm ve inançların incelenmesi gerekir.

Bilinçli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilen örgüt kültürü yönetimi, toplumsal değerlerle bunların örgüt açısından taşıdığı önemin farkına varıp aynı zamanda bu değerlerle meydana gelebilecek değişiklikleri öngörmelidir.

Daha önce de belirtildiği gibi bunların belirlenmesi kadar örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesinin sağlanması konusunda da önem taşır.

Örgüt geliştirme, tüm örgütün etkinliğinin artırılması için bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişim başlama ve gerçekleştirme çabasıdır.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve geliştirilmesinden bu yana yönetimin en önemli görevlerinden biri değerlerin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimin sağlıklı bir biçimde yerine getirilerek ortak değer, norm ve inançlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi de güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynar. İşe alma yerleştirme sırasında örgütün değer, norm ve inançlarıyla işe alınacak kişinin değer, norm ve davranışlarının benzer veya aynı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

Örgüt üyelerine çeşitli eğitim programları düzenlenerek örgütsel değer, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırır (Ataman, 2001, s.536).

Örgüt Kültürü ve Stratejik Kararlar: Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanan stratejik yönetim birden çok safhadan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin safhaları bazı araştırmacılar tarafından dört, bazıları tarafından ise beş veya altı safhada ele alınmaktadır.

İşletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin kontrol edilerek değerlendirilmesi şeklindedir.

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında dış çevrenin analizi, işletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi ile stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi işleri gerçekleştirilir. Bu yolla yöneticilerin işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişiklikleri fark etmeleri, bu değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan fırsat ve tehlikeleri belirlemeleri, mevcut kaynak ve kabiliyetlerin neler olduğuyla bunların fırsat

ve tehlikeler açısından değerlendirilmeleri mümkün olur. Yöneticiler gerçekleştirdikleri bu analiz yardımıyla stratejik amaçlar ve hedefleri ortaya koyarlar.

Strateji geliştirme safhasını stratejilerin uygulanması safhası izler. Strateji geliştirdikten ve stratejik planlar hazırladıktan sonra sıra bu planların uygulanmasına gelir. Örgüt yapısının stratejiye uygun olması stratejilerin uygulanması açısından önemli bir konu niteliği taşır.

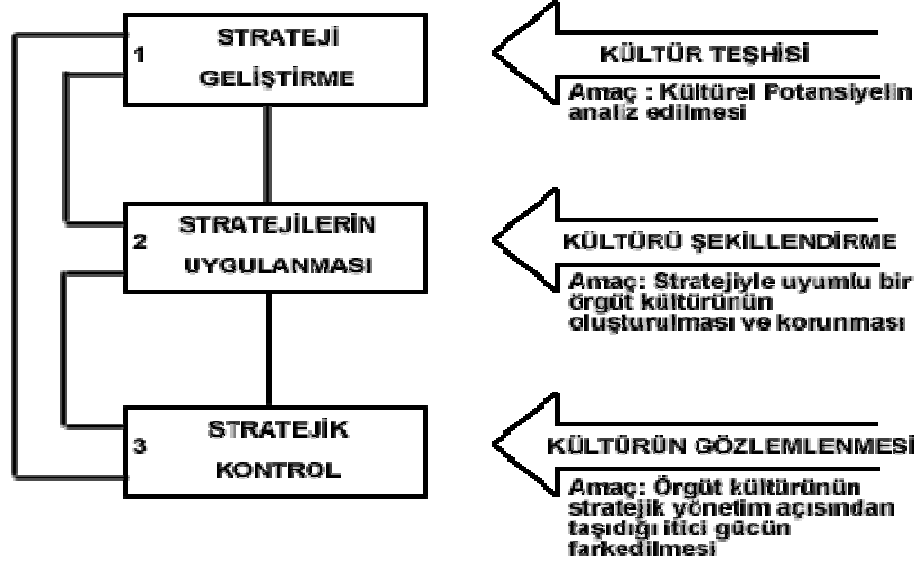
Stratejik yönetim sürecinin son safhalarında stratejik sonuçların kontrol edilerek, değerlendirilmesi söz konusudur. Temel amaçlar belirlenerek stratejiler oluşturduktan ve planlar hazırlanarak uygulandıktan sonra uygulanan stratejinin sonuçları gözden geçirilerek stratejik uygulamaların başarısı ortaya konur.

Örgüt kültürü ile izlenen stratejiler arasında uygunluğun sağlanması gerekliliği, aksi halde başarının sağlanamayacağı günümüzde bilinen bir gerçektir (**Ataman, 2001, s.536**).

“Strateji, Örgüt Kültürünü İzlemelidir” Yaklaşımı: Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre, kültürel unsurların strateji geliştirme sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Strateji geliştirme sürecinde örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması diğer bir deyişle içinde bulunulan çevreyle örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin analizi yapılarak uygun stratejinin seçimi sırasında örgüt kültürünün önemli bir kriter yaklaşımının temelinde yer alır. Örgüt kültürüne bağlı olarak stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda “kültür analizi” konusu ön plana çıkar. Herhangi bir strateji uygulanmadan önce bu stratejinin karşılaşılabilecek muhtemel kültür engellerinin belirlenmesi ancak “kültür analizi” ile gerçekleşebilir. Örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi sonucunda bu kültüre uygun değer, norm ve inançları kapsayan stratejilerin neler olduğu belirlenecek ve diğer stratejiler elenecektir (**Ataman, 2001, s.537**).

“Örgüt Kültürü, Stratejiyi İzlemelidir” Yaklaşımı: Stratejinin örgüt kültürünün değil de, örgüt kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi kadar bilinçli olarak değiştirilmesi konusu da önem taşır.

Şekil 4. Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi



Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar.

Bu yaklaşımda kültür analizi daha çok bir başlangıç olarak düşünülmektedir. Gerçekten kültür analizi bu yaklaşım çerçevesinde kültürel değişime başlangıç oluşturacak bir adım olarak ele alınır. Fiili örgüt kültürü ile izlenecek stratejiler doğrultusunda belirlenen ideal örgüt kültürünün karşılaştırılması ve bundan sonra mümkün olan değişikliklerin yapılması gerekir

Örgüt kültürünün oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilecek aktif faaliyetler üç temel grupta ele alınabilir.

Örgüt kültürünün korunması.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi

Örgüt kültürünün geliştirilmesi

Örgüt kültürü ile strateji arasında uyumun sağlanmasına yönelik olarak örgüt kültürünün değiştirilmesi gerektiğini savunan bu yaklaşımın da bazı yetersizliklerinden bahsedilebilir.

Sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede varlığını sürdürebilmek büyümek ve gelişmesi için örgüt çevre bütünleşmesini sağlayacak uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Bu stratejilerin gerektiği gibi uygulanabilmesi ve başarı sağlaması içinse örgüt kültürüyle uyumlu olmaları gerektiği bilinmektedir. Ancak bu uyumun sağlanması için gerekli olduğu ileri sürülen kültürel değişimin nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir anlamda örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi demektir. Biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi son derece güç bir iş olup bu güçlüğün yenilebilmesi için birey ve grupların, değişikliğin gerekliliği ve yararlılığı konusunda ikna edilmiş olması ve örgüt içi ilişki ve etkileşimlerin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bütün bu koşullarda aktif bir direniş ve savunmayla karşılaşılma olasılığı yüksektir” (Koçel, 1999, s.61).

Örgüt kültürünün strateji ile uyumunun sağlanması konusunda karşılaşılan önemli bir problem de kültürel değişimin uzun bir zamanı gerektirmesi buna karşın dış çevrenin taleplerinin zamanında fark edilerek etkin çözümler getirme gerekliliğidir. Seçilen stratejinin acilen uygulanması dinamik çevrenin zorunlu kıldığı bir ihtiyaçken, örgüt kültürünün stratejiye uygun bir hale getirilmesi işlemi de uzun bir süreye ihtiyaç duyar.

Seçilen stratejinin mevcut örgüt kültürü ile uyum içinde olup olmadığını ortaya koymaya yönelik bir çalışma da Davis tarafından gerçekleştirilmiştir. Davis öncelikle gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin, planlanan stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi açısından taşıdığı önemi araştırır. Daha sonra ise bu faaliyetlerin örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlarla ne derece uyumlaştığını inceler. Araştırmacının bu iki faktörü ele alarak oluşturduğu matriks aşağıda gösterilmektedir (Koçel, 1999, s.63).

Stratejinin gerçekleştirilmesi açısından düşük önem sahip ancak kültürle büyük oranda uygunluk gösteren faaliyetlerde stratejinin uygulanmasına bağlı olarak ortaya çıkacak kültürel riskler göz ardı edilebilir.

Buradan da anlaşılacağı gibi işletmelerde, strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun sağlanmasına yönelik olarak izlenebilecek yollar farklı olup katlanılmak zorunda kalınan riskin derecesine, çevrenin değişim hızına ve organizasyon yapısına bağlı olarak ön plana çıkar.

2.1.4.3. Karar Verme ve Kültür İlişkileri

Karar verme işinin yönetim uygulamaları içindeki önemine yukarıda işaret edilmişti. Karar verme, sonuç itibarıyla, bir kişinin, tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir. Karar sürecinin yukarıdaki safhalarına yakından bakıldığında, her safhada karar vericinin “kültürel değişkenlerin” etkisi altında olduğu görülebilir. Dolayısıyla bir organizasyondaki karar verme işi, genel makro kültür olduğu kadar mikro veya örgüt (şirket) kültürü tarafından etkilenecektir.

Karar verme ile kültür arasındaki ilişkiler şu sorularla açıkça gösterilebilir:

- Değişken kültürlere sahip yöneticiler sorunları aynı şekilde mi algılar,
- Sorunları analiz edip incelerken benzer bilgi türleri ve miktarını mı toplamaya çalışırlar,
- Benzer çözüm modellerini oluştururlar,
- Alternatifler arasından seçim yaparken benzer stratejilerini izlerler,
- Kararların uygulanmasında benzer yolları mı izlerler,

Bu soruların cevabı hayırdır. Makro ve mikro kültürünün özelliklerine göre yöneticilerin karar verme davranışları farklı olacaktır.

Bazı kültürler sonuç almayı, “sorun çözmeyi karşılaşılan sorunları değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görmeyi vurgularken, başka kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumunun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini vurgular. Aynı şekilde değişik kültürlerin “risk alma” olayına bakışı farklıdır. Benzer tarzda bazı kültürlerde “kararlı” olmak arzu edilen bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür **(Koçel, 1999, s.61)**.

Örgüt kültürünü genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur.

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültürü, o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını da etkileyecektir. Dolayısıyla yukarıda sorulan soruların cevapları, organizasyon kültürüne göre şekillenecektir **(Eren, 2001, 5. Baskı, s.303)**.

Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi: Örgüt kültürünün değiştirilmesi daha önce de belirtildiği gibi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir.

Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.

- Krizin çıkması
- Örgüt felsefesinin değişmesi
- Yeni stratejilerin belirlenmesi
- Örgüt yapısının ve personel sistemlerinin değişmesi

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir **(Eren, 2001, 5. Baskı, s.303)**.

Örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleşir:

İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Birey bunu kabul ettikten sonra, gerekli değişimin gerçekleştirilmesine gelir. Farklı üç yol izlenebilir.

Değişimin gerçekleşmesinde ilk olarak “bilgi yaklaşımı”ndan yararlanılabilir. Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratır. Yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Değişimi gerçekleştirmek için izlenebilecek ikinci yol “tecrübe yaklaşımı”dır. Burada çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları esastır. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde en etkili yol olan tecrübe yaklaşımının yanı sıra üçüncü yoldan, ödül ve cezalandırma yaklaşımından da yararlanılması mümkündür. Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı gibi arzulanan davranışların ödüllendirilerek arzulanmayan davranışların cezalandırılması ve bu yolla değişimin sağlanması esasına dayanır.

Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır (**Eren, 2001, 5. Baskı, s.303**).

Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması, yöneticilerin işletmelerin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmelerini gerektirmektedir. Uzun süre yaşamını devam ettirme ve bu süre içinde başarılı olma amacını güden işletmelerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojilerinde, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra, çalışanların sayılarını da değiştirmektedir. Ayrıca sayılan tüm bu gelişmeler, değerler ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır (**Gülgün, s.60**).

Kültürel değişim bugünden yarına olabilecek bir süreç değildir. Liderlerin kültürel değişimi planlarken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir kültürel değişimi gerçekleştirebilmek için üst yönetimin izlemesi gereken kurallar aşağıda sıralanmıştır:

- Lider yaratıcı olmalı, geleceği görebilmeli ve yeni fırsatları ortaya koyma becerisi göstermelidir.
- Açık iletişim ve motive olmuş bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.
- Mevcut ihtiyaçlardan hareketle gelecekteki ihtiyaçları belirleyebilmelidir.
- Dünya görüşünü değiştirebilmek için her türlü bilgiye erişmeli ve kullanmalıdır.
- İşlerin hali hazırda yapıldığı gibi değil öğrenmeye ve gelişmeye odaklı bir örgüt kültürü geliştirmeye olanak sağlamalıdır.
- Yönetimsel etkinliği ve yaratıcılığı teşvik etmelidir.
- Gerek duyulduğunda riski göze alabilecek yaklaşımlar geliştirilmelidir.

Örgütsel kültürü doğrudan yönlendirmek mümkün olmadığı için değiştirmek de güçtür. Ancak tümüyle bir değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlamadığında, başka deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur (**Erengül, 1997, s. 347**).

Örgütsel kültürü başarılı bir biçimde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Bu neyin, niçin değiştirileceği sorusuna yanıt verir. Neyin değişeceği belirlendikten sonra daha etken bir kültür geliştirme konusunda fikirleri olan ve bu fikirleri uygulamaya koyma isteği olan iş görenleri değişim sürecine katmak gerekir.

Örgüt Kültürü ve Kontrol: Kurumsal kültürün değiştirilmesi yönetimdeki son hevestir. Alışkanlıkları değiştirmeniz gerekiyorsa, alışkanlıkları değiştirin Kültür nasıl tarif edilirse edilsin çok dayanıklı ve kalıcıdır. Japonya bunun en iyi örneğidir. Batılı

olmayan bütün ülkeler arasından modern bir toplum haline gelen tek ülkedir, bunu yapan da yüzyıl kadar önce, Japon reformcularının yeni Batılılaşmış davranış biçimini geleneksel Japon değerleri ve geleneksel Japon kültürü üzerine bilinçli bir şekilde oturtmalarındır. Hindistan ve Çin'deki reformcular da tam tersine kendilerini, ülkelerinin kültürlerini değiştirmeye mecbur sanmışlardır. Bunun tek sonucu hüsrana, çekişme, yanlış olmuştur oysa davranış biçimlerinde hiçbir değişiklik olmamıştır (**Drucker, 1995, s.200**).

Kültürü Değerleme: Örgüt kültürü genel olarak, örgüt üyeleri tarafından benimsenen inançlar, değerler ve varsayımlarla kökleşen derin yapı olarak tanımlanır.

Örgütsel kültürün dört düzeyi vardır:

Birinci düzey, bir örgütün üyeleri tarafından biçimlendirilen kültürün görünen yönleri olan eserlerdir. Sözel, davranışsal ve fiziksel eserler örgütsel kültürün görünen yüzleridir. Dil, hikâyeler ve mitler sözel eserlerdir ve seremonilerle temsil edilirler. Teknoloji ve sanatsal yönler fiziksel eserlerin bulunduğu üyeler tarafında biçimlendirilirler.

İkinci düzey, sosyal açıdan biçimlendirilen kuralların ve normların uygulandığı kapsam olan bakış açılarıdır. Bakış açıları örgütün üyeleri tarafından karşılaşılan sorunlara ortak çözümler olarak görülür.

Üçüncü düzey, gerçek amaçları, hedefleri ve standartları yansıtan ve örgüt üyeleri tarafından sorunları çözenin tercih edilen amaçlarını temsil eden değerlerdir.

Dördüncü düzey, örgüt üyelerinin kendileri, diğerleri, birbiriyle ilişkileri ve çalıştıkları örgütün yapısı hakkında bildiklerini söylemeden anlaşılır kılan varsayımlardır (**Dinçer, 1998, s.106**).

Koruyucu kültür: Örgüt muhafazakâr inanç ve değerleri nedeniyle düşük risk almakla, yöneticiler güvenli pazarlarda bulunmaya özen göstermektedir.

Geliştirici kültür: yöneticiler girişimci bir tutumla yeni pazarlara girerek yüksek riskler almaktan hoşlanırlar.

Analizci kültür: Bu tür örgütlerde denge değişim bir arada görülür. Değişim ise, rakiplerin etkinliklerini ve stratejilerini denetleyerek, onların düşünce ve davranışlarını dikkate alarak geliştiren ölçülü stratejilerdir.

Tepki verici kültür: Bu tür kültüre sahip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte; ancak yöneticiler bu baskılara etkili yanıt verme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.

Takım kültürü: Bu tür kültüre sahip örgütler girişimci, yenilikçi ve risk alan iş görenleri çekerler.

Klüp kültürü: Bu tür kültüre sahip örgütler iş görenlerin yaş ve deneyimini önemli görür; kıdemi ödüllendirir ve sabit, güvenli istihdam sağlar.

Akademi kültürü: Bu tür kültüre sahip örgütler deneyimsiz olan yeni mezunları işe alırlar. Bununla birlikte, belirli işlevlerde uzman olmaları için iş görenlerin yetiştirilmesinde önemser.

Sığınak (korunmacı) kültür: Öncelikle varlığını sürdürmekle ilgilenir **(Dinçer, 1998, s.107)**.

Örgüt Kültürünün Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi: Örgütün şekli ve yapısı ne olacaktır, planlama ne ölçüde yapılacaktır ve ileriye ne ölçüde kapsayacaktır, emir birliği ve astlara inisiyatif tanımanın ölçüsü nedir, Bu sorularla birlikte, mesai saatleri, giyim kuşam, şahsi sorunların nasıl çözüleceği, kontrolün nasıl sağlanacağı, ölçüler ve süreçlerin bulunup bulunmayacağı v.b. gibi sorulara verilecek cevaplar, örgüt kültürünün birer parçasıdır. Örgütte çalışan insanların farklılıkları, yükselme arzuları, toplumda edindikleri yer, alışkanlıkları ve eğitim seviyeleri de, örgüt kültürünün birer yansımasıdır.

Bireysel davranış, teşvik, karar, algı, öğrenme, hatırlama, hayal etme ve kişilik özellikleri ile her bireyin kendi dünyasını oluşturan bu benzeri faktörleri kapsar. Bir anlamda insani karakterli olduğu için örgütsel davranışı da “bireysel” görebiliriz; ancak işbirliği, rekabet, sosyal örgütler, kurumlar, değer yargıları, diller, akrabalık, teknoloji, itibar ve itaat ile diğer sosyal ve kültürel boyutlara ilişkin konuları içerir. Gerek bireyin

iç hareketliliğine dayalı davranışı, gerekse bireyler arası, gruplar arası veya örgüt adına yapılan resmi şablonlu ama temelde gene insani olan davranış biçimlerinin tamamı olan örgüt kültürüyle yakın bir ilişki içindedir (Nurullah, 1993, Cilt 10).

2.2. ÇAĞDAŞ ORGANİZASYON TEKNİKLERİNİN UYGULANMASINDA TOPLAM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİSİ

2.2.1. Liderlik, Örgüt ve Yönetim Kavramına Kültürel Yaklaşım

2.1.1. Değişim Mühendisliği (Re-Engineering) ve Kültür

Hammer ve Champy, yeniden yapılanma konusunda yeni bir dönem başlatan kitaplarında, değişim mühendisliğini şöyle tanımlıyorlar: “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer, Champy, 1993, s.29).

