

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ OKUL VE ÖRGÜT İKLİMİNE**  
**İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**  
**(BOLU İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Elif BODUR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Türkan ARGON**

**BOLU, OCAK-2019**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Elif BODUR tarafından hazırlanan “**Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği)**” başlıklı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 03/01/2019

### Jüri Üyeleri

**Akademik Unvan, Adı ve SOYADI**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Türkan ARGON

.....

Üye : Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

.....

Üye : Doç. Dr. Süleyman GÜRSOY

.....

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı**

**Prof. Dr. Türkan ARGON**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

## TEZİ DESTEKLEYEN KURUM

Bu araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAİBÜ-BAP) tarafından 2018.02.01.1289 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir.



## ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği)**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlâka uygun bir şekilde tarafımdan yapıldığını, faydalandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları zaman bunlara atıf yapıldığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite ya da başka üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 03/01/2019

**Elif BODUR**



*Canım eşim ve biricik oğluma...*

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Araştırma süresince öneri ve katkılarıyla bilimsel yardımlarını aldığım, yönlendirmeleriyle çalışmama ışık tutan, her zaman desteğini hissettiğim değerli danışmanım Prof. Dr. Türkan ARGON'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen, kendilerinden ders almaktan büyük onur duyduğum kıymetli hocalarım, Prof. Dr. Şenay NARTGÜN, Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU, Doç. Dr. Bahri AYDIN, Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Bolu ili merkez ilçe ortaokullarında görev yapan tüm öğretmenlere özellikle de Buket AYYILDIZLI, Esra AKSAKAL ve Meral ÖNER'e içtenlikle teşekkür ederim.

Yüksek lisans hayatımın başlaması için beni cesaretlendiren, bu sürecin her aşamasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, yardımlarıyla araştırmamın her aşamasında büyük emeği olan sevgili eşim, hayat arkadaşım Emre BODUR'a sonsuz teşekkürler.

**Elif BODUR**

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI .....	i
TEZİ DESTEKLEYEN KURUM .....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
İTHAF .....	iv
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
ÖZET .....	xii
ABSTRACT.....	xiv
<b>I. BÖLÜM</b>	
1. Giriş .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı .....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
1.6. Sınırlılıklar .....	6
1.7. Tanımlar .....	7
<b>II. BÖLÜM</b>	
2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür .....	8
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1. Yenilik kavramı ve tanımı.....	8
2.1.2. Yenilik ve değişim ilişkisi.....	10
2.1.3. Yenilik özellikleri.....	11
2.1.4. Yenilik çeşitleri .....	13
2.1.5. Yenilikçiliği etkileyen faktörler .....	15
2.1.6. Örgütsel yenilik ve değişim .....	17
2.1.7. Yenilikçi örgütlerin özellikleri.....	21
2.1.8. Eğitim kurumlarının yenilikçi olması ve yenilikçi okul.....	23

2.1.9. Yenilikçi okulların özellikleri.....	27
2.1.10. Yenilikçi okulların belirleyici unsurları .....	31
2.1.11. Okulda değişim .....	32
2.1.12. Çağdaş eğitimde değişim gereksinimleri .....	35
2.1.13. Örgüt ve örgüt iklimi.....	36
2.1.14. Örgüt iklimi kavramının gelişimi ve doğası.....	40
2.1.15. Olumlu ve olumsuz örgüt iklimi ve sonuçları.....	45
2.1.16. Olumlu ve olumsuz örgüt ikliminin nitelikleri.....	45
2.1.17. Örgüt iklimini anlamamanın faydaları .....	47
2.1.18. Örgüt ikliminin boyutları .....	48
2.1.19. Örgüt iklimini etkileyen kişisel faktörler .....	52
2.1.20. Eğitim kurumlarında örgüt iklimi .....	54
2.1.21. Okul iklimi boyutları ve örgüt iklimine göre okul tipleri.....	56
2.1.22. Örgüt iklimi ve yenilikçi okul ilişkisi .....	60
2.2. İlgili Yayın ve Araştırmalar .....	62
2.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar .....	62
2.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar .....	71
<b>III. BÖLÜM</b>	
3. Yöntem.....	75
3.1. Araştırma Modeli .....	75
3.2. Çalışma Evreni .....	75
3.3. Veri Toplama Araçları .....	78
3.3.1. Demografik bilgi formu .....	78
3.3.2. Yenilikçi okul ölçeği .....	78
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması .....	80
3.5. Verilerin Analizi .....	81
<b>IV. BÖLÜM</b> .....	83
4. Bulgular ve Yorumlar .....	83
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	83
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	87
4.2.1. Ortaokul öğretmenlerinin kişisel özellikleri yenilikçi okula ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır? .....	87



4.2.1.2. Yaş değişkeni; .....	89
4.2.1.3. Öğrenim durumları değişkeni;.....	90
4.2.1.4. Mesleki kıdem değişkeni.....	91
4.2.2. Öğretmenlerin kişisel özellikleri örgüt iklimine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır? .....	96
4.2.2.2. Yaş değişkeni .....	98
4.2.2.4. Mesleki kıdem değişkeni.....	100
4.2.2.5. Branş değişkeni .....	102
4.2.2.6. Görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkeni... .....	104
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	106
<b>V. BÖLÜM</b>	
5. Sonuç ve Öneriler .....	110
5.1. Sonuçlar .....	110
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	110
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	111
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	112
5.2. Öneriler .....	113
5.2.1. Uygulamacılara yönelik öneriler .....	113
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	115
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER</b>	
EK-1. Demografik Bilgi Formu.....	127
EK-2. Yenilikçi Okul Ölçeği .....	128
EK-3. Örgütsel İklim Ölçeği.....	129
EK-4. Örgütsel İklim Ölçeği Kullanım İzni .....	130
EK-5. Yenilikçi Okul Ölçeği Kullanım İzni .....	131
EK-6. Etik Kurul İzni.....	132
EK-7. Araştırma İzni.....	133
EK-8. Normallik Varsayım Testleri.....	134
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2. 1.</b> Etkili ve verimli değişim sürecinde okulda oluşan değişimler .....	34
<b>Tablo 2. 2.</b> Örgüt ikliminin boyutları .....	50
<b>Tablo 2.3.</b> Okulların örgüt iklimi tipleri ve okul iklimi boyutları.....	57
<b>Tablo 3.1.</b> Bolu ili merkez ilçede ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı ve geçerli veri toplama aracı sayısı .....	76
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler.....	77
<b>Tablo 4. 1.</b> Öğretmenlerin yenilikçi okul ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	83
<b>Tablo 4.2.</b> Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	85
<b>Tablo 4. 3.</b> Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerinin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	88
<b>Tablo 4. 4.</b> Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları .....	89
<b>Tablo 4. 5.</b> Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	90
<b>Tablo 4. 6.</b> Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları.....	92
<b>Tablo 4. 7.</b> Öğretmenlerin branş değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları.....	93
<b>Tablo 4.8.</b> Öğretmenlerin görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları .....	94
<b>Tablo 4. 9.</b> Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerinin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	96
<b>Tablo 4. 10.</b> Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları .....	98
<b>Tablo 4. 11.</b> Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları .....	99

<b>Tablo 4. 12.</b> Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları .....	101
<b>Tablo 4. 13.</b> Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları.....	102
<b>Tablo 4. 14.</b> Öğretmenlerin görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkeni göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.15.</b> Öğretmenlerin yenilikçi okula ilişkin görüşleri ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik Spearman Rho Korelasyon Analizi .....	106



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2. 1.</b> Yenilik oluşum süreci (Afuah, 2003; akt. Uz Kurt, 2008).....	12
<b>Şekil 2. 2.</b> Yenilikçi örgütlerin özellikleri Tidd, Bessant ve Pavitt (2005; akt. Demir ve Demir, 2015).....	22
<b>Şekil 2. 3.</b> Eğitimin temel öğelerinde değişim (Alkan, 2011).....	25



## ÖZET

### YENİLİKÇİ OKUL VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (BOLU İLİ ÖRNEĞİ)

Bodur, Elif

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Türkan ARGON

Ocak 2019, xv + 136 Sayfa

Bu araştırmanın amacı Bolu ili Merkez ilçe ortaokul öğretmenlerinin yenilikçi okul ve örgüt iklimine yönelik görüşlerini belirleyerek, görüşler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin yenilikçi okul ve örgüt iklimi ile ilgili görüşleri belirlenmiş, öğretmenlerin yenilikçi okul ve örgüt iklimi ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

İlişkisel tarama modelinde yürütülmüş olan araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Bolu ili Merkez ilçe ortaokullarında görev yapan 306 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, okulların yenilikçilik düzeylerini (kapasitelerini) ölçmeyi hedefleyen Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilen “Yenilikçi Okul Ölçeği” ve örgütsel iklimi belirlemeye ilişkin Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracından elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 20 programından yararlanılarak çözümlenmiştir. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), yüzde (%), standart sapma (Ss), frekans (f), Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi ve Spearman Rho korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada fark ve ilişkilerin anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yenilikçi okula yönelik öğretmen görüşlerinin ölçek genelinde “bazen” düzeyindeyken, alt boyutlar olan yönetsel destek ve yenilikçi atmosferde “çoğu zaman”, örgütsel engellerde “nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri ise toplam ölçek ve destekleyici müdür davranışı boyutunda “genellikle olur”, emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışı boyutlarında “bazen olur” düzeyindedir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni, örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışında; yaş değişkeni, yenilikçi okulun yenilikçilik atmosferi alt boyutunda fark oluşturmuştur. Öğrenim durumu değişkeni, yenilikçi okulun örgütsel engeller boyutu ile örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı ve ölçek genelinde fark oluştururken; branş değişkeni, yenilikçi okulun tamamı, örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı ve ölçek toplamında fark meydana getirmiştir. Yöneticinin yöneticilik süresi, yenilikçi okulun örgütsel engeller, örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin yenilikçi okula ilişkin görüşleri ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Alt boyutlar arasında da orta ve düşük düzeyde, pozitif ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçi Okul, Örgüt İklimi, Ortaokul, Öğretmen

## ABSTRACT

### TEACHERS' VIEWS ON INNOVATIVE SCHOOLS AND ORGANIZATION CLIMATE (BOLU PROVINCE)

Bodur, Elif

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Türkan ARGON

January-2019, xv + 136 Pages

The aim of this study is to determine whether there is a significant relationship between the opinions of the central district secondary school teachers of Bolu province by determining their opinions on the innovative school and organizational climate. For this purpose, the opinions of teachers about innovative school and organizational climate were determined and the relationship between teachers' opinions about innovative school and organizational climate was examined.