“Organizasyonlar genel olarak becerilerde, işlerde, yapıda ve çoğu kez organizasyon kültüründe değişikliğe neden olmadan, mevcut organizasyonlarında yeniliğe gidememektedir” (Geus, 1998, s.48).

Yeniden yapılanma işletmenin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. Değişim mühendisliğinde, elemanların patronları için değil, müşteri için çalışıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, şirketin ödüllendirme politikalarının bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir. Elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörlerin organizasyonun yönetim sistemleri olduğu unutulmamalıdır (Hammer, Champy, 1993, s.59).

Değişim mühendisliği çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bunun nedenleri kısaca şöyle belirtilebilir:

İşletmenin değişim ile oluşan vizyonunun gerektirdiği kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda çalışanlarla iletişim olmaması, çalışmaların ruh'unun (soul) olmaması,

Yeni oluşan takımlardaki lider ve çalışanların karşılaştıkları kompleks sorunları çözmeye yeterli beceriye sahip olmamaları, benchmarking imkanlarının kısıtlı olması performans değerlendirme konusundaki yetersizlikler,

Çalışanların, mevcut durum ile yeniden düzenlenen (reengineered) durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını (gap) giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersizliği,

Değişim mühendisliği çalışmalarına insan kaynakları fonksiyonunun yetersiz katkısıdır (**Koçel, 1999, s.409**).

2.2.1.2. Güçlendirme ve Kültür

Güçlendirilmiş bir çalışan ve organizasyon gerçekleşmesinde bazı aktörlerin varlığının ve bu aktörlerin aktif katılımlarının olması gerekmektedir (**Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.223**).

Lider

Birey

İşbirlikçi Çalışma

Yapıda ve Süreçte Değişiklik.

2.2.1.2.1. Lider

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada lider, hem çalışanın güç almasına izin verecek, hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirme yolunda adımlar atarak güçlendirmenin altyapısını hazırlayacaktır. Bu bakımdan, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Üstlerin astlara sorumluluk devrederek onları güçlendirmesi, astların hem liderin tutumlarından ve hem de işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır. Onların haklı davrandığını düşünüp, üstlerin beklentileri doğrultusunda hareket ederler (**Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.223**).

2.2.1.2.2. Birey

Çalışanlara fırsat sağlamak onların güçlendirilmeleri için gerekli ancak yeterli değildir.

Eğer güç başılandığı kişiler tarafından alınmazsa çalışanın güçlendirilmesi söz konusu değildir. Eğer “birey gücü talep edecek”, “örgütün ortak amaçları doğrultusunda” ve “takım ruhu” çerçevesinde hareket ederek kullanabilecek düzeye gelmemiş veya getirilmemiş ise güçlendirme ile amaçlanan örgütsel kazanım gerçekleşmez (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.224).

2.2.1.2.3. Güçlendirme ve İşbirlikçi Yaklaşım

Çalışanlar genellikle güçlendirme kavramını bireysel olarak kendi kendilerini güçlendirme şeklinde düşünürler. Oysa güçlendirmenin de temelinde bir takım ruhu vardır. Bu gerçeğin farkında olmayanlar, takım çalışmasının ve işbirliğinin sistem içindeki her bir ögenin diğer öğelerle uyumlu çalışmasına bağlı olduğu gerçeğini göz ardı ederler. Bu anlayışla ele aldığımızda güçlendirme “işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla gücün inşa edilmesi geliştirilmesi ve çoğaltılması” hareketidir. Zaten bütün modern yönetim yaklaşımlarının temelinde bu anlayış vardır (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.224).

2.2.1.2.4. Güçlendirme ve Yapı-Süreç Değişikliği

Güçlendirme, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyacını da beraberinde getirir. Zira güçlendirilmiş bir organizasyonda yapının, işlerin ve süreçlerin aynen korunması mümkün değildir. Yönetim, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadır. Güçlendirme ancak bu sayede hayat bulur ve kalıcı olur.

Birey açısından bakıldığında güçlendirmenin güçlü bir özgüven ve iş etiği talep ettiği açıktır. Şirket açısından ise çalışanlara esnek bir görev tanımı ve işe özgü eğitim imkânı sağlama gereği vardır. Yönetim olumlu geri-besleme, bilgi, kaynak, destekleyici

politikalar ve stresi azaltıcı çalışma ortamı sağlayarak çalışanı desteklemelidir (**Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.225**).

2.2.1.3. Takım Çalışması ve Kültür

Takım çalışması; çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Kendi kendini yöneten takımlar; kalite kontrol çemberlerinin gelişmiş ve olgunlaşmış hali olarak belirtilebilir. Kendi kendini yöneten takımlar, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşinin olmadığı ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği bir yapıyı ifade eder (**Ataman, 2001, s.539**).

Araştırmacılar son yıllarda örgütlerde önemli role sahip olan takım çalışmaları ile kültür ilişkisi üzerinde daha fazla durmaya başlamışlardır (**Thomas, 1999, s.242**). Thomas tarafından kültürel farklılıkların çalışma grupları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan bir araştırma, grubun kültürel yapısının grup fonksiyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kültürel boyutlar olarak literatürde özellikle üzerinde durulmuş olan “bireycilik-toplulukçuluk” ve “güç aralığı” boyutları ele alınmıştır. Bireyci toplum yapısı, örgüt içi ilişkiler ve takım çalışmalarına da yansır. Bireyselliğin ön planda olması durumunda takım üyeleri daha çok kişisel başarıların peşinde koşarlar ve takım çalışmaları kişileri yeterince motive etmediğinden böyle ortamlarda takım üyeleri yaratmak çok daha zordur (**İslamoğlu, 1999, s.56**).

Thomas tarafından Yeni Zelanda Üniversitesi’nde yapılan araştırma sonucunda toplulukçu kültürden gelen grup üyelerinin olumlu davranışlar gösterdikleri ve grup aktivitelerinin de olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Bireysel kültürden gelen kişilerin, toplulukçu görüşe sahip kişilere göre takım çalışmalarını kolayca desteklemedikleri ve bu tarz çalışmalara genellikle daha fazla karşı oldukları da ortaya çıkmıştır (**Thomas, 1999, s.245**).

Güç aralığı boyutu ise, kültürlerde gücün bireyler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Güç aralığı boyutu, kişilerin toplum yapısında mevcut olan hiyerarşik

farklılıklara karşı olan tutumlarını ve algılamalarını gösterir. Yüksek güç aralığı olan kültürlerde genellikle daha otokratik bir sistem vardır. Bu durum örgüt düzenine de yansır. Yüksek güç aralığı boyutunda bireyler genellikle iş odaklıdır ve kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Üstlerle yaşanabilecek fikir ayrılıklarından ise kaçınılmaya çalışılır. Böyle bir ortamda ilişkiler daha resmi ve uzak olacaktır **(Bochner, Hesketh, 1994, s.233)**.

Düşük güç aralığının hakim olduğu kültürlerde ise statü, resmiyet gibi kavramlara pek önem verilmez. Çalışanlar daha rahat bir ortamda olduklarından yüksek seviyede sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Bu durumda bireyler fikirlerini kolaylıkla beyan ederek, daha fazla katılımcı olurlar. Takım üyelerinin düşük güç aralığı boyutunu benimsemiş olmaları problem çözümü, karar almalar ve kişiler arası ilişkilerde daha başarılı olmalarını sağlayacak ve takım performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır **(Adler, 1997, s.730)**.

2.2.1.4. Temel Yetenek ve Kültür

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir **(Ataman, 2001, s.540)**.

Bir işletmenin temel yeteneklerinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun nedeni temel yeteneğin bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin insanlar, işler ve örgütler arasında karşılaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Temel yeteneğin özünde işletmenin kendisini belirli mal ve hizmetleri üreten bir birim olarak değil, bu mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneğe sahip bir birim olarak görmesidir **(Kırım, 1999, s.92)**.

Yetenekler bir kurumun oluşmasında değişik şekillerde gelişirler. Tüm organizasyon, hatta ufak bir grup seviyesinde olsaydı, yetenek kişisel seviyede daha iyi anlaşılır ve birçok kurumsal yetenek kişiyle başlar. Kişiler bilgi ve becerilere, yararlandıkları içgüdülere sahiptirler ve uzmanlıklar geliştirirler. Kolektif yetenekler üst yönetimin verdiği kararlar sayesinde değil, bireysel ve küçük gruplar içinde öğrenmeler

sayesinde gelişirler. Öğrenme, know-how gelişimini ve değişimini denetleyen küçük toplulukların birbirleriyle ilişkiye girmesi sonucu gelişir. Bu da gerekli olan bilgilerin gelişmesine ve süzülmesine olanak sağlar. Kişisel öğrenimin ve küçük grup öğreniminin ötesinde, kurumlardaki yetenekler, ayırt edici özel becerilerin, teknik sistemlerin ve yönetim sistemlerinin, uygulanan yönetimlerin ve varlıkların, son olarak da yeteneği ve mükemmelliği değer verilen hedefler olarak tanımlayan kültürel tutum ve değerlerin etkileşimiyle beslenir **(Campbell, Kathleen, 2002, s.64)**.

Uygulamaların birimden birime transferleri ve paylaşımları olanaksız hale getirecek kadar farklılık göstermesine neden olmadan bunların gelişmesi için yeterli yer sağlanabilir mi, Yönetim tarafından nelerin gelişeceğine ve nelerin sabit bırakılacağını belirlemek zorunludur. Formatın sabit oluşu, kurumun değişik bölümlerinde kolay bağ kurulmasına izin verirken içeriye sunulan özgürlük ve kültürün farklılaştırılması yenilik ve seçici gelişim olanağı sağlamaktadır. En iyi uygulama değişimleri, gelişim ve yenilik uygulama gelişmeleri arasında seçim mekanizması görevi görmektedir ve akılda kalma, yeteneğin kurum içindeki doğasına bağlı olarak yayılma mekanizmaları tarafından yönetilmektedir **(Campbell, Kathleen, 2002, s.77)**.

2.2.1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kültür

Outsourcing, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonların başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir” **(Gareth, 2001, s.193)**.

Tedarikçi seçimi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalardan Bilgi Toplanması aşamasında; belirlenen tedarikçi profiline uygun adaylarının ilgileri, yetenekleri, kapasiteleri, örgüt kültürleri, maliyetleri ve stratejileri hakkında bilgi toplamak uygun tedarikçi seçiminde işletmeye büyük kolaylıklar sağlar **(Öztürk, Konuralp, 2002, s.140)**.

İşletmede koordinasyon, kontrol ve iletişimin eksiksiz olması dış kaynak kullanımının başarılı olması için zorunlu unsurlardır. Temel yetenek dışında kalan tüm fonksiyonların dışarıya verilmesinden önce iyi düşünülmeli, işletmenin fiziksel ve kültürel yapısı gözden geçirilmelidir. Gerekli altyapıya sahip olunmaması durumunda

başarısızlıkla sonuçlanabilecek bu uygulama, işletmeye maksimum katkıyı sağlayacak şekilde uygulanmalıdır (Ataman, 2001, s.541).

2.2.1.6. Sanal Örgütler ve Kültür

Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğuna şebeke örgütler adı verilmektedir (Eren, 1998, 4. Baskı, s.215).

Şebeke örgütlerin daha ileri bir türü sanal şebeke örgütlerdir. Bunlar geçici olarak özel fırsatlardan yararlanmak veya stratejik avantajlar kazanmak için bir araya gelen ve amaçlar gerçekleştikten sonra dağılan, sürekli gelişim halindeki şirket gruplarıdır. Veri ve bilgi, katılan şirketler arasında elektronik olarak paylaşılır (Daft, 2000, s.326).

1970'lerin ikinci yarısından sonra bu iletişim teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve günlük hayatın bir parçası haline gelmesiyle, yeni ve farklı düşünce tarzları, davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgisayar ağlarının gelişmesiyle zaman ve mekân sınırları aşılmış, dünyanın her yerinden her çeşit ve kültürden insan birbiriyle anında iletişim kurabilmeye başlamıştır (McRae, 1996, s.212).

Örgüt kültürü, sanal örgüt üyelerinin nasıl birlikte çalıştığına yönelik standart hazırlar. Esnek, teknolojik olarak ileri ve hiyerarşik olmayan örgütün, çok basamaklı ve merkezi kontrollü örgüte göre sanal yapıda başarılı olması daha olasıdır (Duarte, Synder, 1999, s.20).

“Sanal örgütün başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında, yüksek derecede güven ögesinin varlığına bağlı olmaktadır” (Tutar, 2000, s.126).

Kritik bilgiyi derhal doğru karar vericiye taşımak ve ardından son kararı en çabuk şekilde şebekeye doğru götürmek demek örgütün görevler yerine sonuçlar etrafında organize olması anlamına gelir. Eğer sanal örgütlerin faydalarından yararlanmak isteniyorsa, örgütleri kontrolden ziyade güven temeline oturtmak gerekmektedir (Paul, Jos, Wielen, 1998, s.77).

“Sanal örgütlerin başarısı, örgütün kendisi ve harici ortakları arasında güveni nasıl geliştirdiği veya engellediği ile ilgilidir. Ortaklara eşit davranmamak, bilgiyi biriktirmek, veri veya sonuçları zamanında paylaşmamak güveni hızla yıpratır. Eğer örgüt çok uluslu veya küresel ise normlar farklı iş yapma yöntemlerini desteklemelidir. Bunun için farklı kültürlerde nasıl iş yapılacağına dair politikalar oluşturmak ve yasal baskıların farkında olmak gerekmektedir” (Duarte, 1999, s.22).

“Sanal örgütler değişen yeni şartlara ayak uydurmak için sürekli bir değişim içindedir. Sanal örgüt çalışanlarının da değişime çok hızlı uyum göstermeleri gerekmektedir. Sanal örgüt için de çalışanların yetkilendirilmesi esas olmalıdır. Çalışanlar yetenekleri ölçüsünde belli bir proje etrafında halka oluşturacaklar ve iş tamamlandığında başka bir projeye başlayarak başka bir sanal örgüte dahil olacaklardır” (İnceler, 1998, s.255).

Sanal örgüt çalışanlarının da değişmesi gerekmektedir. Sanal örgütlerin çok sayıda yüksek becerili, güvenilir ve eğitilmiş elemana gereksinimleri vardır. Değişime uyum sağlayan bu elemanların yeni bilgi türünü kavrayıp, kullanmayı bilmeleri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte verimli şekilde çalışmalarını yapmaları gerekmektedir. Bu durumda analiz ve mühendislik yeteneğine de sahip olmak gerekir. Sanal örgüt ancak ekip çalışmasının var olduğu çevrelerde gelişir. Çalışanlar, yönetim, müşteriler, tedarikçiler ve hükümet işbirliği içinde olurlarsa ortak hedefe ulaşabilirler (Dawidow, Malone, 1995, s.15).

Sanal örgüt üyesi olarak çalışan insanlar, kendi kişisel yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Öncelikle, sanal örgüt çalışması her birey için aynı oranda verimli olmayabilir. Sanal bir örgütte hizmet etmek, bir iş çevresinde yüz yüze etkileşim ve dengeye ihtiyaç duyan bazı bireyler için çok yüzeysel görülebilir. Örgüt üyeleriyle günü gününe bağlantı olmazsa kendilerini yalnız veya hariç bırakılmış hissedebilirler (Duarte, 1999, s.23).

Sanal örgütlerin dezavantajlarından biri; sanal örgütlerin yeni ve birçok insan için bilinmedik olmasıdır. Bu durum birçok insanı ve firmayı sanal iş ve yapılardan uzak tutacaktır.

Farklı coğrafyalarda yaşayan ve farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların iletişimleri önemli sorun oluşturabilir. Şirketlerin ortak bir kurum kültürü oluşturmaları da sanal şirket ortamında oldukça güçtür. Çalışanın işi tamamen motivasyon ve sorumluluk temellidir. Birkaç kişi ile bu yapı işleyebilse de, büyük organizasyonların böyle güvensiz bir temel üzerine kurulması risklidir. Birçok insan kontrolü elinde tutan bir lider tarafından motive edilmeye ihtiyaç duyacaktır. Özellikle sürekli olarak başkaları tarafından kontrol edilmeye alışık bireylerle bu tür bir örgütün işlemesi oldukça zordur (Ataman, 2001, s.542).

2.2.1.7. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Kültür

Toplam kalite yönetimi, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir (Şali, 2001, s.68).

“İyi yönetim, bir bütün olarak işletme fonksiyonlarının tümünün yönetiminin kalitesidir. TKY felsefesinin gerçekleşebilmesi için şu unsurların işletme bünyesinde oluşması gerekir:

İşletme kültürü

İşletme stratejisi

Değişim

İnsana saygı

Sürekli öğrenme

İşletme içerisinde “anlayış birliği oluşturmak” olarak ifade edebileceğimiz işletme kültürü, TKY için çok önemlidir. İşletme kültürü, bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kısaca; işletme kültürü “ hakim değer ve inançlardır” (Erkut, 1993, s. 184).

Her işletme, birbirinden farklıdır, organizasyonun farklılıkları işletme kültürünün de farklı olması demektir. Hiçbir işletmenin kültürü bir diğerine benzemez. Bu nedenle hepsinin ayrı kültürü olmalıdır. TKY anlayışı, gönüllülük esasına dayandığı için işletmede oluşturulacak kültür, “kurallar etrafında disiplin değil, sahip olunan ortak değerler etrafında disiplin” olmalıdır.

“Masaaki IMAI, Kaizen adlı kitabında işletme kültürünü şu şekilde tarif etmektedir: “endüstriyel yapının ana faktörlerini, şirketin tüm gücünü, verimliliğini ve uzun dönemdeki rekabet gücünü belirleme psikolojisidir.” Kar ve sürekli gelişmenin, yönetimin kararlarını ve dolayısıyla işletme kültürünü etkileyen 2 önemli kriter olduğunu söyler. Batıdaki işletme kültürü kar üzerine, Japonya’daki ise sürekli gelişme (Kaizen) üzerine kurulduğunu söyler” (Imai, 1986, s.217).

Eğer yönetim işletme kültürünü iyileştirme konusunda başarılı ise şirket, daha verimli, daha rekabete yönelik ve uzun dönemde daha karlı olacaktır. Unutulmamalıdır ki; sonuçları 5 ila 10 yıl arasında görülür. Bu sebepten kısa dönem karı ile ilgilenen, işletme kültürü ile ilgilenmeyen şirketler uzun dönemde rekabet edebilir olmaktan uzaklaşacaklardır. Batılı yöneticiler, verimliliği atırma istediklerinde kısa dönem karına zarar vermeden hedefe ulaşmaya çalışırken, Japon yöneticiler kısa dönem karını riske ederken uzun dönemde daha iyi rekabet edebilecek bir organizasyon oluşturma hedefini gerçekleştirmek üzere işletme kültürüne önem verirler.

“TKY’de üst yönetim, işletme kültürüne sahip olmalı ve öncülük yapmalıdır. Klasik işletme kültürünün (kar öncelikli) tümüyle terk edilmesi, çağdaş işletme kültürünün (çalışan öncelikli) hakim kılınması gerekir. Şu hususların gerçekliği de gözden uzak tutulmamalıdır:

İşletme kültürü işletmeden işletmeye farklıdır.

İşletme kültürünün yerleşmesi için daima teknik ve yönetsel destek sağlanmalıdır.

Belirli bir öğrenme süreci gereklidir (5 ila 10 yıl)” (Deniz, 1992, s.85).

Kalitenin sağlanması herkesin sorumluluğunda olması, işletme içinde tam bir katılımı gerektirmektedir. Bu amaçla Japon Profesör Kauri Ishikawa'nın kalite kontrol çemberleri, kalite devrimine önemli katkılar sağlamıştır. Kalite kontrol çemberleri, işletmede işi yapan kişilerin oluşturduğu 5-10 kişilik gönüllü takımlardan oluşur ve kullanılan belirli tekniklerle yapılan işin geliştirilmesini hedefler. Kendi aralarında düzenli aralıklarla bir araya gelen bu takımlar, çalışanların katılımını sağlayarak onları motive eder (Ataman, 2001, s.542).

Kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için, organizasyon kültürünün bu konseptte uygun olması gerekmektedir. Bu konseptte uygun olmayan organizasyonel kültüre sahip işletmelere adapte edilmeye çalışan kalite çemberlerinin, sonunda başarısızlığa uğrayacağı kesindir.

Organizasyonel kültürün temel unsurları;

Organizasyon yapısı, Yönetim şekli, Karar verme şekli, Değişime uyum gösterme derecesi, İletişim, İşçi işveren ilişkisi.

Organizasyon Yapısı: Organizasyon yapısını, organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki görevleri, roller arasındaki ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, organizasyon içindeki yatay ve dikey iletişimi belirler. İlk olarak farklı birimlerin beraber çalışmaya ne kadar alışık olup olmadıklarına bakmak gerekir. Daha önce sık sık proje takımları veya görev grupları çalışmaları yapan organizasyonlar, kalite çemberleri prosesine daha kolay uyum sağlayacaktır. Örnek olarak; yüksek bağımsızlık ve değişimi çabuk ayak uydurma amacıyla kurulan matris organizasyonlardaki çalışanlar rolleri değiştirmeye daha alıştırlar ve esnekler. Kalite çemberleri bu tür organizasyonlarda bürokratik ve geleneksel yönetim tarzını uygulayan işletmelerden daha kolay uygulanır.

Departmanlar arası ilişkiler de oldukça önemlidir. Kalite çemberleri tarafından ele alınan bir problem için çember üyesi olmayan ve başka bir birimde çalışan bir iş görenin yardımına ihtiyaç duyulabilir. Dolayısıyla departmanlar arası yatay iletişim kanallarının gelişmiş olması gerekir.

Yönetim Tarzı: Kalite çemberleri programına geçmeden önce her kadrodaki yöneticilerin incelenmesi gerekmektedir. Tüm yöneticilerin katılımcı yönetime açık olması gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya olan iletişimde oldukça önemlidir. Katı bürokrasi anlayışına sahip yöneticiler, kalite çemberlerini kendi yetkilerini almaya çalışan bir grup olarak görürler ve kalite çemberleri konseptini kabullenmezler.

Karar Verme: Bir organizasyonda kararları sadece seçilmiş birkaç kişi veriyorsa ve diğer çalışanların bu kararlara herhangi bir katkıları bulunmuyorsa; o organizasyonda kalite çemberlerini uygulamak imkânsızdır. Başka önemli bir soru ise organizasyonun kısa mı yoksa uzun dönemli mi planlama yaptığıdır. Kalite çemberleri, organizasyonlar için hızlı birer çare değildirler. Sonuçlar uzun dönemde alınır. Bu sebeple kısa vadeli kararları vermeye alışkın olan organizasyonlarda kalite çemberlerini uygulamak güçtür.

Değişime Ayak Uydurmak: Değişime kapalı olan organizasyonlarda kesinlikle kalite çemberleri uygulaması başarısızlığa uğrayacaktır. Öncelikle değişimi kabullenecek bir kültüre sahip olmak gerekir. Bir organizasyonda değişime daha kolay ayak uydurabilen departmanlar veya kalite çemberleri uygulamasının daha net ve açık gelişmesinin görülebileceği birimler pilot birim olarak seçildiğinde, diğer birimlere de örnek olacaktır.

İletişim: Birçok organizasyonda kalite çemberleri uygulaması iletişime farklı bir boyut getirmektedir. Aşağıdan gelen tekliflere kapalı olan, çalışanları dinlemeye ve teklifleri çoğunlukla kabul etmeye hazır olmayan bir yönetimde kalite çemberleri başarısızlığa uğrar. Çemberler iki yönlü iletişimi gerektirir. Tekliflerin aşağıdan yukarıya doğru gitmesi ve cevapların hemen yukarıdan aşağıya gelmesi gerekir. Tekliflere verilecek cevaplar gecikirse, çember üyeleri heyecanlarını ve motivasyonlarını kaybedeceklerdir.

İşçi-İşveren İlişkileri ve Sendikalar: Eğer son yıllarda, organizasyonda grevler, protestolar olmuşsa ve sendika ile ilişkiler iyi değilse, kalite çemberleri uygulamasına geçmeden önce bu ilişkiler düzenlenmelidir. Kalite çemberleri uygulaması başladıktan

sonra sendika bu uygulamayı sekteye uğratırsa ve çalışmalar pazarlık konusu yapılırsa, bu organizasyonda derin yaralar açacaktır.

Katılım: Katılımda amaç; organizasyonun tüm kademelerinde sadece işçilerin katılımı değildir. st yönetimin desteği ve katılımı da şarttır.

Yukarıda belirtilen organizasyon kültürü unsurlarını birbirini etkilemeden değiştirmek imkânsızdır. Bu unsurlar birbirlerini bütünleyen unsurlardır. Bunlardan herhangi birini kalite emberlerine uygun hale getirmeden diğerini değiştiremeyiz. Bütün unsurları aynı anda ve koordineli bir şekilde kalite çemberleri konseptine uygun hale getirmek gerekmektedir (**Smeltzer, Kedia, 1985, s.30**).

2.2.1.8. Kıyaslama (Benchmarking) ve Kültür

Kıyaslama tekniği ya da diğer yaygın adıyla benchmarking; bir işletmenin bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini, ürünlerini veya süreçlerini, konusunda en iyi olan başka işletmelerle karşılaştırarak onlardan öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını arttırmaya çalışması sürecidir (**Ataman, 2001, s.545**).

Kıyaslamadaki problemlerden biri işletmelerdeki kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların sadece verilen emirleri aynen yerine getirmelerinden dolayı ödüllendirildiği veya hata yapmalarından dolayı işten çıkarıldıkları bir işletmede hızlı ve etkin kararlar almalarını veya riske atılıp, inisiyatif kullanmalarını sağlamak mümkün değildir. Bu nedenle kıyaslama yapılırken örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak gerekmektedir (**Deutsh, 1999, s.5**).

İşletmenin kendi içindeki işlemlerin ve süreçlerin birbirleriyle kıyaslandığı, en iyi uygulamaların tespit edilip uygulandığı süreci ifade eden işletme içi kıyaslamada bilgi aynı kültüre sahip kaynaktan alındığı için kültür farklılıklarından doğan sorunlarla karşılaşılmaz (**Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, s.187**).

2.2.1.9. Küçülme (Downsizing) ve Kültür

Klme (Downsizing), bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak, kalıcı biçimde personel azaltmaya başvurmasıdır (**Ataman, 2001, s.545**).

Küçülme olayı bünyesinde, bir takım sorunlar taşımaktadır. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı (anxiety) ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Küçülme olayını her zaman her yerde ger işletme için geçerli olan bir kavram olarak almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır **(Koçel, 1999, s.430)**.

Küçülmenin olumlu sonuçlanabilmesi için küçülmeye karar vermenin yanı sıra küçülmeden sonra çalışanların güvenini kazanmayla da yakından ilişkilidir. Örgütsel iletişimin çok güçlü olduğu işletmelerde, küçülmenin çalışanlara ve örgüt bütününe ne faydalar sağlayacağı çalışanlara sağlıklı bir şekilde aktarılmış olur **(Caudron, 2002, s.32)**.

Birey için kişilik neyse organizasyon için de kültür odur. Kişilikte olduğu gibi özellikle organizasyondaki kişiler için değişiklik zaman alır ve belki de değişikliğin farkına varmak güçtür. Örgütsel kültürün lokomotifleri, örgütün küçülmeye yaklaşımını şekillendirecektir.

Küçülmeyi şekillendiren ve iten güçler, küresel rekabetin artması, işin doğasını etkileyen değişen teknolojiler, iş gücünün erişilebilirliğinin artmış olması, organizasyon ögeleri arasındaki güç dengelerindeki değişmeden (gücün yönetilenlerden, organizasyonun sahiplerinin vekilleri gibi hareket eden tepe yönetimine kayması) kaynaklanmaktadır. Küçülmeyi bu çerçevede ele alırsak, hem örgütsel kültürün değişmesine cevap olarak hem de örgütsel kültürün değişmesine neden olan bir faktör olarak düşünmemiz gerekir. Küçülmeyi şekillendiren ve iten güçler, küresel rekabetin artması, işin doğasını etkileyen değişen teknolojiler, iş gücünün erişilebilirliğinin artmış olması, organizasyon ögeleri arasındaki güç dengelerindeki değişmeden (gücün yönetilenlerden, organizasyonun sahiplerinin vekilleri gibi hareket eden tepe yönetimine kayması) kaynaklanmaktadır. Küçülmeyi bu çerçevede ele alırsak, hem örgütsel kültürün değişmesine cevap olarak hem de örgütsel kültürün değişmesine neden olan bir faktör olarak düşünmemiz gerekir.

İsteksiz azaltmalar, istifalar ve iş bölümünün yeniden düzenlenmesi gibi saldırgan yaklaşımlar görülebilir. “Kimin kalıp kimin gideceği”ne karar vermede öznel, keyfi olarak karar vermeden kritik olup olmadığına göre karar vermeye kadar çeşitli yollar vardır. Küçülmeyi planlamanın da gizli otumlardan çalışanların fikirlerini söyledikleri açık tartışmalara kadar çeşitli şekilleri vardır. Niyetle ilgili de farklılıklar vardır. Örneğin işten çıkarmalar mümkün olduğunca kısa tutulacak ara vermeler şeklinde planlanabileceği gibi, kasıtlı olarak statik durumu karmaşıklığa itecek şekilde de tasarlanabilecektir. Bütün bu farklılıklar, örgütte hakim olan kültürel özelliklerle ilgilidir (Hickok, 1998, s.125).

2.2.1.10. Öğrenen Örgütler ve Kültür

Öğrenen örgüt; sistemin bütün olarak örgüt aracılığıyla öğrenmesi, bilgi yaratma, edinme, aktarma ve yeni bilgi ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını değiştirmesi temeline dayanır (Ataman, 2001, s.547).

Bunun gerçekleştirilmesi, örgütte köklü davranış değişimlerini getirecek bir anlayışı gerektirmektedir. Öğrenen örgütlerde yer alan kendine özgü kültürel koşullar; bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı olarak, etkilerini öğrenen örgütün tüm unsur ve işleyişine yansıtırlar.

Bir değişim yönetimi felsefesi olan öğrenen örgütlerde, kültürün sürekli gelişme amacını gerçekleştirmeye yönelik yerine getirdiği çok önemli fonksiyonları söz konusudur (Rhinesmith, 2000, s.115).

“Öğrenen örgütlerin temeli, kendine özgü güçlü kültürel karakteristiklere dayanır. Örgütsel kültürün sahip olması gereken genel karakteristik özellikler şöyle sıralanabilir:

Çalışanlara değer verme ve örgüt yapısı ile işleyişini insanın önemi üzerinde oluşturma,

Örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için yeni fikirlere önem verme,

Girişimci uygulamalara destek olma,

Çalışanların insani gereksinimlerini ön plana alarak onların bilgi ve yeteneklerinden en üstün düzeyde yararlanmaya olanak sağlayacak koşullara sahip olma,

Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için lider özelliklerine sahip yöneticilere sahip olma,

Örgütteki yerleşik değer ve inanışların gücünün bir göstergesi olarak tüm çalışanlar düzeyinde bu değer ve inançlara yüksek bir katılım sağlama.

Ayrıca konuyu daha dar anlamda ele alacak olursak; günümüz rekabet koşulları karşısında örgütlere avantaj sağlayan yenilikçi uygulamaları geliştirme açışından örgütsel kültürün içermesi gereken özellikleri de aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Yenilikçi stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması,

Takım çalışmasına dayalı bir çalışma düzeni,

Yenilikçi ve yaratıcı fikirler ve uygulamalar geliştiren çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi,

Çalışanların risk almalarına ve iyi niyetli çabalarıyla hata yapabilmelerine izin veren bir iç iklimin yaratılması,

Çalışanların yaratıcılığına yönelik eğitim ve yetiştirme uygulamalarına önem verilmesi,

Dikkatli ve bilinçli yönetim anlayışı,

Örgüt için yeni fırsatların aktif olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacak ortamın sağlanması” (Stanley, Narver, 1995, s.70).

Öğrenen örgütlerin güçlü kültürel özelliklere sahip olduklarını kolaylıkla anlayabiliriz.

Çünkü öğrenen örgütler, bilgi temellidirler; bilginin niteliği ve niceliğindeki artışın olumlu etkileri, örgütsel kültürün dayandığı varsayımların içerdiği belirsizliğin gelecek için taşıdığı riskleri azaltmaktadır. Bu ise, kültür tarafından etkilenen yapısal işleyiş ve izlenecek stratejilerin başarı olasılığını artırmaktadır. Öğrenen örgüt kültürünün dayandığı sağlam varsayımlar altında inanç ve değerler, gerçekçi olarak oluşmalarıyla daha ön plana geçmektedir. Kısaca öğrenen örgüt kültürü içerisinde temel değer “bilginin önemi”, temel inanç ise “sürekli gelişme ve yenilikçilik için öğrenme gereksiniminin karşılanmasıdır (Garvin, 1993, s.80).

Öğrenen örgütlerde kültürün, kendine özgü güçlü karakteristik özelliklerinin her organizasyona uyarlanabileceğiyle ortaya konulabilen önemli bir yeri vardır. Buna ek olarak öğrenen örgütler için kültürün, “güç kaynağı olması” ve “yapıyı etkilemesi” ile belirginleşen önemi üzerinde de durmakta fayda vardır (Pinar, 1999, s.39).

Başarılı küresel yönetici strateji ve yapıyı yönetmek için gereken düşünce yapısı özelliklerine ek olarak, şirket kültürü ile de uyum sağlamalı ve kontrolle esnekliğin birbirine zıt güçlerini dengeleyen bir düşünce yapısına sahip olmalıdır (Rhinesmith, 2000, s.39).

Örgütsel kültür, örgütün somut varlıkları ve yeteneklerinin etkinliğini artırmanın ötesinde, bu unsurların gelişim yönü ve hızını belirlemesi bakımından aslında örgütlerin en başta gelen güç kaynağıdır. Organizasyonların soyut varlıklarını ve yeteneklerini oluşturan entelektüel sermaye dediğimiz bilgi birikimiyle tüm tedarikçilerin, dağıtıcıların ve çalışanların becerileri ve uygulamaya yönelik bilgileri organizasyon kültürünün bir fonksiyonu olarak oluşmaktadır.

Öğrenen örgüt felsefesinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, bilgiye yeni değerler katan uygulamalarla gelişmenin sağlanabileceği yolunda tüm katılımcılarda ortak bir bilinç oluşumu gerekmektedir. Bu bakımdan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançları ifade eden kültür, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken zemini hazırlar ve ulaşılan başarılı sonuçların bir kaynağı olarak örgütlere güç sağlar.

Öğrenen örgütlerin kültürel karakteristiklerinin özünde geleceğe yönelik olarak sürekli bir gelişme amacı yatmaktadır. Bu amaç etrafında inançlı bir katılım gerçekleştiren tüm çalışanlar, “Niçin, biz bu işi bu yol ile yapıyoruz,” ve “Yaptığımız işleri nasıl daha iyi yapabiliriz,” sorgulamasına dayalı bir bilinçle, uygulamayla bütünleşmişlerdir (Schein, 1992, s.120).

Öğrenen örgüt yapısının işlerliği için gerekli olan organik yapısal özelliklerin, çalışanların güçlendirilmesini de içeren bir biçimde sağlanabilmesi ve serbest haberleşmenin gerçekleştirilmesi için; sistem anlayışı etrafında şekillenmiş, açık ve paylaşımcı bir bilgi temelli örgüt ikliminin oluşturulması şarttır. Öğrenen örgütlerdeki yapı ve kültür ilişkisi ile ilgili sonuç olarak; “öğrenen örgütün gerektirdiği yapı ve uygun stratejilerin, öğrenen örgüt kültürüne dayalı olarak oluştuğunu” açıklıkla söyleyebiliriz (Pinar, 1999, s.43).

Kültürün olumlu etkilerinin sağlanabilmesi için, çevresel gereksinimler ile örgütsel stratejiler arasında uyum sağlamaya yönelik bir işlevi gerçekleştirmesi gerekir. Teorik olarak, bu gereksinimin anlamını ve önemini öğrenmiş çalışanlar tarafından sağlanacak bu uyum, yüksek performansa sahip örgütler yaratacaktır. İşte öğrenen örgütlerin sahip olduğu kültürel çerçeve bu teorik gerçeğin uygulamalar ile bütünleşmesi için çok yararlı bir ortam oluşturmaktadır.

Öğrenen örgütleri oluşturan kültürel özellikler birbirinden bağımsız değildir ve aralarında çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler söz konusudur. “Sistemsel düşünce anlayışı” diğer tüm özelliklerin birbiriyle etkileşimlerinde bir köprü fonksiyonu sağlamaktadır.

İyi uyarlanmış küresel şirket kültürünün rekabet avantajlarından biri de gerektiğinde bir rakibin saldırısını göğüslemek için yerel stratejiden küresel stratejiye geçişte esnekliktir. Küresel bir kültürü yerel gereksinimlere uyarlamak nispeten kolay ama yerel açıdan duyarlı bir kültürü küresel gereksinimlere uyarlamak çok daha güçtür (Rhinesmith, 2000, s. 131).

Sonuç olarak öğrenen örgüt kültürünün özellikleri şunlardır:

Sistemsel düşünce anlayışı,

İnsan odaklı, açık ve eşitlikçi kültürel özellikler,

Geçmiş tecrübelerden öğrenme,

Müşteriye odaklanma ve kıyaslama çabaları ile dış kaynaklardan öğrenme uygulamaları,

Deneysel bakış: Çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin bir laboratuvar ortamında uygulamayla bütünleştirilmesi sağlanır.

Sürekli eğitim,

Bilgiyi yayma ve paylaşmadır **(Pınar, 1999, s.36)**.

Araştırmak, sorgulamak, denemek öğrenen örgütlerin kültürünü karakterize eden kavramlardır. Bu kavramların öncelikle toplum kültüründe daha sonra örgüt kültüründe benimsenmiş olması öğrenen örgütlerin başarısı için kaçınılmazdır **(Ataman, 2001, s.569)**.

2.2.2. Yönetim

2.2.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır.

Yönetim; grup gayretleriyle işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımdan yola çıkarsak yönetimi, bir bilim ve sanat olarak niteleyebiliriz.

“Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Bu tanımdan hareketle yönetimi bir süreç, bilim ve sanat olarak kabul etmek gerekir. Tanımda geçen "sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme" terimleri yönetimin, öncelikle bir süreç olduğunu, "sistematik ve bilinçli

bir şekilde ve maharetle uygulanması" ifadesi bir sanat olduğunu ve "ilke, kavram, teori, model ve teknikler" ifadesinde bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (**Baransel, 1979, Yayın No 163**).

Bu durumda yönetimi; bilimsel bir temele ve kişisel becerilere dayanan bir süreç olarak değerlendirmek gerekir.