The study population of the research conducted in the relational survey model consists of 306 middle school teachers who work in the central district secondary schools of Bolu province in the 2017-2018 academic year.

In the study, personal information form as a data collection tool, “Innovative School Scale developed by Aslan and Kesik (2016) aiming to measure the innovation level of schools and “Organizational Climate Scale” in adapted to Turkish by Yılmaz and Altinkurt (2013) were used to determine organizational climate. Statistical analysis of the data obtained from the data collection tool was analyzed by using SPSS 20 program. Arithmetic mean ( $\bar{X}$ ), percentage (%), standard deviation (Ss), frequency (f), Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test and Spearman Rho correlation analysis were performed in the analysis of the data obtained from the scales. The difference in the research and the significance level of the relations were accepted as  $p < .05$ .

According to the results of the research, while “sometimes” level of teachers' opinions about the innovative school is in the scale of scale, it is rarely in the organizational dimension and organizational barriers. The views of teachers on the organizational climate are usually in the scale of total scale and supportive manager behavior and leri sometimes yönelik in the dimensions of mandatory and restrictive manager behavior.

The gender variable of the teachers made a difference in the restrictive behavior of the organizational climate. The age variable was a difference in the innovative atmosphere of the innovative school. The educational status variable was the difference between the organizational obstacles dimension of the innovative school and the supporting behavior of the organizational climate and the scale. The branch variable has made a difference in the whole of the innovative school, the supportive manager behavior of the organizational climate and the total scale. The managerial period, the organizational barriers of the innovative school, the supportive manager behavior of the organizational climate, the commanding manager behavior, and the significant difference in the total scale.

It was found that there was a statistically significant positive correlation between the opinions of teachers about innovative school and their opinions on organizational climate. There were positive and negative correlations between the sub-dimensions.

**Keywords:** Innovative School, Organizational Climate, Middle School, Teacher



# I. BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi bölümleri yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Gelişen bilim ve teknoloji, koşullar ve çevre şartları birçok yeniliği beraberinde getirmektedir. Sosyal ve açık bir örgüt olan okullar da belirtilen bu süreçten etkilenmekte, gelişmeye ve yenileşmeye ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar. Okulun yeniliklere açık olup, farklılıklara ayak uydurmasında örgüt iklimi belirleyici etkenlerin başında gelmektedir. Zira değişim ve yeniliğin arttığı hızla gelişen bilim ve teknolojinin küreselleşmeyi beraberinde getirdiği bilgi çağında, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi hatta rekabette avantaj elde edebilmeleri bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmelerini gerektirmektedir. Bunun için de bilgiyi yenilikçi süreçlere entegre etmek ve örgütleri buna adapte etmek oldukça önemlidir. Ancak örgütün çevresindeki yeniliklere uyum sağlaması ve kendisinin de çevreyi yeniliklerle buluşturması ancak örgüt yapısının yenilikçi temelli olmasıyla mümkündür. Bu da örgütlerin asıl kaynağı olan insan kaynaklarına vurgu yapmaktadır. Çünkü örgütlerin yenilikçi olması örgüt içindeki bireylerin yenilikçi ve yaratıcı çalışmalarına bağlıdır (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007).

Yenilik, günümüzde kalkınmanın, gelişmenin, istihdam sağlamanın, üretkenliğin, ekonomik olarak büyümenin, kaliteli yaşamın ve toplumsal refahında anahtarı durumundadır. Nitekim küresel rekabet ortamı, gelişen teknoloji ve bilim, sürekli değişen koşullar, çevre şartları örgütlerin yenilik yapmalarını ya da kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir (Musaoğlu, 2008). Bu nedenle örgütler, görevlerini daha

iyi yapmak, sorumluluklarını daha iyi yerine getirmek amacıyla, iç ve dış beklentileri karşılayabilmek için yenileşme uygulamaları yapmaya çalışmaktadırlar. Kısa vadede örgütün etkililiğini sağlamak, örgüt bünyesindeki bireylerin motivasyonunu artırmak; orta vadede örgütün çevreye uyumunu geliştirmek; uzun vadede ise örgütün varlığını sürdürebilmesi ve kalıcı hale gelmesi yenileşmeye karşı örgütün sağlayabildiği uyumla yakından ilgilidir (Özdemir, Cemaloğlu, 2000). Yenilikler ise iç ve dış faktörlerden beslenmektedir. Dış faktörler çevresel etkenlerden kaynaklanırken, iç faktörler örgüt ikliminin katkısı çok fazladır. Farklı bakış açısı, risk alabilme becerisi, yaratıcılık, birey odaklı olmak, sorgulamak, iyi bir iletişim becerisine sahip olmak, iş birliği içerisinde koordineli bir şekilde çalışmak, başarısızlıklardan ders çıkarmak yenilikçi okul için örgütü ve örgüt iklimini oluşturan temel etmenler olup, yönetici ve öğretmenlerin sahip olması gereken vazgeçilmez unsurlardır (Musaoğlu, 2008).

Bireylerin örgütlerinde hissettikleri duygular ve algılardan oluşan örgüt ikliminin (Akbaba, Altun ve Memişoğlu, 2011), örgütte hâkim olan hava olduğu söylenebilir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacak ya da yönlendirecek en önemli etkenin çalışanlar, ilk başta da yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik beceri ve yeterlilikler okulu, okul çalışanı olan öğretmenleri etkileyerek okul ikliminin oluşmasını yönlendirmektedirler. Okulların ise temel görevi eğitimidir. Gerçekleşen eğitim süreci toplum ve kültürü etkileyerek yenilenmesi ve gelişmesini sağlamakta bunun yanında kültür ve toplumdaki iyi şeyleri de korumaktadır (Leinonen, 2011). Okul örgütünü oluşturan bireyler; yenilikçi, değişime açık, problem çözme becerilerine sahip, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen kişiler olmalıdır ki; gerek okul içinde gerekse de okul dışında topluma karşı görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilsinler. Bununla birlikte Özden (2005) okulların yetersizliği ve beklentileri karşılayamadığı yönünde görüşler olduğunu belirtmekte, iş dünyasının okulların niteliksiz bireyler yetiştirdiği yönünde eleştirilerde bulunduğunu söylemektedir. Örneğin kamuoyu okulların verimsiz olduğunu etkili olmadığını tartışmaktadır. Yaşanan bu durum sorunlara çözüm getirmek için yapılanların ve yeniliklerin sorgulanmasına neden olmuştur. Sorgulamak ise yeniliklerin, gelişmenin doğal bir parçasıdır.

Zamanın doğal olarak getirdiği değişim, yeniliklerin de önünü açmaktadır. Toplumun temel kurumlarından olan okullarda yeniliklerden etkilenen ve yeniliklere öncü olan kurumlardır. Okulların yeniliklere karşı koymaması ve doğal bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Çünkü yeniliklere direnç gösteren örgütler varlık gösteremeyip, gelişmemekte ve çevresinden soyutlanarak sonunda yok olmaya doğru yönelmektedirler. Yenilikçi okullar oluşturmak gelişim, yaratıcılık, farklı öğrenme becerileri gerektirmektedir. Bunun yanı sıra okullarda yenilik sürecinin başlatılarak başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi de bir ön koşuldur. Bu sürecin başlatılması ve yürütülmesindeki sorumluluk okul yönetimindedir. Okul yönetiminin yanında öğretmen ve öğrenciler de okulun vizyonunda yenilikçi okul oluşumunu etkilemektedir. Girişimci, paylaşımcı, risk alabilen, yaratıcı bireyler örgütün kapılarını yeniliklere açmasını sağlayabilmektedir. Bu da bilgi paylaşımının desteklendiği, güvenilir örgüt iklimini gerektirmektedir. Bu bakımdan kalıp yargılardan uzak, açık, güven ve destek veren bir örgüt iklimini oluşturmak büyük oranda okul yönetiminin tutumuna bağlıdır. Yenilikçi okullar oluşturmak için yeni koşullara uyum sağlamak başta okul yönetimi olmak üzere, öğretmen eğitimi, öğretim tekniği, değerlendirme çalışmaları ve buna benzer pek çok uygulamanın okul iklimini etkileyen alanlarda da yenileşmesini gerektirmektedir.

Toplumlar, çağa ayak uydurdukları sürece etkili ve verimli şekilde varlıklarını sürdürürler ve bu sürecin en önemli aktörleri okullardır. Toplumsal devamlılık için duyarlılığı yüksek olan okulların etkililiğini artırmalarında izleyecekleri yol yenilikçi olmalarıdır. Bu da okul yapısı içerisindeki unsurları, değerleri, çalışma şartlarını, genel olarak okulu ve okul kültürünü yenilemeyi gerektirebilir. Ayrıca bu yolda okulun amaçları da yenilikten payını alarak, farklı bakış açısına sahip yeni ve çok boyutlu bir okuldan söz edilmesini beraberinde getirmektedir (Beycioğlu, Aslan, 2010). Okulun amaçlarıyla birlikte inanç, değer ve tekniklerin değişmesi eğitim sisteminde yeniliklere doğru bir dönüşüm yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle değişimler eğitimciler tarafından yorumlanıp öncelikle okullara entegre edilmelidir. Okulların yeniliklere adapte olabilmesi ve değişen ihtiyaçların karşılanabilmesi için istenilen niteliklere sahip okul ikliminin meydana getirilmesi gerekmektedir (Özden, 2005).

Çağın şartlarına uyum sağlamış, modern örgütler olumlu bir iklim oluşturup bunu yürütmek durumundadırlar. Örgütler gelişen teknolojinin etkisiyle gittikçe büyüyüp karmaşıklaşmakta bunda dolayı da bireysel açıdan daha profesyonel ve beceri sahibi olmayı gerektirmektedir. Örgütteki bireylerin beklentileri de örgüt iklimini yönlendiren temel unsurlar arasında sayılabilmektedir. Okullarda da öğretmenlerin beklentilerinin göz önüne alınması örgüt ikliminin yönünü belirlemektedir. Öğretmenlerin ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin dikkate alınması okulda demokratik, olumlu bir iklim oluşmasını sağlayabilecektir. Bununla birlikte öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentileri okulların yenilikçi ve gelişmelere açık olmasını belirlemektedir. Okulların yenilikçi okullar olması durağan olmayan, yenilik, değişim ve gelişmelere açık olmasını ifade etmektedir ve bu durum için buna yönelik bir örgüt iklimi oluşması gerekmektedir. Yenilikçi okul ve örgüt iklimi, birbirini tamamlayan kavramlardır ve yenilikçi okullarda olumlu, yeniliklere açık bir örgüt iklimini sezme mümkündür. Bu durumun tersi de mümkündür. Yani olumlu ve demokratik iklimlerin etkin olduğu okullarda yeniliğe dönük gelişmeler olduğu da söylenebilmektedir. Bu durumun doğruluğunu ispatlamak amacıyla yapılan bu araştırma ile okulların yenilikçilik durumları ile örgüt iklimlerine yönelik öğretmen görüşleri tespit edilerek, görüşleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Bolu ili Merkez ilçe ortaokul öğretmenlerinin örgüt iklimi ve yenilikçi okula karşı görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bolu ili Merkez ilçe ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt iklimi ve yenilikçi okul ile ilgili görüşlerini belirleyerek, bu görüşler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin;
  - a) Yenilikçi okula ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
  - b) Örgüt iklimine yönelik görüşleri ne düzeydedir?
2. Ortaokul öğretmenlerinin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, branş, okul yöneticilerinin yöneticilik süresi);
  - a) Yenilikçi okula ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?
  - b) Örgüt iklimine yönelik görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin yenilikçi okul ile ilgili görüşleri ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Okullar, toplumsal gelişmeyi sağlayabilecek toplum ve içinde bulunan bireyleri aydınlatabilecek, ileriye götürebilecek en önemli sosyal örgütlerdir. Aynı zamanda gelişen bilim ve teknolojiye de en çok etkilenen yapılardır. Çünkü doğrudan bireylerle iç içe bireyin gelişimini ve dolaylı olarak da toplumun gelişimini desteklemektedirler.

Yenilikçi okulların meydana getirilmesinde olumlu örgüt iklimi oluşturulması oldukça önemlidir. Yenilikçi okullar eğitim sisteminin gelişmesine ve dolayısıyla da kaliteli insan yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bireylerin yetiştirilmesi, yeteneklerinin açığa çıkarılması, geliştirilmesi, toplumsal değerlerin, kültürün, bilgilerin yeni kuşaklara aktarılması okulların önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Eğitim örgütlerinin kendilerini geliştirmesi, yenilemesi sonucunda bu işlevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bunun için de örgüt içindeki bireylere özellikle de yönetici ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir (Özçiçek, 2016).

Fikirlerin açıkça beyan edilebildiği, yeni fikirlerin desteklendiği, çalışanların kendilerini kısıtlanmış değil de özgür hissettikleri, mutlu, işbirliği içinde çalışmanın mevcut olduğu, güvenli bir ortamda başarılı eğitim uygulamalarından bahsedilebilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin işbirliği ve koordinasyon içerisinde hareket etmeleri hem olumlu okul ikliminin oluşmasını hem de örgütte yenilik sürecinin

başlatılmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin duygu, tavır ve tutumları öğretmenlerin üzerinde çok etkilidir. Örgüt iklimini oluşturan bu etkenler okulun yeniliklere açık olma durumunu da yakından ilgilendirmektedir.

Yeniliğe açık, yenilikçi bir örgüt kültürü inşa etmek, bu kültürü tüm çalışanlara benimsetmek, sorumluluğu paylaşmak ve sorumluluk almak, işbirliği içerisinde çalışmakla mümkün olabilmektedir. Bu süreçte çalışanları pekiştirmek, örgütün yenilikçi ikliminin gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Çünkü günümüzde ağ yapılarının egemen olduğu örgütlerde hiyerarşi değil, güçlendirme işlevsellik kazanmış ve yenileşme sürecine ivme kazandırmıştır (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007). Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, sorunlara karşı daha dirençli olabilmeleri, yeniliklere daha açık hale gelebilmeleri, örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiye bağlı olarak değişebilmektedir. Örgüt ikliminin olumlu bir yol izlediği okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının, örgütsel adanmışlıklarının ve işbirliğinin üst düzeyde olması, yeniliklere açık ve yaratıcı olmaları sağlanabilecektir.

### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Öğretmenlerin araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan maddelere verdikleri cevapların kendi yansız görüşlerini yansıtacağı,
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilecek verilerin araştırma probleminin belirlenip, çözümü için yeterli olduğu, bu araştırmanın sayıtlarıdır.

### 1.6. Sınırlılıklar

- Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Bolu ili Merkez ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma veri toplama araçlarına verilen yanıtlar ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları ölçekleri cevaplayan öğretmenler ile sınırlıdır.

## 1.7. Tanımlar

**Yenilik/Yenileşme:** Yeni bir ürün, süreç, hizmet, yöntem, teknik oluşturma ve bu yenilikleri uygulamaya geçirme sürecidir. Ayrıca var olan durumlarda değişiklik yapılarak mevcut durumun geliştirilmesi olarak da ifade edilmektedir.

**Yenilikçi Okul:** Yenilikçilik kapsamında, yenilikçilik ve yaratıcılığa yön veren ve geliştiren, tüm süreçlerinde çağdaş yenilik ve gelişmeleri uygulayan, pratik bilgiyi uygulamaya dönüştüren, çıktılarını kontrol eden okullara yenilikçi okul denilmektedir.

**Örgüt iklimi:** Örgütü başka örgütlerden farklı tutarak ona belirli bir kimlik kazandıran, örgütteki çalışan kişilerce idrak edilen ve çalışanların tutumları üzerinde tesir edebilen bireysel, örgütsel ve çevresel ayırıcı niteliklerin tümüdür.

**Yönetici:** Okuldaki işleştiren sorumlu olan, öğretmenlere iş ve işleyiş açısından yol gösterip rehberlik eden ve destek olan, aynı okuldaki yönetim süresi dört yılla sınırlı olan ve gerektiğinde uzatılabilen, okulun karar mekanizması olan müdürlerdir.

## II. BÖLÜM

### 2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde örgüt iklimi ve yenilikçi okul kavramları hakkında bilgi verilerek, bu kavramlar üzerine yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

##### 2.1.1. Yenilik kavramı ve tanımı

Yenilik, Latince kökenli “innovatus” kelimesinden türeyen, toplum, üretim, kültür alanlarındaki yeni yöntemler anlamına gelen İngilizce “innovation” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Fakat “yenilik” sözcüğü, “innovation” kelimesini tam olarak ifade etmemektedir. İnovasyon, ekonomik ve toplumsal alandaki değişimleri ve bu değişimlerden yarar sağlanması anlamını taşıırken yenilik kavramından bu anlamın çıkarılması zordur. Bu nedenle yenilik kavramının özelliklerinin ve bileşenlerinin net bir şekilde belirlenmesi, çerçevesinin çizilmesi ve dolayısıyla anlam olarak içinin doldurulması gerekmektedir (Uzkurt, 2008). Kılıçer’e (2011) göre yenilik inovasyona göre daha kapsamlı bir ifadedir. Bu doğrultu da her inovasyon bir yeniliktir fakat her yenilik bir inovasyon değildir. Yenilik içerisinde inovasyonu da barındıran, geniş yelpazeli bir alanı ifade etmektedir.

Yenilik, terim anlamı olarak ürün, hizmet ve süreçlerde katkı sağlayacak değişme ve gelişme, ihtiyaçların karşılanması üzerinde odaklanma olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin ve örgütlerin etkili olabilmesi için düşünce, fikir, araştırma, uygulama ve faaliyetlerin ekonomik, sosyal açıdan katkı sağlaması için yeniliğe önem verilmelidir. Diğer bir anlamda da yenilik, çevreye uyum sağlayabilmek için yapılan bir etkinliktir.



Çünkü çevresel değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmek, yeniliği gerekli kılmaktadır. Yenilik kapsamında mevcut durumun iyileşmesi ya da özgün olarak yeniden düzenlenmesi beklenmektedir (Demir ve Demir, 2015). Yani yenilik köklü bir değişim olabileceği gibi iyileşme, gelişme şeklinde yumuşak bir geçiş şeklinde de meydana gelmektedir.

Türk Dil Kurumu (TDK, 2018) yeniliğe; çağın yeterliklerine uygun olmayan, eski ya da zararlı olan şeylerin değiştirilmesi şeklinde bir tanım getirmektedir. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) (2006) ise yeniliği, örgüt içindeki uygulamalarda, örgüt dışı ilişkilerde veya çalışma organizasyonlarında, ürün, hizmet, süreç iyileştirmesi ya da yeniliği yapmak veya yeni örgütsel yönetim olarak tanımlamaktadır.