Ancak, özellikle son yıllarda yönetimin bilimsel boyutunun ihmal edildiği, kısa yoldan öğrenilen tekniklerle gerçekleştirilmeye çalışıldığını görüyoruz. Belirli bir bilimsel emek ve uğraş verilmeden kişisel becerilerin üzerinde durarak yöneticiliğin yapılabileceği sanılmaktadır. Bunun tabii ki sonu yoktur. Bu yola başvuranlar sahip oldukları potansiyelin birçok yerde yetersiz kalacağını görecektir. Yönetim ile ilgili diğer tanımlamalarda aşağıdadır:

Yönetim, değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı biçimde kurulması sürecidir (**Açıkalm, 1995, s.68**).

Yönetim, özellikle geçiş sürecinin her alanda yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde bu tanım etrafında gerçekleşmektedir.

Yönetim, yeni koşullar altında yeni değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluş olarak da görülebilir. Yönetim, bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme sürecidir (**Erdoğan, 2000, s.14**).

“Yönetim, insanların iş birliği sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (**Erdoğan, 2000, s.15**).

“Yönetim, insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemidir” (**Aydın, 1991, s173**).

“Yönetim; mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme ve bekleyen güçlüklerle uğraşmadır” (**Erdoğan, 2000, s.15**).

Gerçekten de bu üç alanda yapılacak etkinlikler yönetimin temelini oluşturabilir.

2.2.2.1.1. Farklı Yönetim Yaklaşımları

Amaç Odaklı Yönetim (Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı): Ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmış yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi kendi başına bir amaçtır. Yönetim etkinliklerinin çoğunu, bürokratik işlemler ve mevzuata uymak için yapılan çalışmalar oluşturur. Bu yönetim anlayışında zamanın çoğu bir sorundan diğerine geçerek harcanır ve belki de sorunların çoğu tam olarak çözülemez. Yapılan iş üzerinde gerekli sürenin harcanıp harcanmadığı ve sonucun elde edilip edilemediğine bakılır (Erdoğan, 2000, s.15).

Süreç Odaklı Yönetim: Bu yönetim anlayışına göre odak nokta sonuçları kontrol etmek değil, üretim esnasında etkide bulunarak süreci amaca uygun hale getirmektir. Süreç odaklı yönetim anlayışında performansın yükseltilmesi için çalışmalar yapılır. Sadece sonuca ulaşıp ulaşılmadığına değil sonuca ulaşırken verilen uğraşlara yani sürece de önem verilir (Erdoğan, 2000, s.16).

Süreç odaklı yönetim anlayışında sorunun kaynağı olarak kişi değil süreç görülür. Yanlış kimin yaptığı değil yanlışın neden ortaya çıktığı üzerinde durulur.

Otokratik Yönetim: Otokratik yönetim, baskıcı bir yönetimdir. bu yaklaşımda bütün güç yönetici elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Otokratik yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici en iyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Başaran, 1994, s.142).

Koruyucu Yönetim: Çalışanların kendilerini güvenli hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerini ön planda tutulur. Çünkü işgörene sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1994, s.145).

Destekçi Yönetim: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan bu yönetim anlayışına göre örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar desteklenir. Bu

anlayışa göre işgören özgeçmişi, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibarıyla tanınır ve kendini geliştirmesi için önderlik edilir. Bu yönetim anlayışı işgörenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır **(Başaran, 1994, s.145)**.

Birlikçi Yönetim (Collegial): Kendi kendini yönetmede denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde yürütülmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya, onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde çalışanların mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür **(Başaran, 1994, s.146)**.

2.2.2.2. Yönetim Modelleri

Şu ana kadar özet olarak yönetim teorileri sunuldu. Bu teorilerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde esinlenerek oluşturulan yönetim modelleri aşağıdadır **(Başaran, 1994, s.146)**:

2.2.2.2.1. Yapısal Modeller

Genel olarak amaç merkezli, rasyonel karar mekanizmalarına dayalı süreçlerin olduğu, Taylor ve Weber'in düşünceleri ile özdeşleşmiş olan modellerdir. Bu modellerde örgütün yapısının oluşturulmasına öncelik verilmektedir. Gerçektende Taylor ve Weber, örgütün verimliliğini arttırmak için, yapısının (işe uyumluluk, görev tanımı, hiyerarşi, denetim) verimliliğe yönelik olarak düzenlemesine önem vermektedir. Bireyselliğin göz ardı edilmesi, yukarıdan aşağı işleyiş, duruma göre değişmemesi bu modelin temel eksikliklerindedir **(Başaran, 1994, s.149)**.

2.2.2.2.2. Yönetimsel Modeller

Fayol, Follet (dinamik yönetim), C. Barnard (işbirliği), H. Simon (rasyonel karar gibi teorisyenlerin düşüncelerinden esinlenerek geliştirilen modellerdir. Bu modellerde Örgütü verimli kılmak için yapılan daha çok, etkin bir yönetim gerekliliği

tercih edilir. Yönetim bu süreçler bütünü olarak görülür. Bu bütünlüğü oluşturan süreçler planlama, örgütlenme, işe alma, yöneltme, koordinasyon, rapor etme, bütçeleme, denetleme gibi süreçlerdir (**Başaran, 1994, s.139**).

2.2.2.2.3. Nicel Modeller

Bu modellerde örgüt ve işleyişi, matematiksel modellerle açıklanmaya ve tanınmaya çalışılır. Nicel modeller örgüte ve yönetime yeni bir görüş getirmekten çok yapısal ve yönetsel kuramların getirdiği örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini temel alarak bunları nicel bir yaklaşımla matematiksel modellere bağlamaya çalışmaktadırlar (**Başaran, 1994, s.142**).

2.2.2.2.4. Davranışsal Modeller

Bir örgütün var olması için işgörenlerin davranışlarını önemli gören modellerdir. Bu modelde işgören örgütün en değerli varlığı olarak görülür. İşgören sadece parasal özendiricilerle değil psikolojik ve toplumsal güdüleyiciler yoluyla verimli olur (**Başaran, 1994, s.142**).

2.2.2.2.5. Durumsal (Özel) Modeller

1950'li yıllarda doğan, 1970'li yıllarda benimsenip yaygınlaşan “contingency” kuramına dayanan modellerdir. Bu kurama göre en iyi örgüt modeli ya da en iyi yönetim biçimi yoktur. En iyi örgüt modeli, örgüte uygun olan ve en iyi yönetim biçimi ise, yönetilenlerin niteliğine uyandır. Dolayısıyla her örgütün kendi doğasına uygun bir yapısı ve yönetim biçimi olmalıdır. En iyi olarak nitelenen bir örgüt modeli ve yönetim biçimi, uygulanan örgüte uymadığında en kötüye dönüşebilir (**Başaran, 1994, s.143**).

Durumsal modellerde üyelerin inanç ve algılamaları üzerinde durulur. İş görenlerin olaylara yükledikleri anlamlarla ilgilenilir. Yapı daha önceden kesin olarak belirlenmez, insan ilişkilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (**Hergüner, 1999, s.73**).

2.2.2.2.6. Belirsizliğe Bağlı (Esnek) Modeller

Örgütlerin karmaşıklığını ve belirsizliğini vurgulayan modellerdir. Örgütler

belirgin bir yapıdan çok gevşek, değişen bir yapıdadır. İşgörenler genellikle açık ve net bir amaç yerine genel amaçları kabul eder (**Hergüner, 1999, s.68**).

2.2.2.2.7. Demokratik Modeller

Formal modellere karşı geliştirilmiş olup daha çok katılıma dayalı olan modellerdir. Bu modelde kurumun değerlerinin üyeler tarafından paylaşılmasına önem verilir. Çok çeşitliliğin, grup etkinliklerinin, ihtilafların olduğu bir yapıya dayalıdır. Bu tür modellerde amaçlar net olmamakla birlikte karar alma süreci de oldukça karmaşık bir süreçtir ve pazarlığa ve görüşe dayalıdır. Çalışanların katılımını özendirmesine rağmen bu tür modeller örgütsel standartların ihmal edilmesine açıktır (**Başaran, 1994, s.147**).

2.2.3. Yönetici, Eğitimde Yönetici, Yönetici Kültürü

2.2.3.1. Yönetici Kavramı

Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersizdir. Çünkü yönetici insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.

Bu durumda yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir (**Eren, 1998, 4. Baskı, s.6**).

Değişimin bir olgu olduğunu göz önünde bulundurursak yönetici için bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi tanımlamasını yapmak gerekir.

Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğumuz zaman ise yöneticiyi sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre

dengeleri yeniden kuran kişi olarak tanımlayabiliriz (Açıklan, 1995, s.38).

2.2.3.2. Lider

Yukarıda sunulan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Lider ise örgütsel yol göstericilere (amir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur.

Liderlik, makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Liderler genellikle kendine güvenirlir, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar (Bursalıoğlu, 1998, s.212). Liderlik için kişisel bütünlük önemli bir ihtiyaçtır.

Liderlik belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum yaratabilir. Liderlik herhangi bir atama ürünü olarak ortaya çıkmaz. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir (Karip, 1998, s.28).

2.2.3.3. Okul Yöneticisi

2.2.3.3.1. Okul Yöneticisinin Tanımı

Okul yöneticisi denince akla gelen olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm

başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir (**Bursalıoğlu, 1998, s.39**).

2.2.3.3.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio Sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor.

Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir.

Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır:

Teknik Güç: planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

İnsan İlişkileri Gücü: Okulda çalışan kişiler ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Gücü: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer

sistemlerinin sağladığı güç.

Kültürel Güç: Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelere dayanarak oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul yöneticisi sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırılmalıdır. Okul yöneticisi yukarıda sıralanan güç birimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir, özette kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (**Bursalıoğlu, 1998, s.39**).

Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (**Açıkalın, 1995, s.39**).

Yöneticinin kendini geliştirmesi için sahip olduğu öğrenme yeteneği önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde daha rahat uyum sağlayabilir. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir (**Fındıkçı, 1996, s.112**).

Bu durumda öğrenme yeteneğine sahip olmak yönetici için önemlidir. Bu nedenle yönetici sahip olduğu öğrenme becerisini de sürekli olarak geliştirmelidir.

Yönetici, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğu yeni yetkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik ihtiyaçlarını getirir.

Okul yöneticisi yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır.

Yaratıcı yönetici olabilmek için belirli ilkelere uymak gereklidir: Yaratıcı yönetici her şeyden önce çevresindekilerin yaratıcılığını teşvik etmelidir. Yaratıcı yönetici, yeni deneyimlere açık olan yeni mücadele ve sorun alanlarını arayan kişidir. Yaratıcı yönetici en az denetimle çalışan yöneticidir. Yaratıcı yönetici yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir, risk almayı sever, işine sıkı sıkıya bağlıdır, bağımsız ve kaynak kişi olmayı ve kendine yetebilmeyi sever.

2.2.3.3.3. Okul Yöneticisinin Genel Olarak Yapması Gerekenler

“Okul yöneticisinin temel görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır” (Taymaz, 1986, s.123).

Birçok otorite, okul yöneticilerinin öncelikli olarak öğretmenliği bilmesi ve yapması gerektiğini öne sürmektedir. Edmons'a göre, okul yöneticisi zamanının yarısını okul koridorlarında ve dersliklerde geçirmelidir. Benzer düşüncelere sahip Lezotte'e göre de, okul yöneticisi, zamanının çoğunu öğretime ayırmalıdır.

Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle, öğrencinin her yönden gelişmesi için bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik açılardan imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilmesi gerekir (Balci, 1993, s.25).

Okul yöneticileri, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalı, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmalıdır.

“Lezotte'e (1979) göre etkili bir yöneticinin personel ve veliler arasında iletişim kurması, okulun görevlerini personele yorumlaması gerekmektedir. Duke ve Russel'in (1984) araştırmalarına göre ise etkili bir yöneticinin kaynak sağlama, kalite kontrol, sorunlar ortaya çıkarmadan personelin onları kestirmesini sağlama (güçlük avcısı), Düzenli bir okul çevresini yaratma, velilerin katılım ve desteğini sağlama gibi işleri yapması gerekir” (Balci, 1993, s.25).

“Okul yöneticilerinin görevi sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır” (Bursalıoğlu, 1998, s.15).

Okul yöneticisi formal ve informal liderliği bir arada toplayabilmelidir. Yani hem görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeli hem de okulu kendi inisiyatifi ve yeteneği kullanarak canlı ve dinamik tutmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi eğitimin ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkânlar ve programlarla yetinmemeli. Okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır

(Bursalıoğlu, 1998, s.40).

Okul yöneticisi problemleri gerçekçi bir gözle görebilmelidir. Araştırmalar liderlik konumuna gelmiş bu okul yöneticilerinin, problemleri ne görmezlikten gelen, ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir **(Bursalıoğlu, 1998, s.206)**.

Okul yöneticisi okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla, okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmelidir. Okul yöneticisi etrafında bulunan kişileri etkileyebilmeli. Okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirmelidir. Ancak etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik duruma göre değişik yöntemlere etkilemelidir.

Okul yöneticisi rutinleşmiş işlerin ve uygulamaların dışında yeni planların ve hamlelerin yaratıcısı ve başlatıcısı olmalıdır.

Okul yöneticisi sorunları eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyar mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır.

Okul yöneticisi okuluna yön verecek olan amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirebilecek havayı yaratmak ve kurum içi çalışmalarını çözmek için uğraş vermelidir.

Okul yöneticisi astların önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakârlıklar yapmalıdır.

Okul yöneticisi elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülünü astları ile birlikte paylaşmalıdır.

Okul yöneticisi, astlarının kendisine itaat etmesine değil katılmasına önem vermelidir. Okul yöneticisi kurumunu geleceğe taşıırken seçenekler geliştirmeli ve sunmalıdır.

Okul yöneticisi kurumunu geleceğe taşıırken seçenekler geliştirmeli ve sunmalıdır.

Okul yöneticisi sahip olduğu yetki ve sorumlulukları gerektiği zaman dağıtmalıdır. Bunun için astlarına güvenmelidir. Yöneticinin yetkilerini gerektiği zaman devretmesi değişik açılardan faydalar sağlayabilir. Öncelikle yetkinin devredildiği kişilerin kendilerine olan güvenleri artar. Bunun dışında yetki devrinin gerçekleştirilmesi yöneticilere; üst düzey yönetim görevlerini yapabilme, politika oluşturabilme, daha isabeti kararlar alabilme, kurumun dış ilişkilerini yürütebilme, astlarını üst görevlere hazırlayabilme ve ayrıntılardan kurtulabilme fırsatını verir. Yani kısaca, yetki devri ile yöneticiler kendi verimliliklerini arttırabilir (Aydın, 1997, s.53).

Okul yöneticisi otoritesini ve gücünü bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmalıdır.

Okul yöneticisi kurumunda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmeli yani sinerji yaratmalı. Yönetici kişilerin gücünü birleştirebildiği zaman elde edeceği sonucun bireysel güçlerin toplamından daha fazla olabileceğini bilmelidir.

2.2.3.4. Okul Yöneticiliği ve İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Eğitim, yaşamın birçok yönlerine girmiştir. Evde, okulda, fabrikada insanlar, hep yaşama daha etkin bir uyum için yetiştiriliyorlar. Bugün, her beş kişiden bir kişi, çalışma zamanını öğrenmeye vermiştir. Sonra eğitim işi, yalın bir iş değildir. Bunun için gerek kişinin kendisinin ve gerekse ilişkide bulunduğu çevrelerin, dikkatlice incelenmesi gereklidir. Dünya sorunlarının temelinde eğitim vardır.

Bu kadar önemli olan bir iş rastlantılara bırakılamaz. Bunun için bir plan, program ve belirli ilkelere uygun olarak yapılması gereklidir. Bir fabrikada, bir orduda, verimliliği ve etkinliği arttırmak için, örgütlenme nasıl gerekli ise, eğitim işi de aynı biçimde örgütlenme ister. Bu amaçla okul yönetimiyle ilgili planlar yapılır; izlenecek yollar saptanır. Bunların daha iyi nasıl yapılabileceği, eğitim ya da okul yöneticisi tarafından bilinmelidir” (Binbaşoğlu, 1998, s.47).

“Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır” (Bursalıoğlu, 1998, s.67).

“Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iŖ görenleri örgütleyen, emirler veren, alıŖmaları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kiŖilere okul yöneticisi denir” (Grsel, 197, s.28).

“Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunda belirtir. Yönetimin çok yönlü, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yklemiŖ bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır” (Bursahoğlu, 1998, s.38).

Okullar, eğitimin verildiği bir yerdir. Bu nedenle, okul yöneticiliğini, herhangi bir yöneticilikten ayıran etkenler vardır. Burada yapılacak iŖler, eğitimden soyutlanarak dŖnlemez. Okulda yapılacak yönetimle ilgili her iŖin de eğitsel bir ls ya da erevesi olmalıdır. Her iŖ, ğrenci açısından, onun iyiliği için dŖnlmesi gerekir. Çünkü okulların var olmasının nedeni öğrencinin bizzat kendisidir (Bursahoğlu, 1998, s.47).

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayıŖı çağın gereklerini karŖılayamamaktadır. Üstelik lkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden gememiŖlerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gereğini gibi oynamaları mümkün değildir. Bununla birlikte insanların beklenti düzeyleri artmıŖ, davranıŖları karmaŖıklaŖmıŖtır. Böylece insanlar örgütsel ortamdan daha çok stres duymaya baŖlamıŖlardır.

Geleceğin insanların bilgi toplumuna taŖıyacak okul yöneticisi yeni roller oynamak zorundadır. Artık günümüzün ğretmen ve ğrencisi eskinin ğretmen ve öğrencisinden çok farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki ğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karŖılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiŖtirmesi gerekir (elik, 1996, Yıl 2, Sayı 7).

Okul yöneticiliği, baŖka mesleklerde olduğu gibi bilimsel alıŖmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiŖtirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönergelerinde geçen lisans ve

yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapmış olma niteliği tercih edilir olmaktan ziyade bir zorunluluk haline getirilmelidir **(Erdoğan, 2000, s.18)**.

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek, okuldur. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınanma olanakları ancak okul ortamında olasıdır.

Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülemeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve içindeki ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır **(Açıkalın, 1995, s.69)**.

“Okul yöneticisinin temel görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır” **(Taymaz, 1986, s.124)**.

Okul ve eğitim yöneticilerinde aranacak niteliklerin bir kısmı yönetmeliklerle saptanmıştır. Örneğin; ilkokul müdürü olabilmek için gerekli yaşantı süresi bununla ilgili yönetmelikte vardır. Çok kez bunlarda yetersizdir. Bunlar daha çok kıdem, köyde ve kentte çalışmış olmak gibi özellikleri kapsar. Oysa bunlar yanında, öğrenim durumu, daha önce çalıştığı hizmetler ve burada gösterdiği başarı, önderlik özellikleri, yaratıcılık, insan sevgisi, çalışma aşkı gibi başka nitelikler üzerinde de durulmalıdır. Ancak, bu özellikleri taşıyan yöneticiler, yukarıdan beri üzerinde durduğumuz iyi yöneticilik örneğini verebilirler. Bu özelliklerin hepsinin, bir yönetmeliğe yazılması gerekli değildir. Yönetici olmayı düşünen ve yönetici atamak durumunda olan bir kimsenin, bunları bilmesi yeterlidir **(Binbaşıoğlu, 1998, s.42)**.

“Okul yöneticisi öncelikle problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir” **(Bursalıoğlu, 1998, s.43)**.

İyi bir okul ve eğitim yöneticisinin özellikleri epey araştırma yapılmış ve sonuçları yayınlanmıştır. Aşağıda bunlardan alınan ortak noktalar üzerinde durulacaktır. Bu araştırmalarda, en çok, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması üzerinde duruluyor.

Böyle bir kimsede, özellikle şu niteliklerin bulunması gerektiği savunulmaktadır:

Mevkiinin verdiği kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.

Yetkilileri, bilgece kullanmayı bilir.

Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.

Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerinin dışında çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasasını saptar.

Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle, hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.

Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.

Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.

Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.

Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak eleştirileri dikkatlice yanıtlayabilir.

Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.

Bütün tartışma ve kararlarında içten tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.

Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.

Eğitime inanır ve öğrencilerin yararını her Őeyin üstünde tutar.

Tutum ve giyimine özen gösterir.

Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille ifade açıklar.

Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.

İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağalmayı) bilir.

Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.

Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir **(Bursalıoğlu, 1998, s.44)**.

Bu nitelikler daha da çoğaltılabilir. Nitekim yukarıdaki nitelikleri azaltan ve çoğaltan başka listeler de vardır.

Amerika'da yapılan başka bir araştırmada Şu niteliklerin başta geldiği görülmüştür. Karakter, maliye ve hesap işlerinde yetenek, yönetim ve icra yeteneği, kişilik, eğitimsel liderlik, görgüsel yetenek, toplum liderliği, hitabet, kültür, yazarlık, hitabet, evli ve çocuklu olma. Bu özelliklerden bir veya daha fazlasından yoksun olduğu halde, başarılı okul ve eğitim yöneticisi olanlar vardır. Bunlardan başka çalışılan çevrenin özellikleri ve yapılan iş de, yöneticiden başka nitelikler bekler. Yukarıdakiler, hemen her okul ve eğitim yöneticisi için geçerli olan niteliklerdir **(Bursalıoğlu, 1998, s.45)**. Yakınlık ya da yetenek testleri birçok üniversite ve meslek okuluna giriş prosedürünün bir parçasıdır. Ayrıca, birçok endüstri ve devlet kuruluşu iş başvurularını bir seçme işleminden geçirir ve kişileri test puanlarına göre işe alır ya da terfi ettirir.

İlgi, tutum ve kişisel özellikleri değerlendirmek için yapılan testler çoğumuza yabancı değildir. Danışmanlara, öğrencilere meslek seçiminde yardımcı olurken onlar hakkında akademik yeteneklerin ötesinde bir Şeyler bilmeleri önerilir. Yüksek görevler

için seçim yapan işverenler, adayın iletişim tarzını, stresle başa çıkma yeteneğini vb. değerlendirmeye çalışırlar. Duygulanım bozukluğu olan bir kişiye en yararlı olacak tedavi türü ya da bir suçlunun rehabilitasyonuna yardımcı olacak kararlar, kişisel farklılıkların nesnel olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Değerlendirme yöntemleri bu pratik kaygıların ötesinde, kişisel farklılıklar üzerindeki kuram ve araştırma esastır. Aslında, çeşitli kişilik kuramları kişilerin belirli yaklaşımlarına uygun değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (**Atkinson, Edward, Darly, Hoeksama, Nolan, 1999, s.68**).

2.2.3.5. Yönetici Liderin Kişiliği

“Sosyal psikolojide esaslı olarak incelenmiş “konulardan birisi de liderliktir. Liderlik, sosyal rollerden biridir ve lider bir grupta diğerlerini en çok etkileyen kişi olarak tanımlanır. İnsan bazen lider olarak tayin edilir. Bazen de belli bir düzeni olmayan gruplarda liderler kendi nitelikleri ve çabalarıyla ortaya çıkarlar” (**Baymur, 1989, s.45**).

Hiçbir yöneticinin herkes için her şey olması mümkün değildir. Her yönetici yetenek, beceri, tutum, alışkanlık, geçmiş deneyim, algılama, değer ve çıkarların kendine özgü bir modeline sahiptir. Her birinin özgül duyarlılıkları, tercih, nefret, kör inançları, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler vardır. O nedenle, bir yöneticinin yapılanması, onun ancak işler öngörülebilir ve düzgün olduğunda kendini rahat hissetmesini gerektirir; bir başkası ise daha çok işler biçimsel olmadığında ve karmaşık geliştiğinde huzurlu olur. Bir yönetici personeli ile karşılıklı etkileşimden, hatta şakalaşmaktan hoşlanırken, başkası araya belli bir sosyal ve psikolojik mesafe koymayı tercih eder. Her boydan, mizaçtan ve kişilikten liderler vardır. Kimileri insan canlısı ve dışa dönüktür, kimileri ise içe dönük ve ihtiyatlıdır. Bazıları duygularını hemen belli eder, bazıları ise kendilerini ustaca kontrol eder. Birisi aşırı aktif olabilir, bir başkası ise ölçülü bir hızla hareket eder. Bütün liderlerin içinden çıktığı belli bir kalıp yoktur.

Liderleri otoriter ve demokratik olmak üzere iki kısma ayırmak mümkündür. Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır.

Adorno, otoriter kişilik üzerinde yaptığı bir inceleme sonucunda bu gibi kişilerde şu ortak niteliklerin bulunduğu saptanmıştır.

- a) Topluma uymaya büyük önem verme,
- b) Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- c) İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- d) Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- e) Yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- f) Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme,
- g) Başkalarının cinslik suçlarına aşırı ilgi gösterme” (Werner, 1993, s.39).

Bugün daha demokratik olan lider tipi tutulmaktadır. Demokratik toplumlarda insan, liderlik görevini, başkalarının kendisini lider olarak seçmeleri ve bu görevde ona saygı göstermeleri sonucu elde eder. Hatta modern toplumda liderlik yaygınlaşmakta, bir kişi üzerinde toplanmamakta; zaman zaman ileri sürdüğü fikirlerin toplumca ilginç bulunmasına göre şahıstan şahısa değişmektedir. Tam demokratik toplumda herkes, topluma en çok katkıda bulunabileceği bir anda liderlik görevi ile karşılaşır.

2.2.3.6. Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri

Yetki hiyerarşisinde genellikle bir orta derecede kişi olan eğitim yöneticisi, ast ve üstlerle sürekli bir ilişki içindedir. Başarısı; örgüt içi ve örgüt dışı etkenlerle sürdürdüğü ilişkilerin etkinliğine bağlıdır. Bu yüzden; eğitim yöneticisi, güvenilir bir lider, iyi bir örgütleyici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici, aktif bir yürütücü ve izleyici olabilmelidir. Kuşkusuz bu değişik roller, yönetici-liderin bazı kişisel niteliklere sahip olmasını gerektirir (Kaya, 1991, s.79).

2.2.3.6.1. Fiziksel Görünüm

Öteden beri, liderlik şansı ile kişinin fiziksel görünümü arasında bir ilişki olduğunu savunan görüşler ileri sürülmektedir. Hunt ve Pierce de; eğitim yöneticisini,

sağlık bakımından normal, ne çok uzun, ne de çok kısa, ne çok şişman ne de çok zayıf bir kişi olarak tanımlıyor.

Sağlığın yönetici ve liderler için önemi açık olmakla birlikte; yönetim tarihinde bu kuralın dışında oldukları halde, dünya çapında üne sahip olan pek çok lider gösterilebilir (**Kaya, 1991, s.79**).

2.2.3.6.2. Zekâ

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar fiziksel özelliklerle liderlik arasında hiçbir ilişki olmadığını göstermesine karşın, pek çok araştırma zekâ ile liderlik arasında kuvvetli ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir yönetici-lider için, zekâ, pozisyonun gerektirdiği eğitim ve öğretimi kavramak, liderlik yeteneğini geliştirmek, çabuk ve sistemli fakat doğru düşünmek bakımından gereklidir.

İleri görüşlülük, yaratıcılık, açıklık, girişkenlik, etkili konuşmak, olayları ve insanları kontrol edebilmek gibi liderlik özelliklerinin zekâyla ilişkili olduğu kuşkusuzdur. Öyleyse; liderlik rolü oynayan eğitim yöneticilerinin, zekâ yönünden grup üyelerine göre üstün durumda olduğu ileri sürülebilir (**Kaya, 1991, s.82**).

2.2.3.6.3. Yüksek Moral, İyi Huy ve İdealler

Yönetici-lider; hem kişisel yaşamında, hem de başkalarıyla ilişkilerinde güvenilir olmalıdır. Dürüstlük, içtenlik, hak ve adalet ilkelerine bağlılık liderliğin temel nitelikleridir. Yönetici-lider düzenli, dengeli bir kişiliğe sahip olmalı, duygu ve coşkularını kontrol edebilmeli, birlik duygusunu yaratabilmeli iyimser olmalıdır. İyi bir yönetici-lider, enerjisini ana işleri dışında harcamamalıdır. Eğitim yöneticisinin ana işleri dışında harcamamalıdır. Eğitim yöneticisinin ana işi ise; eğitim ve öğretimin yönetimi ve geliştirilmesidir. İşinin gereği; eğitim yöneticisi, nezaket, hoşgörü ve anlayış yönünden de örnek olmak zorundadır.

Astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı korumak, onlara sahip çıkmak ve güvence sağlamak, personelin birbirine bağlılığını geliştirmek, ön yargılardan kaçınmak, doğal grupları karşısına değil yanına almak, örgüt yararına olan önerileri baskı ve olumsuz etkilere karşı pozisyonu tehlikede olsa bile savunmak ve uygulamak,

başladığı işi bitirmek, yeni sorumluluk almaktan kaçınmamak örgüt ve personele bağlılık, çalışmalarda tarafsız ve uzlaştırıcı olmak, kendi isteklerini grubun istekleriyle bağdaştırmak, hatasını kabul etmek, eleştirilere açık olmak, kendine güvenmek, sempatik olmak, iyi konuşmacı olduğu kadar iyi dinleyici olmak gibi tutum ve davranışlar, genellikle moral, huy ve ideale ilişkin nitelikler olarak kabul edilmektedir **(Kaya, 1991, s.82)**.

2.2.3.6.4. Eğitime İnanç

Eğitime inanç, eğitim alanında liderliğin temelidir. Bu nedenle, eğitim yöneticisi her şeyden önce, eğitimde fırsat ve olanak eşitliğini sağlamak yolunda ciddi çabalar harcamalı, eğitim merdiveninin bu açıdan toplumsal ve ekonomik yararlarına inanmalı ve çoğulcu demokrasinin değerlerine içtenlikle bağlı olmalıdır. Aynı biçimde; eğitim yöneticisi, kendisini eğitim yönetimi mesleğine adanmış olmalı ve bu görevi asıl işi sayarak hem eğitimin, hem de eğitim yönetimi mesleğinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunmalıdır.

“Hunt ve Pierce’e göre, aşağıda belirtilen görevlere karşı tutumu, yönetici-liderin eğitime verdiği değer derecesini belirler:

Mesleğinde gelişme ve ilerlemeye istekli olmak, bu amaçla alanıyla ilgili yayınları izlemek ve eğitim programlarına katılmak.

Personelin hizmet içi eğitimle geliştirilmesine önem vermek, bu amaçla önlemler almak ve eğitim programları düzenlemek.

Örgüt olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak.

Eğitim sorunlarına gönüllü olarak yeterli zaman ayırmak.

Yaratıcılığı özendirmek **(Kaya, 191, s.140)**.

III. BÖLÜM

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik olarak, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümleme tekniklerine yer verilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla ilgili literatürden yararlanılmış ve veri toplamak amacıyla anket maddeleri oluşturulmuştur. İstanbul Anadolu yakasında bulunan İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan Halide Edip Adıvar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi, Özel Bostancı Doğa Lisesine gidilerek anket formu elden öğretmenlere verilmiş ve doldurulduktan sonra elden teslim alınmıştır.

3.1.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan Halide Edip Adıvar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi, Özel Bostancı Doğa Lisesinin öğretmenleri çalışma grubumuzu oluşturmaktadır.

Ana kütlemin büyüklüğü 2008-2009 eğitim-öğretim yılında yukarıda belirtilen liselerde görev yapan toplamda 186 öğretmenden oluşmaktadır.

Ancak bazı öğretmenler, bir kısım soruları cevaplamamış, değerlendirme soruları cevaplayan öğretmenler baz alınarak yapılmıştır.

3.1.3. Ölçü Aracı

Ölçü aracı olarak resmi ve özel liselerde branş gözetmeksizin öğretmenlerin yöneticileri ile çalışma şartları, yöneticilerinin hak ve adalet ilkesine duyarlılığı, çalıştıkları ortamın doyurucu ve sıcak bir ortam olup-olmadığı, ast olarak yöneticinin odasına girdiğinde gösterdiği tepkisel davranışlar, yöneticilerin yaşam tarzına dikkatleri, yetkilerini bilgece kullanmaları, topluma uyum sağlamadaki özverileri, çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olmaları vb. gibi konularda “EVET” veya “HAYIR” şeklinde cevaplandırabilecekleri bir anket formu düzenlenmiştir.

3.1.4 Ölçme Aracının Uygulanması

Bu anketin ölçütü, Ocak 2009’da İstanbul İlinin Anadolu Yakasında bulunan Halide Edip Adivar Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi, Ümraniye Anadolu Lisesi, Atakent Lisesi, Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi, Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 75. Yıl Ticaret Lisesi, Mehmet Rauf Lisesi, Özel Bostancı Doğa Lisesindeki 186 öğretmenden oluşan örneklem grubuna uygulanarak 3 hafta içinde tamamlanmıştır.

Ölçütlerin uygulanması ile ilgili açıklamaların yapılması ve öğretmenlerin cevaplarını vermesi toplam 21 gün sürmüştür. Öğretmenlere uygulamakta olduğumuz anketin amacı anlatılarak, bunun bir sınav olmadığı, kişiliklerin veya amirlerine karşı herhangi bir olumsuzluk oluşturmayacağı vurgulanarak, öğretmenlerin anket sorularına çekinmeden samimi bir şekilde cevap vermelerini sağlamak için isimleri yazdırılmadan cevaplamaları sağlanmıştır. Ayrıca, anketlerin cevaplanması için yeteri kadar zamanlarının olduğu belirtilmiştir.

Uygulamış olduğumuz anket yönteminde, soruları tam anlamıyla cevaplandırmayan öğretmenlerin anket formları değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

3.1.5 Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel çözümlemede Microsoft Office Excel 2003 programı kullanılmıştır. Tablolar ise verilen “EVET” ve “HAYIR” cevaplarının yüzde değerlendirme oranına göre düzenlenmiştir.

BÖLÜM IV

4.1 BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bulgular ve yorumlarında anketimize katılan öğretmenlerin sosyo-ekonomik değişkenler ve diğer sorulara ilişkin yapılan analizlerin tabloları ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1.1 Yöneticilerin, Öğretmenlerin Çalışmalarına İlgili Gösterme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 1: Yöneticilerin Öğretmenlerin Çalışmalarına İlgili Gösterme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANADOLU LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİCARET MESLEK LİSESİ	%	ÜMRANİYE ENDÜSTRİ MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	ÖZEL BOSTANCI DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	18	82	7	70	12	100	38	83	12	100	13	100	10	91	20	77	7	78	20	80	157	84
H	4	18	3	30	0	0	8	17	0	0	0	0	1	9	6	23	2	22	5	20	29	16
T	22	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	26	100	9	100	25	100	186	100

Tablo 1’de yöneticilerin, öğretmenlerin çalışmalarına ilgi gösterme durumunun yüzdelik dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84’ü çalıştığı okul yöneticilerinin çalışmalarına ilgi gösterdiğini ifade derken %16’sı okul müdürünün çalışmalarına ilgi göstermediğini belirtmektedir.

Okul müdürünün, öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermesi, öğretmenin motivasyonunu artırır. Motivasyon, örgüt kültürünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Sağlıklı bir yönetici-öğretmen ilişkisi oluşturulabilmesi için ve dolayısıyla kurumda sağlıklı bir eğitim ortamı sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanlarının çalışmalarına ilgi göstererek onları motive etmeleri gerekir.

4.1.2 Yöneticilerin, Hak ve Adalet İlkesine Titizlik Gösterme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 2: Yöneticilerin, Hak ve Adalet İlkesine Titizlik Gösterme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	18	82	10	100	11	92	35	76	12	100	11	85	7	64	8	89	6	67	9	82	127	82
H	4	18	0	0	1	8	11	24	0	0	2	15	4	36	1	11	3	33	2	18	28	18
T	22	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	9	100	9	100	11	100	155	100

Tablo 2’de yöneticilerin hak ve adalet ilkesine titizlik gösterme durumunun yüzde dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82’si yöneticisinin hak ve adalet ilkesine titizlikle uyduğunu belirtirken, %18’i yöneticisinin hak ve adalet ilkesine titizlikle uymadığını söylemektedir.

Bireyin, kendisini bir örgüte ait hissetmesi için öncelikle örgüt içinde haklarının korunduğundan emin olması gerekir. Aksi halde kendini örgütün dışında hisseder. Yöneticinin hak ve adalet ilkesine dikkat etmediği kurumlarda çalışanların verimli olmaları mümkün değildir. Yöneticinin çalışanlarının haklarına saygılı olması gerektiği gibi, aynı zamanda çalışanlarının haklarının koruyucusu da olması gerekir.

4.1.3 Yöneticilerin, Örgütteki Herkes İçin Doyurucu ve Sıcak Bir Ortam Hazırlama Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 3: Yöneticilerin, Örgütteki Herkes İçin Doyurucu ve Sıcak Bir Ortam Hazırlama Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	
E	16	76	9	90	12	100	35	76	12	100	10	77	9	82	10	77	5	56	8	73	126	80
H	5	24	1	10	0	0	11	24	0	0	3	23	2	18	3	23	4	44	3	27	32	20
T	21	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	13	100	9	100	11	100	158	100

Tablo 3’de yöneticilerin, örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlama durumunun yüzde dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %80’i yöneticisinin örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırladığını söylerken, %20’si yöneticisinin örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamadığını ifade etmektedir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir. Yukarıdaki değerlendirme sonucu göstermiştir ki, yöneticilerin kurumlarındaki herkesin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak karşılaması ve onlara sıcak bir ortam hazırlaması yöneticinin başarısını arttıracaktır.

4.1.4 Ast Olarak Yöneticisinin Odasına Girildiğinde Gösterdiği Tepkisel Davranışların, Yönetici Tarafından Önemszenmesi Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 4: Ast Olarak Yöneticisinin Odasına Girildiğinde Gösterdiği Tepkisel Davranışların, Yönetici Tarafından Önemszenmesi Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	90	9	90	12	100	41	89	12	100	13	100	10	91	10	91	5	63	12	80	143	90
H	2	10	1	10	0	0	5	11	0	0	0	0	1	9	1	9	3	37	3	20	16	10
T	21	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	11	100	8	100	15	100	159	100

Tablo 4’de ast olarak yöneticisinin odasına girildiğinde gösterdiği tepkisel davranışların, yönetici tarafından önemszenmesi durumunun yüzde dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %90’ı odasına girdiğinde gösterdiği tepkisel davranışın yöneticisi tarafından önemsendiğini belirtirken, %10’u odasına girdiğinde gösterdiği tepkisel davranışı yöneticisinin önemszenmediğini belirtmektedir.

Öğretmen, okul yöneticisinin odasına girdiğinde, yöneticinin davranışlarına dikkat etmesi, öğretmenin davranışlarını önemsemesi oldukça önemlidir. Öğretmen, yöneticinin kendisine saygı duyduğunu her şeyden önce farkındalık yarattığını hisseder. Bu da öğretmenin motivasyonunu artırarak yönetimi başarılı kılar.