Yenilik terimi literatürde ve uygulamada yaratıcılık, girişimcilik, teknoloji, icat, araştırma, geliştirme kavramları gibi birçok kelime ile karıştırılmakta, bu kelimeler ile eşdeğer görülmektedir. Bu kavramlar yenilik ile ilişkili olmakla birlikte aynı anlama gelmemektedirler. Yaratıcılık kavramı yeniliğin temel taşıdır. Başarılı bir şekilde uygulandığında da yenilik ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik teriminin yenilik ile ilişkisi yenilik için girişimci bireylere ihtiyaç duyulmasında yatmaktadır. Teknoloji ise yenilik amaçlarına ulaşmak için bir araçtır. Hedefe ulaşmayı kolaylaştıran kaynaklardır. İcat kavramı da yenilik yerine kullanılan bir kelimedir. Fakat aynı değildir. İcat yeni ürünün ortaya çıkmasıdır, yenilik ise bu buluşun uygulamaya konulması, kullanılmasıdır. Araştırma geliştirme faaliyetleri de yenilik yerine kullanılan fakat tek başına yeniliği ifade etmeyen kavramlardır. Çünkü araştırma geliştirme yenilik için gereken ön şarttır ve bilim ve teknolojinin gelişiminde gerekli olan bilgi, araç, hizmet, süreç, sistem oluşturmak ve geliştirmek için yapılan çalışmaları ifade etmektedir (Demir ve Demir, 2015).

Yenilik, içerisinde belirsizlikler barındıran bir kavramdır. Yeni “herhangi bir şey meydana getirmek” olarak genel bir ifadeyle tanımlanabilmektedir. Fakat bu tanım yeniliği tam olarak karşılamamaktadır (Barker, 2001). Çünkü yenilik, içerisinde birçok kavramı barındıran, yeni fikirlerin de ötesinde bu fikirlerin somutlaştırılmış şeklidir.

Yeniliğin oluşumu da karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte cevaplanması zor ve karmaşık problemlerle karşılaşılabilir. Bu nedenle yenilik farklı ve çok sayıda alanı kapsamakta ve uzmanlık gerektirmektedir (Bülbül, 2012).

Görüldüğü gibi genel anlamda yenilik, yeni bir fikirden yola çıkarak, yeni yollar denenerek, yeni bir şey ortaya çıkarılmasıdır. Yeni fikirlerin hayata geçirilmesi, nitelik kazandırılarak kullanıma hazır hale getirilmesidir. Bu durum yeniliğin kompleks bir hale gelmesine neden olmaktadır.

### 2.1.2. Yenilik ve değişim ilişkisi

Hızla değişen dünyadaki yenilikler toplumları ve bireyleri olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bireyler iş yaşamları, çalışma koşulları, çevresel, örgütsel, bireysel ilişkilerinde, sosyal, ekonomik, fiziksel ve psikolojik durumlarda, ortaya çıkan ürünler gibi daha birçok konuda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için yenilikten etkilenmektedir. Dolayısıyla değişim ve yenilik yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Değişmeyen tek unsur yeniliğe olan gereksinimdir. Toplumlar, örgütler ve bireyler yenilik gereksinimlerini karşılayabilmek için değişime yönelik belirli süreçleri geçirmek durumundadırlar. Çünkü yenilik sadece bir değişim değildir. Yenilik, aynı zamanda bir süreçtir. Yöntem, ürün, katma değer gibi kavramları da içerisine barındırmakta ve birey, örgüt ve toplumun ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak içindir (Demir ve Demir, 2015). Ayrıca çağa ayak uydurmak açısından yenilik ve değişim önemli bir yere sahiptir.

Yenilik ve değişim uygarlığın anahtar kelimeleri arasında yer aldığı gibi kalkınma, iyileşme, yenileşme, ilerleme, evrim, devrim, inkılap terimleri de değişim kavramına yakın, değişikliği ve yeniliği farklı biçimlerde ifade eden kavramlardır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Dolayısıyla, yenilik ve değişim kavramı olarak birbirine çok yakın olmakla birlikte, aynı anlamı ifade etmemektedirler.

Yenilik bir değişimdir ve değişim kavramı dönüşüm, farklılaşma olarak nitelendirilebilir. Fakat değişim her zaman yenilik, gelişim anlamına gelmemektedir. Olumsuz bir yönü de vardır yani geriye dönük, negatif olabilmektedir (Tezcan, 1998). Bu açıdan bakıldığında yenilik yerine değişim kavramının kullanılması yenilik anlamını tam olarak karşılamamaktadır.

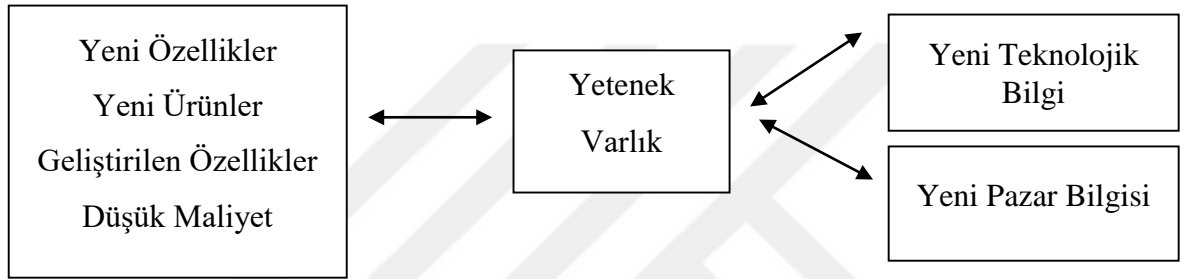
Örgütler açısından ise çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak, değişim baskısına uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler yenilenebilmek için aktif olarak değişmeli, hatta değişim, yeniliği kendileri başlatmalıdırlar. Örgütler, hizmet, süreç, yapı, oluşum, stratejilerini sürekli değiştirmek ve yenilemek, bunu gerçekleştirebilmek için de yenilikçi ve yaratıcı olmak zorundadırlar. Örgütlerin yeniliğe önem vermeleri başarı için mutlak ölçüt olmamakla birlikte yenilikçiliğin örgütlerin fırsatlardan yararlanabilme ve başarı şanslarını arttırdığı da bir gerçektir (Naktiyok, 2007). Bu bakımdan yeniliklere açık olmak, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında, kendilerini geliştirmelerinde bir basamak görevi de görebilecektir.

Yenilik aynı zamanda bir değişimdir. Değişik bir bilgi, fikir, ortam, strateji, yöntem icat ya da üründür. Yenilik her zaman gelişimi ifade etmekte, ilerlemeyi sağlamaktadır. Değişim ise gerilemeyi de içine alan bir kavramdır. Fakat sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Değişim ya da yenilik toplumlar için gelişmişlik göstergesidir. Bu doğrultuda değişime açık toplumlar, ilerleme gösterebilme imkânına sahip olabilmektedirler.

### 2.1.3. Yenilik özellikleri

Çok geniş anlamlı bir kavram olan yeniliğin özelliklerinin açıklanması, anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Uzkurt (2008) yeniliğin özelliklerini şu şekilde sıralanmıştır: Yenilik, toplumun gereksinimlerini, isteklerini karşılamak ve refah düzeyini artırmak amacıyla, daha rahat, kaliteli bir yaşam sürmek için bir araçtır. Yenilik süreklilik içeren bir süreçtir. Yenilik süreci, yeni ürün, hizmet, süreç, çıktıların üretilmesi, yaygınlaşması, örgüte, topluma ya da bireye mal olmasından oluşmaktadır. Yenilik, aynı

zamanda ekonomik ve sosyal bir anlam ifade etmelidir. Yenilik, sosyal ve ekonomik açıdan yarar sağlamaktadır. Yenilik, icat, buluş veya değişikliklerin ötesinde, sosyal yarar sağlayan, ekonomik bir değerdir. Yenilik, yenilikçi bir örgüt kültürünün ürünüdür. Yenilik süreci problem çözmeye etkilidir. Bazı problemler karşısında üretilen çözümler genellikle yapılacak bir yenilik olmaktadır. Yenilik, çevreye adapte olmak ve çevreyle bütünleşmek için bir araçtır. Yenilik, yayılmacı bir özellik göstermektedir ve belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar Afuah (2003; akt. Uzkuurt, 2008) tarafından Şekil 2.3’de şu şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 2. 1.** Yenilik oluşum süreci (Afuah, 2003; akt. Uzkuurt, 2008).

Yenilik modelinde görüldüğü gibi yeni özelliklere sahip düşük maliyetli yeni ürünler, teknolojik ve pazar bilgisini örgüt yetenek ve değerleri ile birleşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Aslında yeniliğin başlangıç aşaması yeni icatlar ve fikirlerdir. Bu fikirlerin, icatların yeniliğe dönüşmesi uygun teknoloji (teknik, yöntem, süreç, parça) ve pazar (ihtiyaç, beklenti, tercih, istek, dağılım yolu) ile yetenekli bireyler ve uygun örgüt iklimini gerektirmektedir.

Yenilik özellikleri ile ilgili Mische (2001) sınıflandırması ise şu şekildedir:

- değişim için fırsattır.
- örgütün performansını yükseltmek ve yeni bir çevre oluşturmak açısından temeldir.
- bireylerin motivasyonunu ve becerilerini artırmaktadır.
- bilgi, fikir ve ürünlerin paylaşımı şeklinde belirtmiştir.