4.1.5 Yöneticisinin, Yaşam Tarzına Dikkat Gösterme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 5: Yöneticisinin Yaşam Tarzına Dikkat Gösterme Durumu

LİSE																							
	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%	
E	20	95	10	100	12	100	45	98	9	82	13	100	10	91	12	92	7	100	13	87	151	95	
H	1	5	0	0	0	0	1	2	2	18	0	0	1	9	1	8	0	0	2	13	8	5	
T	21	100	10	100	12	100	406	100	11	100	13	100	11	100	13	100	7	100	15	100	159	100	

Tablo 5'te öğretmenlerin, yöneticisinin yaşam tarzına dikkat gösterme durumunun yüzde dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %95'i yöneticisinin yaşam tarzına dikkat gösterdiğini belirtirken, %5'i yöneticisinin yaşam tarzına dikkat göstermediğini belirtmiştir.

Kişilerin yaşam tarzları, onların ait oldukları kültürleri anlamak için önemli bir anahtardır. Okul yöneticisi öğretmenini yaşam tarzını anlamaya çalışarak aynı zamanda onun kültürünü de anlayabilir. Bu nedenle başarılı bir yönetici öncelikli olarak oluşturduğu doyurucu ve sıcak ortam içinde sağlıklı ilişkiler kurarak onların yaşam tarzlarını anlamaya çalışırsa başarılı olacaktır.

4.1.6 Astlarının Örgütün Ortak Değerlerine Bağlılığı Sağlamada Çaba Gösterme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 6: Astlarının Örgütün Ortak Değerlerine Bağlılığı Sağlamada Çaba Gösterme Durumu

LİSE																							
	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%	
E	18	90	11	100	12	100	30	65	12	100	12	92	8	89	7	88	7	70	9	82	126	83	
H	2	10	0	0	0	0	16	35	0	0	1	8	1	11	1	12	3	30	2	18	26	17	
T	20	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	9	100	8	100	10	100	11	100	152	100	

Tablo 6'da Astların örgütün ortak değerlerine bağlılığı sağlamada çaba gösterme durumunun yüzde dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83'ü astların örgütün ortak değerlerine bağlılık sağlamada çaba gösterdiğini belirtirken %17'si astların örgütün ortak değerlerine bağlılık sağlamada çaba göstermediğini belirtmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Öğretmen, çalıştığı kurumdaki örgüt kültürünün oluşmasında katkıda bulunmuşsa -ki bu yöneticinin öğretmeninin düşüncelerine saygı göstermesi ve adaletli davranması ilkesine bağlıdır- örgütün ortak değerlerini bağlılık gösterir. Bu da gösteriyor ki kurum yöneticisinin astlarının örgütün ortak değerlerine bağlı kalmasını sağlaması yönetimi ve yöneticiyi başarılı kılar.

4.1.7 Yöneticilerin, Yetkilerini Bilgece Kullanma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 7: Yöneticilerin, Yetkilerini Bilgece Kullanma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	86	8	89	12	100	42	91	12	100	11	85	6	75	8	73	5	50	9	90	132	86
H	3	14	1	11	0	0	4	9	0	0	2	15	2	25	3	27	5	50	1	10	21	14
T	22	100	9	100	12	100	46	100	12	100	13	100	8	100	11	100	10	100	10	100	153	100

Tablo 7’de yöneticilerin, yetkilerini bilgece kullanma durumunun yüzde dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %86’sı yöneticilerinin yetkilerini bilgece kullandığını belirtmektedir. %14’ü ise yöneticilerinin yetkilerini bilgece kullanmadığını belirtmektedir.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklarını çok iyi bilmeli, yetkilerini bu bilinçle kullanmalıdır. Yetkilerini bilgece kullanabilmesi için, yönetim alanında bilgi ve beceri sahibi olmalı, insan ilişkilerinde başarılı olmalı, eğitim alanında bilgi ve beceri sahibi olmalı, kurumunun genel değerlerini kavramış olmalı ve öğretmenin kültürünü anlamış olmalıdır.

4.1.8 Yöneticilerin, Örgütü ve Amaçlarını İyi Tanıma, Günlük İşlerin Dışına Çıkararak Yürürlükteki Yasa, Plan, Program ve Tüzüklere Göre Örgütün Siyasetini Saptama Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 8: Yöneticilerin, Örgütü ve Amaçlarını İyi Tanıma, Günlük İşlerin Dışına Çıkararak Yürürlükteki Yasa, Plan, Program ve Tüzüklere Göre Örgütün Siyasetini Saptama Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	16	84	12	92	12	100	33	72	11	92	9	69	8	89	9	82	7	87	13	86	130	82
H	3	16	1	8	0	0	13	28	1	8	4	31	1	11	2	18	1	13	2	14	28	18
T	19	100	13	100	12	100	46	100	12	100	13	100	9	100	11	100	8	100	15	100	158	100

Tablo 8’de yöneticilerin, örgütü ve amaçlarını iyi tanıma, günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini saptama durumunun yüzde dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82’si yöneticisinin örgütü ve amaçlarını iyi tanıdığını, günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini belirlediğini ifade ederken, %18’i ise yöneticisinin örgütü ve amaçlarını iyi tanımadığını, günlük işlerin dışına çıkamayarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini belirleyemediğini ifade etmiştir.

Yönetici, kurumu yönettiği gibi aynı zamanda çalışanların kendi fikir ve inançlarından geliştirerek oluşturdukları örgüt kültürünü de planlayıp koordine edebilir. Yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere hakim olarak örgütün siyasetini belirleyebilir. Bu da yöneticiyi başarılı kılar.

4.1.9 Yöneticinin, Okul Yöneticiliğinde Demokrasiye İnanma ve Onu Uygulama Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 9: Yöneticinin, Okul Yöneticiliğinde Demokrasiye İnanma ve Onu Uygulama Durumuna İlişkin Durumu

LİSE																						
	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEYZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	89	10	91	11	92	33	72	12	100	9	69	7	70	12	92	5	50	13	87	129	80
H	2	11	1	9	1	8	13	28	0	0	4	31	3	30	1	8	5	50	2	13	32	20
T	19	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	13	100	10	100	15	100	161	100

Tablo 9’da yöneticinin, okul yöneticiliğinde demokrasiye inanma ve onu uygulama durumuna ilişkin durumun yüzde dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %80’i okul yöneticisinin, yöneticilik yaparken demokrasiye inandığını ve onu uygulamada titizlik gösterdiğini ifade ederken %20’si okul yöneticisinin, yöneticilik yaparken demokrasiye inanmadığını ve onu uygulamada titizlik göstermediğini ifade etmektedir.

Öğretmenin çalıştığı kurumda kendini güvende hissedebilmesi için yöneticinin özellikle demokrasiye inanması ve kurumda demokratik bir ortam oluşturması gerekir. Aksi halde öğretmen, örgüt kültüründen kopar. Dolayısıyla yönetimin ve yöneticinin başarısı düşer.

4.1.10 Yöneticinin, Tutum ve Giyimine Özen Gösterme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 10: Yöneticinin, Tutum ve Giyimine Özen Gösterme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	22	100	10	91	12	100	45	98	12	100	13	100	11	100	14	93	9	100	10	91	158	98
H	0	0	1	9	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	7	0	0	1	9	4	2
T	22	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	15	100	9	100	11	100	162	100

Tablo 10’da yöneticinin, tutum ve giyimine özen gösterme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %98’i yöneticisinin tutum ve giyimine özen gösterdiğini belirtirken, %2’si yöneticisinin tutum ve giyimine özen göstermediğini ifade etmiştir.

Yöneticinin tutum ve giyimi onun yaşam tarzının, dolayısıyla kültürünün bir göstergesidir. Yönetici, tutumunun ve giyiminin öğretmenleri üzerinde bıraktığı etkiyi göz ardı etmemeli ve özen göstermelidir.

4.1.11 Yöneticinin, Topluma Uymaya Önem Verme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 11: Yöneticinin, Topluma Uymaya Önem Verme Durumu

LİSE																						
	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	20	95	11	100	12	100	42	91	12	100	12	92	10	91	10	91	8	100	10	83	147	94
H	1	5	0	0	0	0	4	9	0	0	1	8	1	9	1	9	0	0	2	17	10	6
T	21	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	11	100	8	100	12	100	157	100

Tablo 11’de yöneticinin, topluma uymaya önem verme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %94’ü yöneticisinin topluma uymaya önem verdiğini belirtirken, %6’sı yöneticisinin topluma uymaya önem vermediğini belirtmiştir.

Yöneticinin başarısı toplumun doğal olarak değişen değerlerini takip etmesine ve önem vermesine bağlıdır. Örgüt kültürü toplum kültüründen ayrı düşünülmemeyeceği için başarılı bir yönetici dahili bulunduğu toplumun kültürüne ve değerlerine vakıf olmalıdır.

4.1.12 Yöneticinin, Tutucu Olma, Geleneklerine Bağlı Görünme ve Davranma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 12: Yöneticinin, Tutucu Olma, Geleneklerine Bağlı Görünme ve Davranma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	18	86	6	75	10	83	39	85	5	45	10	77	4	50	9	90	4	80	8	67	113	77
H	3	14	2	25	2	17	7	15	6	55	3	23	4	50	1	10	1	20	4	33	33	23
T	21	100	8	100	12	100	46	100	11	100	13	100	8	100	10	100	5	100	12	100	146	100

Tablo 12’de yöneticinin, tutucu olma, geleneklerine bağlı görünme ve davranma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %77’si yöneticisinin, tutucu olduğunu, geleneklerine bağlı görüldüğünü ve davrandığını ifade ederken, %23’ü yöneticisinin tutucu olmadığını, geleneklerine bağlı görünmediğini ve davranmadığını ifade etmektedir.

Yöneticinin, yani liderin kurumda diğerlerini en çok etkileyen kişi olduğu göz önünde bulundurulursa yöneticinin kendi kültürüne ve geleneklerine bağlı oluşu öğretmenleri üzerinde güven etkisi yaratır. Bu dürüst tavır öğretmenin de açıkça kendi kültürünü yansıttığını sağlar. Bu durum, yönetici-öğretmen arasındaki ilişkiyi güçlendirir, örgüt kültürün besler.

4.1.13 Yöneticinin, Personelin Birbirine Bağlılığını Geliştirmek İçin Uğraşma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 13: Yöneticinin, Personelin Birbirine Bağlılığını Geliştirmek İçin Uğraşma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	20	91	10	91	12	100	43	93	12	100	10	77	8	73	8	80	5	50	9	56	137	84
H	2	9	1	9	0	0	3	7	0	0	3	23	3	27	2	20	5	50	7	44	27	16
T	22	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	10	100	10	100	16	100	164	100

Tablo 13’de yöneticinin, personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraşma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84’ü yöneticisinin personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraştığını belirtirken, %16’sı yöneticisinin personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraşmadığını belirtmiştir.

Örgüt kültürünü oluşturan çalışanlar kendi fikirlerini ve inançlarını geliştirerek bunu sağlarlar. Bu da ancak personelin birbirine bağlı olduğu, sağlıklı örgüt ikliminin olduğu kurumlarda oluşur. Bunu sağlamak kurum müdürünün görevidir.

4.1.14 Yöneticinin, Astlarını Dışarıdan Gelecek Şikâyetlere Karşı Koruma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 14: Yöneticinin, Astlarını Dışarıdan Gelecek Şikâyetlere Karşı Koruma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	21	95	8	80	12	100	26	57	12	100	8	62	10	100	13	68	6	60	15	65	131	74
H	1	5	2	20	0	0	20	43	0	0	5	38	0	0	6	32	4	40	8	35	46	26
T	22	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	19	100	10	100	23	100	177	100

Tablo 14’de yöneticinin, astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı koruma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %74’ü yöneticisinin astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı koruduğunu belirtirken, %26’sı yöneticisinin astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı korumadığını belirtmiştir.

Yöneticinin, astları ile ilgili dışarıdan gelen şikâyetlerdeki tavrı çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve bağlılığın oluşumunda ve korunmasında çok önemlidir. Demokratik ve önyargısız davranışlar öğretmenin kurumuna ve yöneticilerine inancını artırır.

4.1.15 Yöneticinin, Çalışanlarına Karşı Tarafsız ve Uzlaştırıcı Olma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 15: Yöneticinin, Çalışanlarına Karşı Tarafsız ve Uzlaştırıcı Olma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	18	90	10	100	11	92	30	65	11	92	12	92	6	60	9	75	7	70	11	85	125	79
H	2	10	0	0	1	8	16	35	1	8	1	8	4	40	3	25	3	30	2	15	33	21
T	20	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	12	100	10	100	13	100	158	100

Tablo 15’de yöneticinin, çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79’u yöneticisinin çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olduğunu ifade ederken, %21’i yöneticisinin çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olmadığını ifade etmiştir.

Kurumlar, ancak takım çalışması ile başarıya ulaşır. En sağlıklı takım çalışması ise takım üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği çalışmalardır. Kurum içindeki takım çalışmasının koordinatörü olarak yönetici, çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olmadığı takdirde çalışanlar arasındaki takım ruhu ve uyum bozulur. Başarılı bir kurum yöneticisi öğretmenleri arasında ortaya çıkan sorunlarda objektif olabilen ve çözüm üretebilen yöneticidir.

4.1.16 Yöneticinin, Astlarıyla İlişkilerini Yöre Farkı Gözetmeden Yürütme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 16: Yöneticinin, Astlarıyla İlişkilerini Yöre Farkı Gözetmeden Yürütme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	20	95	11	73	11	92	40	87	12	100	12	92	9	90	12	86	8	89	10	77	145	89
H	1	5	4	27	1	8	6	13	0	0	1	8	1	10	2	14	1	11	3	23	20	11
T	21	100	15	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	14	100	9	100	13	100	165	100

Tablo 16’da yöneticinin, astlarıyla ilişkilerini yöre farkı gözetmeden yürütme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %89’u yöneticisinin astlarıyla olan ilişkilerini yöre farkı gözetmeden yürüttüğünü belirtirken, %11’i yöneticisinin astlarıyla olan ilişkilerini yöre farkı gözeterek yürüttüğünü belirtmiştir.

Farklı coğrafyalarda yetişmiş ve farklı kültürel özelliklere sahip olan öğretmenler aynı kurumda bir araya gelerek bir örgüt kültürü oluşturabilirler. Yönetici, astlarıyla bir ilişki oluştururken onların yetiştikleri ve kültürlerini aldıkları yöreyi gözeterek olumlu veya olumsuz davranışlar sergilememelidir. Öğretmenlerinin bireysel ve kültürel farklılıklarına saygı gösterip onları örgüt kültürü içinde değerlendirmelidir.

4.1.17 Yöneticinin, Astarları Arasındaki Görev Dağılımını Ayrım Gözetmeksizin Yapma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 17: Yöneticinin, Astarları Arasındaki Görev Dağılımını Ayrım Gözetmeksizin Yapma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	90	10	91	11	92	27	59	12	100	10	77	8	80	9	75	6	67	8	100	120	78
H	2	10	1	9	1	8	19	41	0	0	3	23	2	20	3	25	3	33	0	0	34	22
T	21	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	12	100	9	100	8	100	154	100

Tablo 17’de yöneticinin astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözetmeksizin yapma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78’i yöneticisinin astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözetmeksizin yaptığını belirtirken, %22’si yöneticisinin astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözeterek yaptığını belirtmiştir.

Okul müdürünün temel görevlerinin başında planlama ve teşkilatlandırma görevleri gelir. Müdür, kurum içindeki görev dağılımını yaparken adaletli ve isabetli davranmadığı takdirde öğretmenin bağlılığını ve güvenini kaybedebilir. Bu durum başta yönetici-öğretmen arasındaki ilişkiye zarar vereceği gibi, yöneticinin başarısını da düşürür.

4.1.18 Yöneticinin, Kişilerin Yerel Kültürünü Anlayarak O'na Göre Davranma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 18: Yöneticinin Kişilerin Yerel Kültürünü Anlayarak O'na Göre Davranma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	16	76	6	60	10	83	30	65	9	75	10	77	9	90	8	67	6	75	9	69	104	70
H	5	24	4	40	2	17	16	35	3	25	3	23	1	10	4	33	2	25	4	31	44	30
T	21	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	12	100	8	100	13	100	148	100

Tablo 18’de yöneticinin, kişilerin yerel kültürünü anlayarak ona göre davranma durumuna ilişkin yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %70’i yöneticisinin, kendi yerel kültürünü anlayarak ona göre davrandığını belirtirken, %30’u yöneticisinin kendi yerel kültürünü anlamadığını ve ona göre davranmadığını belirtmektedir.

Kültürü, genel manada insanların “neyi, ne için yaptıkları ya da yapmadıkları”, “hangi tepkiyi, ne zaman, ne şekilde ve neden gösterdikleri ya da göstermedikleri” sorularına cevap olarak algılasak bir okul müdürünün kurumunda görevini başarılı olarak yerine getirebilmesi, sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturabilmesi için, öğretmenin yerel kültürünü anlamasının ne denli önemli olduğu ortaya çıkar. Aksi halde birbirini anlamayan yönetici ve öğretmenin örgüt kültürü içinde başarılı olabilmeleri mümkün değildir.

4.1.19 Okul Müdürünün Uygarlıktan Bilinçli Olarak Yararlanma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 19: Okul Müdürünün Uygarlıktan Bilinçli Olarak Yararlanma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	90	8	89	12	100	40	87	12	100	12	92	11	100	10	91	8	89	9	100	141	93
H	1	10	1	11	0	0	6	13	0	0	1	8	0	0	1	9	1	11	0	0	11	7
T	20	100	9	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	11	100	9	100	9	100	152	100

Tablo 19’da okul müdürünün uygarlıktan bilinçli olarak yararlanma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %93’ü okul müdürünün uygarlıktan bilinçli olarak yararlandığını belirtirken, %7’si okul müdürünün uygarlıktan bilinçli olarak yararlanmadığını ifade etmektedir.

Okul müdürünün kurum içinde en çok dikkat çeken ve örnek alınan kişi olduğu göz önünde bulundurulursa, yöneticisi olduğu kurumu çağdaş uygarlığın gerektirdiği standartlara ulaştırabilmesi için öncelikle kendisinin gelişmeye ve değişmeye açık olması gerekir. Müdürün, uygarlıktan bilinçli olarak yararlanması ve bunu kuruma yansıtması yönetimin ve yöneticinin başarısını artırır.

4.1.20 Yöneticinin, Kişilerin Görüşlerini, Eylemlerini Etkileme, Yönlendirme ve Yönetme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 20: Yöneticinin, Kişilerin Görüşlerini, Eylemlerini Etkileme, Yönlendirme ve Yönetme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	90	7	64	12	100	33	72	11	92	9	69	6	60	7	70	8	89	8	80	120	78
H	1	10	4	36	0	0	13	28	1	8	4	31	4	40	3	30	1	11	2	20	33	22
T	20	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	10	100	9	100	10	100	153	100

Tablo 20’de yöneticinin, kişilerin görüşlerini, eylemlerini etkileme, yönlendirme ve yönetme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78’i yöneticisinin görüşlerini, eylemlerini etkilediğini, yönlendirdiğini ve yönettiğini belirtirken, %22’si yöneticisinin görüşlerini, eylemlerini etkilemediğini, yönlendiremediğini ve yönetemediğini belirtmektedir.

Kurum müdürünün öğretmenlerinin görüşlerine ve davranışlarına saygı duyması, hoşgörülü olması çok önemlidir. Ancak fikirleri ve inançları ile kurumda örgüt kültürünü öğretmenler ve yöneticiler birlikte doğal bir süreç içinde oluştururlar. Kurum müdürü, kurumun başarısını arttırmakla sorumlu olduğundan örgüt kültürünü oluşturan öğretmenlerin görüşlerini, eylemlerini başarıyı artırıcı yönde etkilemelidir.

4.1.21 Yöneticinin, Öğretmenin Kültürel Değerlerini Kullanarak İş Ortamında En Az Çatışma İle Güçlü Bir İş Birliği Sağlayarak Kurumu Başarıya Ulaştırma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 21: Yöneticinin, Öğretmenin Kültürel Değerlerini Kullanarak İş Ortamında En Az Çatışma İle Güçlü Bir İş Birliği Sağlayarak Kurumu Başarıya Ulaştırma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	85	10	100	12	100	37	80	11	92	14	93	9	90	7	64	6	60	13	65	136	82
H	3	15	0	0	0	0	9	20	1	8	1	7	1	10	4	36	4	40	7	35	30	18
T	20	100	10	100	12	100	46	100	12	100	15	100	10	100	11	100	10	100	20	100	166	100

Tablo 21’de yöneticinin, kültürel değerleri kullanarak iş ortamında en az çatışma ile güçlü bir işbirliği sağlayarak kurumu başarıya ulaştırma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82’si yöneticisinin, kültürel değerleri kullanarak iş ortamında en az çatışma ile güçlü işbirliği sağlayarak kurumu başarıya ulaştırdığını belirtirken, %18’i yöneticisinin, kültürel değerleri kullanamadığı için, iş ortamında en az çatışma ile güçlü işbirliği sağlayarak kurumu başarıya ulaştıramadığını belirtmektedir.

Farklı yöresel kültürlerden gelmiş kişilerin aynı kurumda çalışırken çatışma yaşamaları olağandır. Kurum müdürünün çalışanlarının kültürel değerlerini yakından tanıması ve anlaması, bu değerleri göz önünde bulundurarak davranış sergilemesi iş ortamındaki çatışmaları azaltır. İşbirliğini arttırarak kurumu başarıya götürür.

4.1.22 Yöneticinin, Gereksinim ve İstekleri Önceden Fark Ederek Enerjisini Bu Gereksinim ve İstekleri Karşılamaya Yönelme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 22: Yöneticinin, Gereksinim ve İstekleri Önceden Fark Ederek Enerjisini Bu Gereksinim ve İstekleri Karşılamaya Yönelme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	85	6	60	10	83	29	63	11	92	9	70	8	80	8	73	4	40	9	82	111	72
H	3	15	4	40	2	17	17	37	1	8	4	30	2	20	3	27	6	60	2	8	44	28
T	20	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	11	100	10	100	11	100	155	100

Tablo 22’de yöneticinin, gereksinim ve istekleri önceden fark ederek enerjisini bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönelme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %72’si yöneticisinin gereksinim ve istekleri önceden fark ederek, enerjisini bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönettiğini belirtirken, %28’i yöneticisinin gereksinim ve istekleri önceden fark edemediği için enerjisini bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönelmediğini belirtmektedir.

Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmenleri ile sağlıklı iletişim halinde olmalıdır. Öğretmenlerinin isteklerini ve gereksinimlerini önceden fark ederek imkanlar dahilinde karşılamalı ve çalışanlarına önemsendiklerini hissettirmelidir. Kendisine değer verildiği düşüncesi öğretmen için çok güçlü bir güdüleyicidir.

2.1.23 Yöneticinin, Tüm Çalışanları Ortak Amaçlar Doğrultusunda Harekete Geçirme ve Başarıya Ulaştırma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 23: Yöneticinin, Tüm Çalışanları Ortak Amaçlar Doğrultusunda Harekete Geçirme ve Başarıya Ulaştırma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	95	9	90	12	100	33	72	11	92	11	85	10	100	8	80	5	56	7	88	125	83
H	1	5	1	10	0	0	13	28	1	8	2	15	0	0	2	20	4	44	1	12	25	17
T	20	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	10	100	9	100	8	100	150	100

Tablo 23'te yöneticinin, tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ve başarıya ulaştırma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83'ü yöneticisinin tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebildiğini ve başarıya ulaştırdığını ifade ederken, %17'si yöneticisinin tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçemediğini ve başarıya ulaştıramadığını ifade etmektedir.

Kurum müdürünün en önemli görevlerinden biri “çalışanlarının keşfettiği, geliştirdiği temel düşünce ve fikirlerden” oluşan bir örgüt kültürü oluşmasını sağlamaktır. Bunun için öncelikle tüm öğretmenlerin görüşleri alınarak ortak amaçlar belirlenmesi sağlanmalıdır. Amaç belirleme ve karar alma sürecine katılan öğretmenler arasında örgüt kültürü oluşmaya başlayacak ve kurumun başarısı artacaktır.

4.1.24 Yöneticinin, Astlarını, Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Uzmanlık, Empati Gibi Aktif, Önemli ve Birbiriyle Bütünleşen Davranışlar Sergileyerek Etkileyebilme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 24: Yöneticinin, Astlarını, Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Uzmanlık, Empati Gibi Aktif, Önemli ve Birbiriyle Bütünleşen Davranışlar Sergileyerek Etkileyebilme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	16	84	7	78	11	92	32	70	11	92	13	100	10	100	10	91	6	67	9	100	125	83
H	3	16	2	22	1	8	14	30	1	8	0	0	0	0	1	9	3	33	0	0	25	17
T	19	100	9	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	11	100	9	100	9	100	150	100

Tablo 24’te yöneticinin, astlarını okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83’ü yöneticisinin astlarını, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebildiğini belirtirken, %17’si yöneticisinin astlarını, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyemediğini belirtmiştir.

Okul yöneticisinin, öğrenme becerisini geliştirerek alanını ilgilendiren konularda uzmanlaşması, insan ilişkilerinde tartışmasız ön koşul olan empatiyi kullanabilmesi, öğretmenler üzerinde saygı, güven, sevgi gibi olumlu duygular oluşmasını sağlar.

4.1.25 Yöneticinin, Düşünerek Konuşma ve Görüşlerini İnanırcı Biçimde, Düzgün Bir Dille İfade Edebilme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 25: Yöneticinin, Düşünerek Konuşma ve Görüşlerini İnanırcı Biçimde, Düzgün Bir Dille İfade Edebilme Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	20	100	11	100	11	92	42	91	12	100	11	85	9	90	9	82	6	60	12	86	143	90
H	0	0	0	0	1	8	4	9	0	0	2	15	1	10	2	18	4	40	2	14	16	10
T	20	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	11	100	10	100	14	100	159	100

Tablo 25’de, yöneticinin, düşünerek konuşma ve görüşlerini inanırcı biçimde, düzgün bir dille ifade edebilme durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %90’ı yöneticisinin, düşünerek konuştuğunu, görüşlerini inanırcı biçimde, düzgün bir dille ifade edebildiğini belirtirken, %10’u yöneticisinin düşünerek konuşmadığını, görüşlerini inanırcı biçimde, düzgün bir dille ifade edemediğini belirtmektedir.

Personeli tarafından davranışları ve konuşmaları dikkatle takip edilen bir yönetici dili doğru ve düzgün kullanılmalıdır. Aksi halde öğretmenlerinin gözündeki saygınlığını yitirebilir.

4.1.26 Yöneticinin, Velilerin Kültürel Özelliklerini Bilerek, Onlarla İyi İletişim Kurma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 26: Yöneticinin, Velilerin Kültürel Özelliklerini Bilerek, Onlarla İyi İletişim Kurma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	19	95	10	91	11	92	40	87	12	100	13	100	10	100	12	100	9	90	11	92	147	93
H	1	5	1	9	1	8	6	13	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	1	8	11	7
T	20	100	11	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	12	100	10	100	12	100	158	100

Tablo 26’da yöneticinin, velilerin kültürel özelliklerini bilerek, onlarla iyi iletişim kurma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %93’ü yöneticisinin, velilerin kültürel özelliklerini bilerek onlarla iyi iletişim kurabildiğini belirtirken, %7’si yöneticisinin, velilerin kültürel özelliklerini dikkate almadığı için onlarla iyi iletişim kuramadığını belirtmektedir.

Eğitimin üç sacayağı: yönetici-öğretmen ve velidir. Bu üç unsur birbiriyle sağlıklı iletişim kuramazsa kurumda gerçek anlamda başarıya ulaşmak güçtür. Okul müdürünün öğrenci velisinin kültürel özelliklerini anlaması, ortaya çıkacak çatışmaları azaltır, sorunların çözümünü kolaylaştırır.

4.1.27 Yöneticinin, Sadece Yasal, Yani Resmi İşleri Yapmama, Konuşulmuş Değerleri İzlememe, Yeni Fikirler Üreterek Kurumun Canlı Kalmasını Sağlama Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 27: Yöneticinin, Sadece Yasal, Yani Resmi İşleri Yapmama, Konuşulmuş Değerleri İzlememe, Yeni Fikirler Üreterek Kurumun Canlı Kalmasını Sağlama Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	81	8	89	12	100	37	80	11	92	9	69	9	90	9	100	7	70	8	80	127	84
H	4	9	1	11	0	0	9	20	1	8	4	31	1	10	0	0	3	30	2	20	25	16
T	21	100	9	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	9	100	10	100	10	100	152	100

Tablo 27’de yöneticinin, sadece yasal, yani resmi işleri yapmama, konuşulmuş değerleri izleme, yeni fikirler üreterek kurumun canlı kalmasını sağlama durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84’ü yöneticisinin sadece yasal, yani resmi işleri yapmadığını, konuşulmuş değerleri izlediğini, yeni fikirler üreterek kurumun canlı kalmasını sağladığını belirtirken, %16’sı yöneticisinin sadece yasal, yani resmi işler yaptığını, konuşulmuş değerleri izlemediğini, yeni fikirler üretemeyerek kurumun canlı kalmasını sağlayamadığını belirtmektedir.

Resmi işleri yapmak, okul müdürünün asli görevidir. Ancak sadece resmi işlere ağırlık veren gelişime ve değişime kapalı okul müdürlerinin başarılı olmaları oldukça zordur. Resmi işlerin yanı sıra başarılı bir yöneticide bulunması gereken öğrenme becerisini kullanan, araştıran, sorgulayan okul müdürleri kurumlarının çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmasını sağlayabilirler.

4.1.28 Yöneticinin, Formal ve İnfomal Liderliği Bir arada Kullanma; Yani Hem Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirme, Hem de Kültürü Ölçüsünde İnisiyatifini Kullanarak Okulu Canlı ve Dinamik Tutma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 28: Yöneticinin, Formal ve İnfomal Liderliği Bir arada Kullanma; Yani Hem Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirme, Hem de Kültürü Ölçüsünde İnisiyatifini Kullanarak Okulu Canlı ve Dinamik Tutma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	89	9	90	12	100	36	78	12	100	10	77	9	90	9	100	7	78	11	85	132	86
H	2	11	1	10	0	0	10	22	0	0	3	23	1	10	0	0	2	22	2	15	21	14
T	19	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	9	100	9	100	13	100	153	100

Tablo 28’de yöneticinin, formal ve informal liderliği bir arada kullanma; yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getirme, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanarak okulu canlı ve dinamik tutma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %86’sı yöneticisinin, formal ve informal liderliği bir arada kullanarak, yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getirme, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanarak okulu canlı ve dinamik tuttuğunu belirtirken, %14’ü formal ve informal liderliği bir arada kullanmadığını, yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getiremediğini, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanamayı okulu canlı ve dinamik tutamadığını belirtmiştir.

Sadece formal liderliği kullanan yönetici, öğretmenini motive etmekte zorlanır. Sadece informal liderliği kullanan yöneticinin de ortak amaçlara ulaşması zordur. Formal ve informal liderliği bir arada kullanabilen, hem görev ve sorumluluklarından taviz vermeyen, hem de okulunu canlı ve dinamik tutmak için çabalayan okul müdürleri çalışanlarını memnun ve motive ederek başarıya ulaşır.

4.1.29 Yöneticinin, Rutinleşmiş İşlerin Dışında Yeni Planların, Projelerin ve Hamlelerin Başlatıcısı Olma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 29: Yöneticinin, Rutinleşmiş İşlerin Dışında Yeni Planların, Projelerin ve Hamlelerin Başlatıcısı Olma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	12	57	7	70	12	100	39	85	10	83	7	54	9	90	8	89	7	70	12	57	123	78
H	9	43	3	30	0	0	7	15	2	17	6	46	1	10	1	11	3	30	2	43	34	22
T	21	100	10	100	12	100	46	100	12	100	13	100	10	100	9	100	10	100	14	100	157	100

Tablo 29’da yöneticinin, rutinleşmiş işlerin dışında yeni planların, projelerin ve hamlelerin başlatıcısı olma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78’i yöneticisinin, rutinleşmiş işlerin dışında yeni planların, projelerin ve hamlelerin başlatıcısı olduğunu belirtirken, %22’si yöneticisinin rutin işlerden ayrılamayarak, yeni planlar ve projeler başlatamadığını belirtmiştir.

Geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde kendini rutin işlere kaptıran yöneticiler yeni fikirler, projeler üretemeyecekleri gibi öğretmenlerin bu tür çalışmalarına da sıcak bakamazlar. Yönetici, öğrenme yeteneğini kullanarak kendini daima geliştirmeli, yenilemeli ve çalışanlarının önünde olmalıdır.

4.1.30 Yöneticinin, Elde Edilen Maddi ve Manevi Başarıları Astlarıyla Birlikte Paylaşım Mutlu Olma Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 30: Yöneticinin, Elde Edilen Maddi ve Manevi Başarıları Astlarıyla Birlikte Paylaşım Mutlu Olma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANİYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANİYE TİC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANİYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	17	89	8	89	12	100	37	80	11	92	12	92	10	91	10	100	7	70	9	82	133	87
H	2	11	1	11	0	0	9	20	1	8	1	8	1	9	0	0	3	30	2	18	20	13
T	19	100	9	100	12	100	46	100	12	100	13	100	11	100	10	100	10	100	11	100	153	100

Tablo 30’da yöneticinin, elde edilen maddi ve manevi başarıları astlarıyla birlikte paylaşım mutlu olma durumunun yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %87’si yöneticisinin elde edilen maddi ve manevi başarıları astlarıyla birlikte paylaşarak mutlu olduğunu ifade ederken, %13’ü yöneticisinin elde edilen maddi ve manevi başarıları astlarıyla paylaşmadığını ifade etmiştir.

Yöneticinin elde edilen maddi ve manevi başarıları astlarıyla paylaşması, onları bu başarının bir parçası olarak gördüğünün göstergesidir. Bu davranış karşısında öğretmen, kendini değerli görür ve motive olur. Aynı hazzı tekrar almak için şevkle çalışır. Aksi davranış içinde olan yönetici, öğretmenin motivasyonunu düşürür. Bu durumda aynı başarıların tekrarlanması zorlaşır.

4.1.31 Okul Müdürünün, Öğretmenin Kültürüne Göre Davranması Sonucu Başarılı Olabilme Durumuna İlişkin Değerler

Tablo 31: Okul Müdürünün, Öğretmenin Kültürüne Göre Davranması Sonucu Başarılı Olma Durumu

LİSE	HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ	%	CUMHURİYET LİSESİ	%	NEVZAT AYAZ ANAD. LİSESİ	%	ÜMRANIYE ANADOLU LİSESİ	%	ATAKENT LİSESİ	%	ÜMRANIYE TIC. MES. LİSESİ	%	ÜMRANIYE END. MES. LİSESİ	%	75. YIL TİCARET LİSESİ	%	MEHMET RAUF LİSESİ	%	BOSTANCI ÖZEL DOĞA LİSESİ	%	GENEL TOPLAM	%
E	10	56	4	44	1	8	33	72	5	56	8	62	7	70	7	47	3	37	4	31	82	54
H	8	44	5	56	11	92	13	28	4	44	5	38	3	30	8	53	5	63	9	69	71	46
T	18	100	9	100	12	100	46	100	9	100	13	100	10	100	15	100	8	100	13	100	153	100

Tablo 31’de okul müdürünün, birlikte çalıştığı öğretmenlerin kültürüne göre davranması sonucu başarılı olabilmesinin yüzde dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %54’ü okul müdürünün, kendi kültürlerine göre davrandığını, bunun için de başarılı olduğunu ifade ederken, %46’sı okul müdürünün, kendi kültürlerine göre davranmadığı için başarılı olamadığını belirtmektedir.

Okul müdürünün başarıya ulaşması için personelinin davranışlarının nedenlerini anlayabilmesi, ortaya çıkan çatışmaları çözebilmesi için çalışanların yetiştikleri ortamlardan aldıkları değerleri anlaması gerekir. Ancak bu değerlerin anlaşılmasıyla kişilerin davranışları doğru olarak yorumlanabilir.

BÖLÜM V

5.1 SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularından aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84'ü çalıştığı okul yöneticilerinin çalışmalarına ilgi gösterdiğini ifade ederken %16'sı okul müdürünün çalışmalarına ilgi göstermediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82'si yöneticisinin hak ve adalet ilkesine titizlikle uyduğunu belirtirken, %18'i yöneticisinin hak ve adalet ilkesine titizlikle uymadığını söylemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %80'i yöneticisinin örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırladığını söylerken, %20'si yöneticisinin örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamadığını ifade etmektedir.