Genel olarak yenilik yeni bir fikir ile başlayan, bu fikrin hayata geçirilmesi ile devam eden bir süreçtir. Yenilik, sürekliliği olan bir özelliktir ve ancak yeniliği ve yenilikçiliği destekleyen birey ve örgütlerce sürdürülebilmektedir. Ayrıca bireylerin, örgütlerin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmaktadır. Zamanla değişen ve çoğalan bu ihtiyaçlar da yeniliği zorunlu kılmaktadır ve çeşitlendirmektedir.

#### 2.1.4. Yenilik çeşitleri

Yenilik, bilim, teknoloji, ekonomi, ticaret, toplum, birey, örgüt alanlarında yapılan değişimlerdir. Çok kapsamlı bir süreci ve etkinliği kapsamaktadır. Bu açıdan yenilik hakkında özellik, etki alanı ve derecesine göre birçok sınıflandırma yapılmıştır. Yenilik alanına göre; ürün, hizmet, süreç, örgütsel pazarlama olarak sınıflandırılmıştır. Derecesine göre; radikal, artımsal, yapısal olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca odak noktasına göre süreç, ürün, hizmet, örgüt ve toplum alanlarında da ele almıştır. Bunun yanı sıra teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik sınıflandırılması da mevcuttur (Uzkurt, 2008).

Radikal, artımsal ve yapısal yenilikler sınıflandırması, yapılan değişimin, yeniliğin boyutlarına göre yapılmıştır. Radikal yenilikler büyük değişimler meydana getirirken artımsal yenilikler bu değişimleri ve faydasını optimum seviyeye yükseltmektedir. Bu açıdan radikal ve artımsal yenilikler birbirlerini tamamlamaktadır. Yeni yöntem, ürün, hizmetlerin meydana gelip gelişmesi ve olgunlaşması aşamalarından meydana gelmektedir. Yapısal değişimler ise radikal ve artımsal değişimler arasında kalmaktadır. Örgütteki birimlerin arasındaki bağları güçlendirmek, yeni bağlar kurmak, etkileşimi arttırmak amacıyla yapısal değişimler yapılmaktadır (Uzkurt, 2008). Radikal yenilikler ortaya çıktıktan sonra artımsal yeniliklerle gelişip, olgunlaşmaktadır. Radikal yenilikler, önceden var olmayan bir özelliğin ortaya çıkmasını, artımsal yenilikler ise radikal yeniliklerin veya var olan faktörlerin üzerinde değişiklik yapmayı, geliştirmeyi ifade etmektedir.

Süreç, ürün, hizmet yeniliklerinde ise hizmet ve ürün yeniliği, mevcut ürünlerde var olan özelliklerin kullanım alanları açısından tamamen farklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesidir. Daha önce var olmayan hizmet ve ürünlerin üretilmesi ya da ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapılarak kullanım alanlarının farklılaştırılmasıdır (Aygen, 2006). Hizmet ve ürün yeniliği için radikal yeniliklerde olduğu gibi çok büyük değişiklikler yerine küçük ve basit dokunuşlarda yeterli olabilmektedir. Bu sayede hizmet ve ürünlerde kolaylıklar sağlanması amaçlanmaktadır. Süreç yeniliği ise yeni ya da geliştirilmiş ürün alma yöntemidir. Zaman, hammadde, personel, girdilerde ve çıktılarda yapılan değişiklikler süreç yeniliği kapsamındadır (Kırım, 2006). Süreç, ürün ve hizmet yenilikleri iç içe olan birbirini tamamlayan yeniliklerdir.

Örgütsel yenilik örgütteki yöntemlerin yenilenmesini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra örgüt için yeni sayılabilecek bir ürün, teknik, yöntem ya da fikrin örgüte uyarlanması, örgütte uygulanmasıdır. Gelişen, yenilenen ya da yeni icat edilen teknoloji, sistem, yenilenen plan ve programların örgüte adapte edilmesidir (Damanpour, 1991). Bu bağlamda yeniliklerin örgüt açısından belirlenmesi ve kullanılması örgütsel yenilik olarak söylenebilmektedir.

Toplumsal yenilik, toplumu ilgilendiren alanlarda değişiklikler yapılarak toplum yararına uygulamaya konmasıdır. Toplumun bir kısmını ya da tamamını ilgilendiren bir konuda yeni bir hizmet ortaya koymak ya da var olan durum üzerinde değişiklikler yapmak toplumsal yenilik olarak nitelendirilebilmektedir. Bu açıdan toplumsal yenilik diğer yenilik çeşitleri ile bir bütün olarak düşünülmelidir. Çünkü yapılan yenilikler toplum yararına yapılan ürün, süreç ve hizmet değişimlerini kapsamaktadır (Uzkurt, 2008). Bu yönü ile toplumu oluşturan bireylerin sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan yaşam kalitelerinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

Teknolojik olan ve teknolojik olmayan yeniliklerde ise teknoloji kullanımına bağlı olarak yapılan değişimler ele alınmaktadır. Teknolojinin kullanılmadığı değişimler de teknolojik olmayan yenilikler şeklindedir. Teknolojik yenilikler yeni bir ürün, hizmet tasarlama, üretme olarak ortaya çıkarken; teknolojik olmayan yenilikler bu ürün ve hizmetlerin sunumunda kendini göstermektedir. Teknolojik ve teknolojik olmayan

yeniliklerden faydalanma koordineli olarak yerine getirildiği takdirde daha etkili, verimli ve karlı olmaktadır. Teknolojik yenilikler yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik, teknolojik olmayan yenilikler de yönetsel açıdan yapılan değişimlerdir. Daha çok örgütsel yapı, yönetim süreci gibi alanlardaki değişimleri ifade etmektedir (Bozkurt, 2015). Bu anlamda teknolojik olan ve olmayan yenilikler birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Yenilik çeşitleri genel anlamda yeniliğin etkilediği faktörlere bağlı olarak belirlenmiş bulunmaktadır. Fakat yenilik çeşidinin ne olduğu, yeniliğin bir gelişim olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Yenilik çeşidi ne olursa olsun olumlu yönde bir değişim meydana getirmektedir. Yenilikler hep daha iyi sonuçlar elde etmek daha iyi olmak için yapılmakta ve etki alanına göre de farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

#### 2.1.5. Yenilikçiliği etkileyen faktörler

Mevcut durum üzerinde olumlu etki sağlayacak iyileştirmeleri ya da yeni ve özgün ürün, hizmet, süreç, örgütsel üretim, pazarlama gibi alanları ifade eden ve fikirlerin uygulamaya geçmiş şekli olan yeniliği etkileyen faktörler ise çevresel, duygusal, yasal olarak üç başlık altında toplanmıştır (Demir ve Demir, 2015). Örgütsel faktörler; örgütün içsel faktörler olan bu özellikler statü, insan kaynakları, ekonomik kaynaklar, yönetim şekli, liderlik, örgüt kültürü, vizyon, iletişim ve örgütsel yapı gibi değişkenleri ifade etmektedir ve yenilik fikirlerini ve uygulamalarını etkilemektedir ve örgüte göre değişiklik göstermektedir. Çevresel faktörler; örgütün çevresi, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan dalgalanma, belirsizlik ve değişimler meydana getirmektedir. Çevresel faktörler sadece örgütü değil, örgütün içinde bulunduğu sektörü, bölgeyi hatta tüm ülkeyi değişime zorlamaktadır. Yasal faktörler ise uluslararası ve ülkedeki yasal ve politik durumlar, örgüt kuralları, zorunluluklar, örgütü koruma ve geliştirmeye yönelik yaptırımlar, düzenlemeler, örgütteki yenilik uygulamalarını ve yeni fikirleri etkisi altına almaktadır.

Yenilikçiliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yenilik, kendini ilgilendiren bütün özelliklerden etkilenmektedir. Bu etkenlerden içsel faktörler olan örgüt iklimi örgütsel yapı, örgüt kültürü, liderlik, vizyon ve iletişim faktörlerinin açıklanması, yeniliğin bu faktörlerden nasıl etkilendiğinin anlaşılması açısından önemlidir.

Yenilikçi bir örgütün temeli, örgütün yapısının yenilikçi olmasına dayanmaktadır. Yenilikçi örgütlerin yapıları karmaşıklığa, benzerliğe, durağanlığa ve bürokrasiye karşıdırlar. Örgütsel yapının doğal ve esnek olduğu durumlarda yenilikçi bir ortamın ve yeni fikirlerin meydana gelme ihtimali de yükselecektir (Durna, 2002). Bu bakımdan yeniliğe açık örgütlerin yapısı doğallık ve esnekliğe daha uygundur. Birimler arası grup çalışmaları, kontrol alanının genişliği, kontrolsüz bilgi transferi, merkezilikten uzak kararlar ve biçimselleşmenin az olması doğal yapıların özelliklerindedir (Naktiyok, 2007). Bunun yanında örgüt içerisinde yeni fikirler oluşmasını ve bunların yenilik olarak ortaya çıkmasını, bireyler ve birimler arasındaki iletişimi engelleyecek yapıların düzenlenmesi ya da kaldırılması yeniliğin ortaya çıkması açısından önemlidir. Çünkü yenilik fikri örgütün her kademesindeki bireyden ortaya çıkabilmektedir (Bozkurt, 2015). Sağlıklı bir iletişimin olmadığı, katı kuralların ve bürokrasinin çok olduğu, bireylerin özgürlük alanlarının kısıtlandığı örgütler gelişim ve yenileşmeden çok var olan durumu korumaktadırlar.

Yenilik aynı zamanda içinde filizleneceği bir kültüre muhtaçtır. Kültür ise yeni fikir, ürün, hizmet ve süreçler için gerekli deneyim ve uzmanlık barındırmalıdırlar (Bülbül, 2013). Örgüt kültürü, örgütün kurumsal yapısını ve birey davranışlarını ortaya koyan ve yöneten normlar, değerler, sosyal kurallardır. Örgütte yeniliğin değer verilmesi gereken bir olgu olduğuna bireyleri ancak örgüt kültürü ikna edebilmektedir (Pervaiz, 1998). Örgütte yaratıcılığın desteklenmesi, risk alabilme, yeni fikirlere açık olmak gibi yenilik yönelimli durumlar örgüt kültürüne bağlı olarak değişmektedir.

Yenilik, örgütleri değiştirmekte ve bu durum belirsizliklere neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt üyelerinde korku, stres, yeniliğe direnç gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçte bireyler, kaygı düzeyini azaltarak belirsizlere ışık tutabilecek ve yenilik yolunu açacak bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilikler tesadüfen ortaya



çıkamaktadır. Bu nedenle de yönetsel beceri ve liderliğin kombinasyonu gerekmektedir (Adair, 2007). Yeniliklerin başarılı bir şekilde ortaya çıkabilmesi için liderlik önemli bir faktördür.

Örgütün vizyonu örgütsel yenilikte de etkilidir. Vizyon uzun dönemli hedeflerini kapsamaktadır. Örgütün gelecekle ilgili durumunu netleştirmek için yol ve yöntemlerin belirlenmesinde yardımcıdır. Yenilik sürecinde ise belirsizlik ve riskler meydana gelebildiği için vizyon önem kazanmaktadır. Vizyon, yenilik sürecini netleştirerek belirsizlikleri minimum seviyeye düşürmektedir (Durna, 2002). Örgüt, vizyonuna ulaşabilmek için de yenilik sürecine girerek hedeflerine ulaşabilmektedir.

Örgütte yenilik yalnızca yöneticiler eliyle gerçekleştirilecek ve yönetilecek bir olgu değildir. Yönetim liderliğinde, örgütteki tüm birimlerin katılımıyla ve iknasıyla başarılı bir yenilik süreci meydana gelmektedir. Bu yüzden örgütte açık ve etkili bir iletişim olması, yeniliğe direnci azaltmaktadır (Trott, 2008). Ayrıca yeni fikirler bilgi birikimine sahip olmayı da gerektirmektedir ve bilgi paylaşımı da yenilik için önemlidir.

Yenilik örgütü etkileyen bütün faktörlerden etkilenmektedir. Yeniliğin başarılı olabilmesi için bu faktörlerin iyileştirilmesi ve kontrol altına alınması gerekmektedir. Fakat bu durum çok mümkün değildir. Asıl önemli olan bu faktörlerden örgütün ne kadar etkilendiği ve yenilik sürecini ne kadar etkilediğidir. Örgütte yeniliği çok fazla etkileyen ve belirleyicisi olan liderlik, örgüt iklimi gibi faktörler yenilik sürecinin başlaması ve sürdürülmesinden dolayı, yeniliği destekleyici olmaları gerekmektedir.

#### 2.1.6. Örgütsel yenilik ve değişim

Yenilik kavramının örgüt açısından incelenmesi 1970'lere kadar örgüt yeniliğini etkileyen etkenler ve yeniliğin kabullenilmesi etrafında şekillenirken, 1970'lerden sonra bunların yanına örgütlerde yeniliğe bakış açısı ve tutum ile örgütlerde yenilik uygulanması konuları da eklenmiştir (Uzkurt, 2008). Yenilik ve değişim kavramları zamanla daha çok önem kazanmaya başlamışlardır.

Değişim, toplumun vazgeçilmez bir unsurudur ve örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için değişim gerçeğini kabul etmek ve değişimle baş etmek zorundadırlar. Birey, toplum ve örgütler değişim unsuru ile barışık olmalı, doğal bir yaşam süreci olduğunu kabullenmelidirler. Bu şekilde bir tutum, değişimi olumlu yönlendirmeye, yenilikçi bir bakış açısına doğru bir akış sağlayacaktır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Örgütler değişimi ve yeniliği bir yaşam tarzı olarak görmelidirler.

Örgütsel yenilik kavram olarak, örgütü daha etkili ve verimli kılmak amacıyla, bireylerin ve grupların rol ve davranışlarında, örgütün yapısal özelliklerinde, araç gereçlerde yapılan bilinçli ve planlı değişim faaliyetleri olup uzun bir süreci kapsamaktadır (Eren, 1998). OECD'de (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) (2006) örgütsel yenilik, örgütteki işle ilgili organizasyonlarda, dış ilişkilerde yeni bir yöntem uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki yenilikler, örgütsel memnuniyeti artırmak, çalışmanın yürümesini organize etmek, öğrenimi iyileştirmek amacıyla yapılmakta ve yapı ile süreçlerdeki değişim ve gelişimi içermektedir. Örgütsel yeniliği Uzku (2008) örgüt ve örgüt üyeleri ile ilgili yeni bir hizmet, ürün, süreç, sistem, yapı, teknoloji, plan ya da program ve yeniliklerin benimsenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre örgütsel yenilik, ürün, süreç, hizmet, yönetim, pazarlama gibi yenilik süreçlerini de kapsayan ve bu yenilik süreçleriyle ilişki halinde olan bir kavramdır.

Örgütlerde yenilik sürecinde, yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanmasında ilk şart etkili bir lider ve destekleyici bir örgüt iklimidir. Örgüt gereksinimleri sonucunda meydana gelen örgütsel yenilik, örgüt ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni fikir ve davranışlar iç ya da dış dinamiklerden elde edilmektedir. Bu durum örgütsel yeniliklere destek verecek yenilikçi bir örgüt iklimine sahip olmayı gerekli görmektedir. Böylece yalnızca hizmet veya ürünlere odaklanarak yenilik etkinlikleri sınırlı tutulmamış olmaktadır. Sistemli bir işleyiş ve örgütsel oluşum gerektiren örgütsel yenilik, belli ihtiyaçların karşılanmasına ve buna uygun faaliyetlere yöneliktir. Fakat genel anlamda bir düzen içerisinde işleyişine devam etmektedir (Demir ve Demir, 2015).

Örgütler kusursuz bir denge durumunu korumakla birlikte, aslında sürekli bir değişim içindedirler. Temel değişiklikler istisna durumlarında meydana gelmektedir. Katz (1977) bu değişikliklerin girdilerin değişmesi ve ikincisi de dengesizlik durumu şeklinde iki kaynağı olduğunu belirtmektedir. Girdilerin değişmesi, örgütün, bilgi ve enerjik girdilerinde meydana gelen değişikliklerdir ve iki türdür. Birincisi yeni veya değişmiş olan üretim girdileri olup örgüte giren bilgi ve malzemenin nicelik ve niteliğindeki değişimi ifade etmektedir. Yeni kaynakların bulunması gibi eski kaynakların ortadan kalkması ve çevresel değişiklikler sebebiyle de olabilmektedir. İkincisi ise örgüt üyelerinin değer ve motivasyonu ile ilgili değişiklikler olup bu değişiklik türü evrimseldir. Yani yavaş yavaş hissettirmeden meydana gelir fakat birden bire bir olayın patlak vermesiyle farkına varılabilir. Bu olay girdilerdeki önemli değişiklikler sebebiyle temel olarak dış çevreden kaynaklanmaktadır. Daha az açık olan sistemler çevreden ya da dışarıdan gelen yeni bilgilere direnç göstermekte ve değişime uğramak yerine varlıklarını kaybetmektedirler. Eğer girdilerde değişiklik yoksa çevre de sınırlı bile olsa örgütlerde değişikliğe sebep olabilmektedir. Örgütsel değişimin en önemli kaynağı girdilerin değişmesidir.

Dengesizlik durumunda ise örgüt yapısında ve örgüt üyeleri arasında rekabet ve uyuşmazlıkları uzlaştırma ve örgüt öğeleri arasında uyarılma sağlama, örgüt işleyişi bulunmaktadır. Örgüt işleyişi yatay uyuşmazlıklar yani alt sistemler arası rekabet ve dikey yani hiyerarşik sistemdeki uyuşmazlıkların giderilmesi, bu şekilde işlerin yürütülmesidir. Yatay uyuşmazlık daha çok rekabet temelidir. Alt sistemlerde farklı büyüme hızları görülerek birinin diğerinin önüne geçmesi ve yol gösteren durumunu almasıyla, diğer sistemler de onun gelişimini kontrol altına almaya, ona uymaya çalışmaktadırlar. Dikey uyuşmazlık ise hiyerarşik basamaklarda iktidar, ödül ya da maddi olanaklar yönünden geniş farklar olduğunda meydana gelmektedir.

Örgütsel yenilik ile az girdiyle kaliteli ürün, çıktı elde etmek, verimliliği arttırmak, maliyeti azaltmak, performansı, memnuniyeti ve yaşam kalitesini yükseltmek amaçlanmaktadır. Örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada yöntem teknik ve araçlardan oluşan örgütsel yenilikler, örgüt koşullarında oluşturulan, belli amaçlara yönelik, işlevsel, kullanışlı, değer taşıyan, yeni ürün, hizmet, süreçlerdir. Bu anlamda örgüt kriterlerinin

belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel yenilikler, yaratıcı fikirler, başarılı uygulamalar ve performanslar için kaynak oluşturmaktadırlar. Bu açıdan tüm değişim ve gelişimler için karar alınması ve uygulanmasında rolleri çok büyüktür ve önemlidir (Demir ve Demir, 2015). Bunun yanı sıra örgütsel yenilikler örgütte daha iyi sonuçlar elde etmek yanı sıra mevcut yapıyı sürdürmek ya da geliştirmek amaçlı yapılan değişimlerdir.