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin %90'ı odasına girdiğinde gösterdiği tepkisel davranışın yöneticisi tarafından önemsenmediğini belirtirken, %10'u odasına girdiğinde gösterdiği tepkisel davranışı yöneticisinin önemsenmediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %95'i yöneticisinin yaşam tarzına dikkat gösterdiğini belirtirken, %5'i yöneticisinin yaşam tarzına dikkat göstermediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83'ü astların örgütün ortak değerlerine bağlılık sağlamada çaba gösterdiğini belirtirken %17'si astların örgütün ortak değerlerine bağlılık sağlamada çaba göstermediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %86'sı yöneticilerinin yetkilerini bilgece kullandığını belirtmektedir. %14'ü ise yöneticilerinin yetkilerini bilgece kullanmadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82'si yöneticisinin örgütü ve amaçlarını iyi tanıdığını, günlük işlerin dışına çıkarak yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini belirlediğini ifade ederken, %18'i ise yöneticisinin örgütü ve amaçlarını iyi tanımadığını, günlük işlerin dışına çıkamayarak yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini belirleyemediğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %80'i okul yöneticisinin, yöneticilik yaparken demokrasiye inandığını ve onu uygulamada titizlik gösterdiğini ifade ederken %20'si okul yöneticisinin, yöneticilik yaparken demokrasiye inanmadığını ve onu uygulamada titizlik göstermediğini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %98'i yöneticisinin tutum ve giyimine özen gösterdiğini belirtirken, %2'si yöneticisinin tutum ve giyimine özen göstermediğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %94'ü yöneticisinin topluma uymaya önem verdiğini belirtirken, %6'sı yöneticisinin topluma uymaya önem vermediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %77'si yöneticisinin, tutucu olduğunu, geleneklerine bağlı görüldüğünü ve davrandığını ifade ederken, %23'ü yöneticisinin tutucu olmadığını, geleneklerine bağlı görünmediğini ve davranmadığını ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84'ü yöneticisinin personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraştığını belirtirken, %16'sı yöneticisinin personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraşmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %74'ü yöneticisinin astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı koruduğunu belirtirken, %26'sı yöneticisinin astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı korumadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79'u yöneticisinin çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olduğunu ifade ederken, %21'i yöneticisinin çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcı olmadığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %89'u yöneticisinin astlarıyla olan ilişkilerini yöre farkı gözetmeden yürüttüğünü belirtirken, %11'i yöneticisinin astlarıyla olan ilişkilerini yöre farkı gözeterek yürüttüğünü belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78'i yöneticisinin astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözetmeksizin yaptığını belirtirken, %22'si yöneticisinin astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözeterek yaptığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %70'i yöneticisinin, kendi yerel kültürünü anlayarak ona göre davrandığını belirtirken, %30'u yöneticisinin kendi yerel kültürünü anlamadığını ve ona göre davranmadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %93'ü okul müdürünün uygarlıktan bilinçli olarak yararlandığını belirtirken, %7'si okul müdürünün uygarlıktan bilinçli olarak yararlanmadığını ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78'i yöneticisinin görüşlerini, eylemlerini etkilediğini, yönlendirdiğini ve yönettiğini belirtirken, %22'si yöneticisinin görüşlerini, eylemlerini etkilemediğini, yönlendiremediğini ve yönetemediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82'si yöneticisinin, kültürel değerleri kullanarak iş ortamında en az çatışma ile güçlü işbirliği sağlayarak kurumu başarıya ulaştırdığını belirtirken, %18'i yöneticisinin, kültürel değerleri kullanamadığı için, iş ortamında en az çatışma ile güçlü işbirliği sağlayarak kurumu başarıya ulaştıramadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %72'si yöneticisinin gereksinim ve istekleri önceden fark ederek, enerjisini bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönettiğini belirtirken, %28'i yöneticisinin gereksinim ve istekleri önceden fark edemediği için enerjisini bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönelmediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83'ü yöneticisinin tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebildiğini ve başarıya ulaştırdığını ifade ederken, %17'si yöneticisinin tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçemediğini ve başarıya ulaştıramadığını ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83'ü yöneticisinin astlarını, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebildiğini belirtirken, %17'si yöneticisinin astlarını, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyemediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %90'ı yöneticisinin, düşünerek konuştuğunu, görüşlerini inandırıcı biçimde, düzgün bir dille ifade edebildiğini belirtirken, %10'u yöneticisinin düşünerek konuşmadığını, görüşlerini inandırıcı biçimde, düzgün bir dille ifade edemediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %93'ü yöneticisinin, velilerin kültürel özelliklerini bilerek onlarla iyi iletişim kurabildiğini belirtirken, %7'si yöneticisinin, velilerin kültürel özelliklerini dikkate almadığı için onlarla iyi iletişim kuramadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84'ü yöneticisinin sadece yasal, yani resmi işleri yapmadığını, konuşulmuş değerleri izlediğini, yeni fikirler üreterek kurumun canlı kalmasını sağladığını belirtirken, %16'sı yöneticisinin sadece yasal, yani resmi işler yaptığını, konuşulmuş değerleri izlemediğini, yeni fikirler üretemeyerek kurumun canlı kalmasını sağlayamadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %86'sı yöneticisinin, formal ve informal liderliği bir arada kullanarak, yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getirme, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanarak okulu canlı ve dinamik tuttuğunu belirtirken, %14'ü formal ve informal liderliği bir arada kullanamadığını, yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getiremediğini, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanamayı okulu canlı ve dinamik tutamadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78'i yöneticisinin, rutinleşmiş işlerin dışında yeni planların, projelerin ve hamlelerin başlatıcısı olduğunu belirtirken, %22'si yöneticisinin rutin işlerden ayrılamayarak, yeni planlar ve projeler başlatamadığını belirtmiştir.

Yukarıda saymış olduğumuz veri analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin %54'ü okul müdürünün, kendi kültürlerine göre davrandığını, bunun için de başarılı olduğunu ifade ederken, %46'sı okul müdürünün, kendi kültürlerine göre davranmadığı için başarılı olmadığını belirtmektedir.

Öğretmenlere uyguladığımız anketteki 1., 3., 6., 13., 24. değerlendirmeler motivasyon ile ilgiliydi. Bu değerlendirmeler bize gösterdi ki; yöneticinin, çalışanlarının çalışmalarına ilgi göstermesi, örgütte doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlaması, ortak değerlerin oluşması için çaba sarf etmesi, personelin bağlılığını arttırmak için uğraşması, kendini sürekli geliştirmesi ve empati yapması yönetimin ve yöneticinin başarısını arttıracaktır.

2., 7., 9., 15., 16., 17. değerlendirmeler adalet ve demokrasi olgusuyla ilgiliydi. Bulgular gösterdi ki; yöneticinin hak ve adalet ilkesine titizlik göstermesi, bu noktada yetkilerini bilgece kullanması, demokratik davranması, çalışanlarına karşı tarafsız ve sorunların çözümünde uzlaştırıcı olması, astları ile ilişkilerini yöre farkı gözetmeksizin adil bir şekilde yürütmesi, kurumunun ve kendisinin başarılı olmasını sağlar.

Anketteki 8., 10., 11., 19., 20., 23., 27., 28., 29. değerlendirmeler ise yöneticinin çağın ve toplumun ilerlemesini yakından takip etmesi ve edimlerini kurumuna yansıtmasıyla ilgiliydi. Bu değerlendirmelerin sonuçları gösterdi ki; başarılı olmak isteyen bir okul müdürü günlük işlerinin dışına çıkara yürürlükteki yasa, plan ve tüzükleri inceleyerek kurumu için bir siyaset oluşturur, kendi kılık-kıyafetine dikkat eder, topluma uymaya özen gösterir, uygarlıktan bilinçli olarak yararlanır. Bu çağdaş ve uygar tutumuyla çalışanların eylem ve görüşlerini etkiler. Örgüt kültürü içinde oluşumunu sağladığı ortak amaçlar doğrultusunda çalışanlarını harekete geçirir. Yasal ve resmi işlerinin yanı sıra yeni fikirler üretir. Yeni planların, projelerin ve hamlelerin başlatıcısı olarak kurumunu başarıya götürür.

12., 18., 21., 26. değerlendirmeler kurum içindeki kültürel etkileşim ve iletişimle ilgiliydi. Okul müdürünün kendi kültürüne ve geleneklerine bağlı oluşunun çalışanlarının kültürlerini anlayarak ona göre davranışlar sergilemesinin, örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde çalışanların kültürlerini önemseyerek çözüm

yolları oluşturmasının, öğretmenlerinin yanı sıra veliler ile olan iletişimde, velilerin kültürlerini anlama yoluna gitmesinin kurumunu ve kendisini başarıya götüreceği sonucuna ulaştı.

4., 5., 14., 22., 25. değerlendirmeler okul müdürünün çalışanlarına yaklaşımıyla ilgiliydi. Bu değerlendirmeler gösterdi ki; bire bir görüşmelerde yöneticinin öğretmenin davranışlarını önemsemesi, öğretmenin yaşam tarzını takip etmesi, öğretmenle ilgili dışarıdan gelecek şikâyetlerde öğretmeni gözetmesi ve koruması, öğretmenlerinin gereksinim ve isteklerini izleyerek bunların sözlü olarak dile getirilmesini beklemeden gerçekleştirilmesi, düşünerek ve üslubuna dikkat ederek konuşması, çalışanlarına kendilerine ve kültürlerine saygı duyulduğunu hissettirir. Öz kültürlerinin anlaşılması ile ortaya çıkan bu sağlıklı iletişim örgüt kültürünü besler. Çalışanlar, bu ortam içinde kendi fikirlerini ve inançlarını ortaya koyabilirler.

Tüm bu sonuçlara göre: okul müdürlerinin öğretmenlerine karşı sergilemiş olduğu davranışlarında, öğretmenin sahip olduğu ve yaşadığı kültür yapısını dikkate almasının öğretmenin daha başarılı olması için ön şart olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca okul müdürünün, öğretmenlerinin kültürel değerlerini dikkate alması ve kendi kültürüyle harmanlaması sonucu daha başarılı bir lider olarak görülebileceğini de belirtebiliriz. Dolayısıyla her müdürün kendi kültürel değerleriyle, kurumda çalışanların kültürel değerlerini çok iyi kavraması ve liderlik yetkilerini de kullanarak, herkese adaletli davranması önerilir. Bu şekilde baskıcı bir müdür olmaktan çok, uzlaştırıcı ve yapıcı bir müdür, lider müdür olarak görülecek ve diğer öğretmenler tarafından daha da çok sayılacak ve çalışmalarında desteklenebilecektir.

BÖLÜM VI

6.1 ŞEKİLLER

Şekil 1: Örgüt Kültürü	19
Şekil 2: Stratejik Yönelimler Matriksi	26
Şekil 3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri	28
Şekil 4: Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi	32

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A, “Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 10, Ankara, 1995.
- ADLER, N.J., “International Dimensions of Organizational Behavior”, 3th Edition, Cincinnati, OH: South Western College Publishing, 1997. 22 (2), 1997.
- ALMANEY, A.J., “Stratejic Management”, Sheffield Publishing Company, Salem Wisconsin, 1992.
- ATAMAN, G., “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- ATKINSON, R., EDWARD, B., DARLY, İ., HOEKSAMA, S., NOLAN, S., “Psikolojiye Giriş”, (Çev. Y. Alagon), Arkadaş Yayınevi, 1999.
- AYDIN, A., “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu”, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara, 1997.
- AYDIN, M., “Eğitim Yönetimi”, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1991.
- BALCI, A., “Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma”, Ankara, 1993.
- BARANSEL, A., “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İÜİF Yayınları, Yayın No: 163, İstanbul, 1979.
- BAŞARAN, İ.E., “Türkiye Eğitim Sistemi”, Ankara, 1994.
- BAYMUR, F., “Genel Psikoloji”, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1989.
- BİNBAŞIOĞLU, C., “Eğitim Yöneticiliği”, Ankara, 1998.
- BOCHNER, S., HESKETH, B., “Power Distance, Individualism/Collectivism,&Job-Related Attitudes in A Culturally Diverse Work Groups”, Journal of Cross-Cultural Psychology, 1994.
- BOZKURT, G., “İnsan ve Kültür”, 9. Basım, Remzi Kitabevi, Ankara, 2002.

BURSALIOĞLU, Z., “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Remzi Kitabevi, Ankara, 1998.

CAMPBELL, A., KATHLEEN, S.L., “Temel Yetenek Tabanlı Strateji”, (Çev. E. Sungur), Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.

CAUDRON, S., “Rebuilding Employee Trust, Workforce”, EBSCO Publishing, Ekim, 2002.

ÇELİK, V., “Örgütsel Gelişme ve Geleceğin Okulu”, Yeni Türkiye, Yıl: 2, Sayı: 7, 1996.

DAFT, R.L., “Management”, 5th Edition, Harcourt College Publisher, 2000.

DALAY, İ., COŞKUN, R., ALTUNIŞIK, R., “Modern Yönetim Yaklaşımları”, Beta Yayınları, 2002.

DAWIDOW, W.H., MALONE, M.S., “Sanal Şirket”, (Çev. M. Köpüşoğlu), Koç Unisys Yayınları 1, İstanbul, 1995.

DENİZ, B., “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı”, ISO Dergisi, Sayı 320, 1992.

DEUTSCH, C.H., “Competitors Can Teach You a Lot, But The Lessons Can Hurt”, New York Times, Jul 18, 1999.

DİNÇER, Ö., “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

DONALD, A.B., WENDELL, H., McCULLOCH, JR., “International Business”, The Challenge of Global Competition, Irwin Publications, 6th Edition, 1998.

DRUCKER, F.P., “Değişim Çağının Yönetimi”, (Çev. Z. Dicleli), Türk Henkel Yayınları Dergisi 4, İstanbul, 1995.

DUARTE, D.L., SYNDER, N.T., “Mastering Virtual Teams”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

ENDEL., JAKOB., KOLDE., “Environment of International Business”, 2nd Edition, Pws-Kent Pub., 1997.

ERDOĞAN, İ., “Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği”, Sistem Yayıncılık, Ocak, 2000.

EREN, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon”, 4. Baskı, İstanbul, 1998.

EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon”, 5. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.

ERENGÜL, B., “Kültür Sihirbazları”, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.

ERKMEN, T., “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletme Araştırması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 23, Sayı 2.

ERKUT, H., “Çağdaş Yönetim Anlayışının Ana Temaları, Bunun İşletme Yapısına ve Çalışanlara Etkisi”, Mülkiyeliler Vakfı, Sendikal Arayışlar Konferansı, 15 Temmuz 1993.

FINDIKÇI, İ., “Bilgi Toplumunda Eğitim Kurumları”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı: 25, 1996.

GARETH, R.J., “Organizational Theory”, 3th Edition, Prentice Hall International, 2001.

GARVIN, D.A., “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993.

GEERT, H., “Culture’s Consequences”, Sage Publications, 1982.

GEUS, A., “Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür”, Demirbank Yayınları, (Çev, A. Ünver) İstanbul, 1998.

GÜLGÜN, A., “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

- GÜRSEL, M., “Öğrenen Örgütler”, Yaşadıkça Eğitim, Sayı: 54, 1997.
- HAMMER, M., CHAMPY, J., “Değişim Mühendisliği”, 2. Basım, Sabah Kitapları, İstanbul, 1993.
- HERGÜNER, G., “Eğitim Yönetimi Notları”, İstanbul, 1999.
- HICKOK, T.A., “Küçülme ve Örgütsel Kültür”, Public Administration and Management: An Interactive, Journal, 1998.
- IMAI, M.K., “The Key To Japan’s Competitive Success”, McGraw-Hill Publishing Company New York, 1986, (Çev. Brisa A.Ş.), 1994.
- İNCELER, S.H., “Teknoloji Üretimi”, Desnet Yayınları, 1998.
- İSLAMOĞLU, G.K., “Team Composition and Effectiveness”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 1999, İstanbul.
- KARİP, E., “Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Yıl: 5, Sayı: 16, Güz, 1998.
- KAYA, Y.K., “Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”, Ankara, 1991.
- KIREL, Ç., “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No. 168, Eskişehir, 2000.
- KIRIM, A., “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, 7. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.
- LONGENECKER, P., “Management”, Merill Publications, 1997, 6th Edition, 1998.
- McRAE, H., “2020 Yılında Dünya”, (Çev. Z. Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları, 1996.
- MICHAEL, R., CZINKOTA, I., RONKAINEN, A., MICHAEL, H.M., “International Business”, The Dryden Press, 1999.

NURULLAH, G., “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 10, 1993.

ÖZALP, İ., “İşletme Yönetimi”, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.

ÖZKALP, E., “Sosyolojiye Giriş”, 5. Basım, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 87, Eskişehir, 1992.

ÖZTÜRK, A., KONURALP, S., “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 21, Sayı 2, 2002.

PAUL, J.J., JOS, M., WIELEN, V.D., “Teleworking: International Perspectives”, London and New York: Routledge Publishing, 1998.

PEARCE, A.J., RICHARD, B., ROBINSON, Jr., “Stratejik Management”, 4th Edition, Boston, 1991.

PINAR, İ., “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, Sayı: 2, İstanbul, Kasım 1999.

RHINESMITH, S.H., “Yöneticinin Küreselleşme Rehberi”, (Çev. G. Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.

RICHARD, M.H., FRED, L., “International Management”, Mc Graw-Hill Companies Inc. 3th Edition. 1997.

SCHEIN, E.E., “Organizational Culture and Leadership”, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Fransisco, 1992.

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, G., JAMES, O., RICHARD, N., “Organizational Behavior”, 7th.Ed., New York: J. Wiley, 2000.

SMELTZER, L., KEDIA, B., “Knowing The Ropes: Organizational Requirements for Quality Cicles”, Business Horizons, Temmuz-Ağustos 1985.

STANLEY, F.S., NARVER, J., “Market Orientation and Learning Organization”
Journal of Marketing, Temmuz 1995.

STEPHEN, P.R., “Organizational Behavior”, 9th Ed., Upper Saddle River, N. J: Prentice
Hall International, 2001.

ŞALE, İ., “Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması”, Seçkin Yayıncılık, 2001.

ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A., “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde
Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

TAYMAZ, H., “Okul Yönetimi ve Yönetici Geliştirme”, Eğitim Bilimleri Fakültesi
Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 1986.

THOMAS, D.C., “Cultural Diversity and Work Group Effectiveness”, Journal of Cross-
Cultural Psychology, March, 30 (2), 1999.

TUTAR, H., “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi”, Hayat Yayınları, İstanbul,
2000.

VERN, T., RAVI, S., “International Marketing”, 7th Edition, The Dryden Press, 1997.

WERNER, I., “Liderlik ve Yönetim”, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993.

WRIGHT., PRINGLE., KROLL., “Stratejik Management”, Simon&Schuster Inc, USA,
1992.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Meslektaşım;

Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Ankette belirtilen ifadeleri dikkatlice okuyarak, ifadenin belirttiği görüşe katılıp katılmadığınızı, katılıyorsanız “EVET”, katılmıyorsanız “HAYIR” seçeneğini işaretleyerek (X) belirtmeniz, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Ankete verilen cevapların değerlendirilmesi, bu araştırmadan başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle, ankete adınızı, soyadınızı ve görev yaptığınız kurumu belirten herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir.

Değerli yardımınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yasin SARI

Su anda birlikte çalıştığımız yöneticinizle (müdürünüzle) ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ifadelere katılıp-katılmadığınızı “EVET” veya “HAYIR” seçeneklerinden sadece birini işaretleyerek (X) belirtiniz.	EVET (X)	HAYIR (X)
1. Yöneticim öğretmenlerin çalışmalarına ilgi gösterir.		
2. Yöneticim hak ve adalet ilkesine titizli gösterir.		
3. Örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlar.		
4. Ast olarak yöneticimin odasına girdiğimde gösterdiğim tepkisel davranışlar (ceketin iliklenmesi ya da hemen ayağa kalkılması, yöneticinin odasına kapının tıklanarak girilmesi gibi) yöneticim tarafından önemsenir.		
5. Yöneticim yaşam tarzına dikkat gösterir.		
6. Astlarının örgütün ortak değerlerine bağlılığını sağlamak için çaba sarf eder.		
7. Yetkilerini bilgece kullanmayı bilir.		
8. Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerinin dışında çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini saptar.		
9. Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.		
10. Tutum ve giyimine özen gösterir.		

11. Topluma uymaya önem verir.		
12. Tutucu ve geleneklerine bağlı görünür ve ona göre davranır.		
13. Personelin birbirine bağlılığını geliştirmek için uğraşır.		
14. Astlarını dışarıdan gelecek şikâyetlere karşı korur.		
15. Çalışanlarına karşı tarafsız ve uzlaştırıcıdır.		
16. Astlarıyla ilişkilerini yöre farkı gözetmeden yürütür.		
17. Astları arasındaki görev dağılımını ayırım gözetmeksizin yapar.		
18. Benim yerel kültürümü anlayarak ona göre davranır.		
19. Müdürüm uygarlıktan bilinçli olarak yararlanır.		
20. Görüşlerimizi, eylemlerimizi, etkiler, yönlendirir ve bizi yönetir.		
21. Kültürel değerlerini kullanarak iş ortamında en az çatışma en güçlü iş birliğini sağlayarak bizi başarıya ulaştırır.		
22. Gereksinim ve isteklerimizi önceden fark ederek enerjisini bu gereksinim ve isteklerimizi karşılamaya yöneltir.		
23. Tüm çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirir ve başarıya ulaştırır.		
24. Astlarını okul amacını gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkiler.		
25. Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dile ifade eder.		
26. Velilerin kültürel özelliklerini bilerek onlarla iyi iletişim kurar.		
27. Sadece yasal yani resmi işleri yapmaz, konuşulmuş değerleri izlemez, yeni fikirler üreterek kurumun canlı kalmasını sağlar.		
28. Formal ve informal liderliği bir arada kullanır. Yani hem görev ve sorumluluklarını yerine getirir, hem de kültürü ölçüsünde inisiyatifini kullanarak okulu canlı ve dinamik tutar.		
29. Rutinleşmiş işlerin dışında yeni planların, projelerin ve hamlelerin başlatıcısıdır.		
30. Elde edilen maddi ve manevi başarıları astlarıyla birlikte paylaşır mutlu olur.		
31. Müdürünün başarılı olması benim kültürüme göre davranmasının sonucudur.		