Örgütlerde yenilik yapılmasının amacı genel olarak örgüt içi ve örgüt dışındaki değişimlere karşı örgütün uyumunu sağlamaktır. Yenilik yapıldığında örgüt açısından ulaşılmak istenen amaçlar yeni hizmet, ürün üretmek, mevcut hizmet ve ürünlerin kalitesini arttırmak, bireylerin ihtiyaçları karşılamak, çıktıların örgütteki hedeflerine en uygun şekilde olmasını sağlamak, çıktıların çekiciliğini artırmak, bireylerin ihtiyaçlarına ulaşmasındaki süreyi kısaltmak, örgüt sürecini geliştirmek, iyileştirmek, enerji tasarrufu sağlamak şeklindedir (Uzkurt, 2008). Örgütler bu hedefleri yerine getirebilmek için bazı yenilik ve değişimler meydana gelmektedir. Fakat bazı durumlarda örgütlerde çevrelerini değişime uğratabilmektedirler. Yani örgütler, değişim ve yeniliklerden etkilendikleri gibi, çevrelerini de etkilemektedirler. Örgütler değişim ve yeniliklerden zarar görmemek ve optimum yarar sağlayabilmek için değişim ya da yenilik sürecinin yönetimini iyi yapmalıdırlar. Yenilik sürecinde ve sonunda değerlendirme yapmak, örgütün yeniliklerden beslenmesi ve optimum düzeyde yararlanması için önemlidir (Başaran, 1998). Bu süreçte örgütsel yenilik örgütleri değişimlere adapte etmekte yardımcı olmasının yanında değişimlerden oluşabilecek olumsuzluklardan da korumaktadır.

Örgütlerde yenilik durumları, bazı riskleri ve endişeleri de birlikte getirmektedir. Ürün, süreç, hizmet gibi alanlarda yapılacak olan örgütsel yeniliklere karşı belirsizlikleri minimum seviyeye indirmek kuşkusuz yenilikçi bir yönetim anlayışıyla mümkündür. Örgütsel yapının yenilikçi olması örgütün değişim ve gelişim ihtiyaçlarına bakış açısını olumlu etkilemekte, farklılıklara açık bir sistem meydana getirmektedir (Demir ve Demir, 2015). Örgütsel değişim genel olarak, amaçlarla ilgili ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütte yapılan yeniliklerdir. Örgütler bireysel ve çevresel faktörlerle etkileşerek zamanla değişime uğramaktadır fakat bu kendiliğinden gelişen bir süreç değildir. Sistemik ve bir düzen içerisinde uygulanmaktadır. Aynı zamanda

örgütsel değişim ve yenilikler örgütün çevresiyle bütünleşmesi, iç ve dış çevredeki gelişmelere uyum sağlamasıdır. Özellikle örgüt girdilerinde meydana gelen değişimler örgütü yenilik yapmaya yöneltmektedir. Girdilerdeki değişime yönelik yenilikler yapan örgütler de rekabet ortamında daha başarılı ve hedeflere ulaşmada daha etkili olmaktadır.

#### 2.1.7. Yenilikçi örgütlerin özellikleri

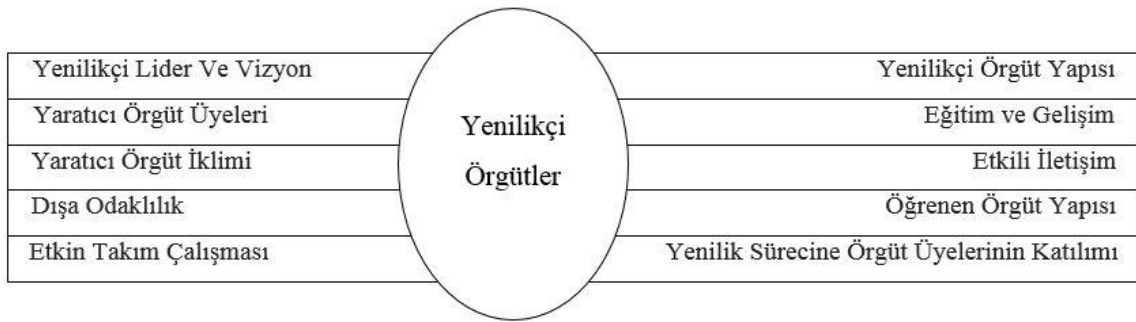
Yenilikçi örgütler sahip oldukları bazı özellikler bakımından diğer örgütlerden farklılık göstermektedirler. Öncelikle bu örgütlerde esnek bir örgüt yapısından bahsetmek mümkündür. Esnek yapı bu örgütlerde yeni fikirler ortaya çıkması, bireylerin yaratıcılığına destek sağlanması, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi, örgütsel karar ve uygulamalara, sürece katkı sağlanması, örgüt üyelerine değer gösterilen bir yapı oluşturulması açısından önemlidir. Bu esnek yapı örgütün, özgür bir düşünce ortamı, dinamik bir ekip, koordinasyonel çalışma ortamı, açık, güvenilir, güdüleyici bir örgüt iklimi özelliklerine sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Karabulut,2015). Yenilikçi örgütler bireylerin desteklendiği ve değer gördüğü örgütlerdir.

Örgütte yenilik, büyüme ve gelişmeyi sağlamasının yanı sıra bireylere mesleki açıdan çeşitli imkânlar sunarak özgürlük vermekte, keşif, kişisel gelişme ve öğrenme olanakları sunmaktadır. Yeniliğin stratejik bir süreç olmasıyla ilgili, işbirliği, deneme yanılma yöntemleri ve hızlilik desteklenmektedir (Mische, 2001). Böylece bireysel açıdan da yeniliğin benimsenmesi sağlanmış olmaktadır.

Yenilikçi örgütlerde örgüt üyelerinin yeniliğe verdiği değer, yeniliğe karşı tutum ve davranışları, yetenekleri, örgüt iklimi gibi faktörler çok önemlidir ve iyi değerlendirilmelidir. Bu faktörler örgütün yeniliğe ne kadar açık olduğunun belirleyicisi nitelikte (Demir ve Demir, 2015) olduğu gibi, bireylerin yenilikle ilgili risk almadaki isteklilik durumlarını güçlendirmektedir. Bu durum, ancak yeniliğin amacına ve yenilikçi davranışlara dönük ve geribildirim sağlayacak bir pekiştireç yardımıyla sağlanabilmektedir. Bu sebeple yenilikçi örgütlerde yenilikle ilgili başarılar ödüllendirilmekte, fakat başarısızlıklar cezalandırılmamaktadır (Tompson, 2001).

Yenilikçi örgütlerdeki bireyler yenilikçiliğe yönelik geliştirilmektedir. Bilgi ve öğrenmenin önemli olmasından dolayı uygulama yapılması teşvik edilirken yanlış yapmaktan korku duyulması engellenmektedir (Robbins, 2000). Bu durumun önüne geçilmesi başarısızlığın da işin bir parçası olduğunu kabullenmekle mümkündür. Bunun için bireye yenilik yapma özgürlüğü tanınmalıdır. Ayrıca başarısızlıklardan çıkarımlar yapılarak, yenilik sürecinde başarının garanti olmadığı fakat başarısızlıklardan yenilik üretilebileceği gösterilmelidir (Tushman ve Anderson, 1997). Başka bir deyişle yenilik yaparken risk alma ve yanlış yapmanın doğal bir işleyiş olduğu kabul edilmelidir.

Tidd, Bessant ve Pavitt (2005; Akt. Demir ve Demir, 2015) tarafından hazırlanan yenilikçi örgütlerin özellikleri Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. 2.** Yenilikçi örgütlerin özellikleri (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005; akt. Demir ve Demir, 2015).

Şekilde 2.2’de görüldüğü gibi yenilikçi örgütler yenilikçi liderlere sahiptirler ve yenilikçiliğe yönelik bir vizyon benimsemişlerdir. Örgüt üyeleri ve örgüt iklimi yaratıcıdır. Dışa odaklılık mevcuttur. Çevreyle sürekli etkileşim vardır. Yenilikçi örgütlerde etkin takım çalışması desteklenmekte ve yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır. Eğitim ve gelişime önem verilmekte, bireyler ve çevre arasında etkili iletişim bulunmaktadır. Yenilikçi örgütler öğrenen örgüt yapısına sahiptir ve örgüt üyeleri yenilik sürecine dahil edilmektedir.

Yenilikçi örgütlerde bir faaliyetin yenilik olarak kabul edilebilmesi için yeniliklerin yöntemi ve işlevi bakımından bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri Demir ve Demir (2015) şu şekilde sıralamışlardır:

- Yeni bir fikir ancak yeni bir ürün, hizmet, süreç, yöntem şekline gelerek örgüt düzeyinde kullanıldığında yenilik olarak ifade edilebilmektedir.
- Örgüt düzeyinde sadece bir ya da birkaç örgüt üyesini ilgilendiren değişim ve gelişmelerin yenilik değildir. Yenilik örgütün çoğunu veya tamamını ilgilendirmelidir.
- Yenilikler, farklı bir işleyişi, örgüt sistemi meydana getirebilecek değişimleri içermektedir.
- Yenilik fayda sağlamalıdır. Örgüt yapısının veya boyutunun yararına olmalıdır. Yenilik önemli bir gelişme olsa da örgüte katkısı olmayan hiçbir durum yenilik kapsamına girmemektedir.

Bunun için her yeni gelişme ya da değişim, yenilik olarak kabul edilmemektedir. Yenilik faydalı, genel, farklı, işlevsel ve uygulamaya geçmiş olmalıdır.

Yenilik ve değişime açık bir örgütte sürekli gelişme odaklı etkinlikler yapılmalı, çatışma, tartışma ortamlarından ve başarısızlıklardan maksimum fayda sağlanabilmelidir. Örgüt genelindeki bireyler bir bütün olarak, işbirliği ve koordinasyon içerisinde örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelmelidirler. Belirtilen durumlar yenileşme ile barışık bir örgütte, örgüt ile üyeler arasındaki etkileşimi yüksek kılmaktadır. Kısaca örgüt kadar bireylerin yenilik yapmaya istekli olması ve değer vermesi yenilikçi örgütlerde olması beklenen özelliklerdendir.

#### 2.1.8. Eğitim kurumlarının yenilikçi olması ve yenilikçi okul

İnsan, toplum ve bilgi, eğitimin temel ve sürekli değişiklik gösteren öğeleridir. Bilgi ve toplum düzeyinde meydana gelen değişiklikler, bireylerin niteliklerinin de değişmesinde rol oynamaktadır. Değişme, aslında gelişen bilgi, bireysel ve toplumsal yapının değişmesine olanak sağlayarak, toplumun daha çağdaş hale gelmesini sağlamaktadır. Böylece öğrenme, öğretme süreçlerinin daha verimli ve etkili olması için değişim ve gelişim gittikçe önem kazanmaktadır (Alkan, 2011). Gelişen bilim ve teknoloji hızlı nüfus artışı, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ve önem kazanması, çeşitli alanlarda

değişimi ve yeniliği beraberinde getirmektedir. Okullar değişimi gerçekleştirme, benimsetme, uygulama açısından değişim ve yeniliğin içerisindedir. Bu doğrultu da yenilikçi okullar, yeniliği vizyon olarak belirlemiş, yeniliği kabullenip, yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturmuş olan örgütlerdir (Tezcan, 1998). Özkan'a (2009) göre ise eğitim kurumlarındaki yenileşme, eğitim sürecindeki tüm faktörlerin dikkate alınarak okullarda yaratıcılık ve yenilikçiliğin gelişimini sağlayan ve yön veren, okulların tüm süreçlerinde güncel gelişmeleri ve yenilikleri uygulamaya koyan, kullanışlı olan bilgiyi pratik olarak uygulayan, elde edilen çıktılarını kontrol edilmesini sağlayan bir süreç ve sonuçtur.

OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) (2006) yenilikçi okulları, yeni bir yöntem uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Okuldaki yenilik, girdi, çıktı, hizmet, süreç, teknik gibi değişim ve gelişimlerin yapılması ve bunların bütün alanlarda yenilik süreçlerini kapsamaları ve etkileşmesidir. Eğitim örgütlerinde yapılan yenilikler memnuniyeti artırmak, çalışmanın yürütülmesini organize etmek, öğrenimi iyileştirmek amacıyla yapılmaktadır. Erişilebilir olması amacıyla bilgi düzenlemesi yapmak, en iyi dersler, uygulamalar ve bilgilere dair veri tabanı oluşturmak okullardaki yenilik ve değişimlere verilebilecek örneklerdendir. Bunun yanı sıra yenilikler karar alma ve sorumluluklardaki dağılımını yapılmasını da sağlamak amaçlıdır.

Eğitim örgütleri olan okulların gelişmesi, sosyalleşme süreci içerisinde bazı stratejik yöntemlerin uygulanmasını gerektiren geniş bir uygulama yelpazesini ifade eden genel bir terimdir. Bütün bir sistem olarak birey, grup, örgütün geliştirilebilmesi için bu stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Okullar da diğer örgütler gibi, bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan sistemlerdir ve bu açıdan bakıldığında okulların geliştirilmeleri söz konusu olduğunda, çoğulcu bir bakış açısıyla durum ele alınmalı ve uygulamalar gerçekleştirilirken bireylerin ve grupların gelişmelerine, geliştirilmelerine ve performanslarının artmasının sağlanmasına öncelik verilmelidir. Okulların gelişim amacı, etkinlik ve yeterliliği artırmaktır. Bunun yanı sıra bireylerin verimliliğini etkileyen, duygu, tutum, davranış ve moralini içeren, güdüleyici bir iklim sağlanması amacı da göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda Tınaz (2013) okulların geliştirilmesinde örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanın yükümlülükleri, çatışma durumları, değişim yönetimi, yönetim geliştirme, etkinliklerin önemli konular olduğunu belirtmektedir.



Yenilikçi okullar, değişim ve gelişime açık olan ve bu durumun gereklilik olarak algılandığını örgütlerdir. Bu örgütlerin değişim ve yeniliklere uygun yapısal çerçeveye ihtiyacı bulunmaktadır. Okullardaki değişim nedenlerini, değişimden etkilenen yapıları ve değişim özelliklerini Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. 3.** Eğitimin temel öğelerinde değişim (Alkan, 2011).

Eğitim in değişimden etkilenen temel öğeleri birey, toplum ve bilgidir. Değişim ise bilim, teknoloji, atom, uzay, nükleer enerjide meydana gelen gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Eğitimin birey boyutunda nitel, işlevsel ve sayısal özelliklerde değişim meydana gelmektedir. Toplumsal olarak eğitimdeki değişim, yapı- nitelik ve bilgideki değişimleri ifade etmektedir. Bilgi değişimi ise üretim, uygulama, birikim ve temin etmedeki değişimleri içermektedir.

Eğitim alanında yenilik yapılması, okullarda yenileşmeye gidilmesi, okulların sosyal, ekonomik, politik, durağan boyutları nedeniyle karmaşık ve kapsamlı bir süreçtir (Bülbül, 2012). Okullar birey, toplum ve çevre ile var olan ve bu faktörlerle etkileşimi çok fazla olan örgütlerdir ve bu açıdan sadece eğitim yönüyle ele alınmamalıdır. Gelişim, değişim ve yeniliklere en duyarlı sistemler olan okulların toplumsal çeşitlilik, teknolojik gelişmelere açıklık, manevi değerlerin geliştiriciliği ve koruyuculuğu, demokratik, geleceğe hazır, çevreden gelen olumsuz etkilere dirençli ve bütün bu işlevlerin yanında kendi yapı ve işleyişini eleştiren, yeniliklere açık olma yönleriyle de etkililiğini artırması gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Okulları etkileyen faktörlerin fazla olması yenilik sürecini karmaşık hale getirmekte ve etkililiği azalmaktadır.

Yenilikçi okullar, yeni fikirleri ve bu fikirlerin uygulanmasına açık, değişimi anlayan, yenilikler yapan örgütler arasında lider, yol gösterici özellik gösteren, problemlerin çözümünde yeni yollar deneyen, risk alabilen, sürekli yeni fırsatlar yaratan örgütlerdir. Bu okullarda yenilik bir hayat tarzı şekline getirilerek kurumsallaştırılmakta, işbirlikçi ve yaratıcı bir örgüt ortamı oluşturulmakta, yenilikler ve yaratıcılık uygun şekilde ödüllendirilmekte, yenilikle ilgili hedeflere ve sonuca odaklanılmaktadır. Ayrıca yenilikçi düşünceye destek verilerek yeniliği önleyen; yönetimin risk almaktan kaçınması, sorgulamaktan korkma, homojen bir yapı oluşturma, ayrıntılara takılma, dar kapsamlı bakış açısı, aşırı gerçekçilik, yaratıcılık sürecini sistematikleştirmeye çalışma, aşırı bürokratik işlemler, etkili olmayan güdüleme gibi faktörlerin önüne geçilmektedir (Naktiyok, 2007). Yenilikçi okullarda yenilik, örgütün özüne işlemiş ve olağan hale gelmiştir.

Okuldaki yeniliklerde, gelişimde başarıyı sağlayabilmek için pek çok faktör etkilidir. Özellikle lider bir yönetici, yönlendirme açısından okulun değişimi için önemli bir etkidir. Örgüt üyelerinin bilgiyi etkili kullanımını sağlaması başarı için ilk adım niteliğindedir. Okul yeniliğinde, değişiminde başarılı olabilmek için örgüt üyelerinin davranışlarının ve tüm faktörlerin birleşimi sonucu oluşan örgüt kültürünün yeniliklerden etkilenmesi gerekmektedir (Karataş, Gök ve Özçetin, 2015). Okuldaki bireylerin tutum ve davranışlarının yeniliğe yönelik olması ve yöneticilerin yenilikler için öncü olması önemlidir.

Okullarda yenilik yapmanın amacı diğer örgütlerde olduğu gibi maddi bir kar elde etmek değildir. Bu kazanç, hedeflerine, vizyon ve misyonlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmayı ifade etmektedir. Bunun yanı sıra öğrencilerin başarısının artırılması, toplum kalkınmasında eğitimi daha etkili kılmak da okul örgütlerinin yenilik amaçlarıdır. Yenilikçi okullar esas olarak eğitim çıktılarını var olan durumdan daha iyi bir duruma getirmeyi amaçlamaktadır (Ömür, 2014). Yenilikçi okullar hep daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Yenilikçi okullarda yenilik, yeni fırsatlar, değişimler, değişen çevreye uyum sağlama, değer kazanma gibi yararların yanı sıra okula pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydaları Naktiyok (2007) şu şekilde ifade etmektedir:

- Yenilikçi okullar durağan olmadıkları için aynı zamanda öğrenen örgütlerdir. Bu açıdan yenilikçi okullarda fikir ve bilgi paylaşımı sağlanmakta ve teşvik edilmekte bireyler öğrenmeye yöneltilmektedir.
- Yenilik, bireylere yeni bir ürün ya da sürecin yaratıcısı olmak açısından bireylerin heyecan duymasını ve becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır.
- Yenilikçi okullar, öğrenme, keşfetme, kişisel ve mesleki gelişim için deneyim kazanmayı, işbirliğini, başarısızlıktan sonra tekrar denemeyi teşvik etmektedirler.
- Yenilik, performansı yüksek bir örgüt oluşturmak ve yeni bir çevre düzenlemesini sağlamaktadır.

Eğitim kurumları yeniliklerden en çok etkilenen örgütlerdir ve yeniliği benimsemiş olan okullar da yenilikçi okullar olarak ifade edilmektedirler. Yenilikçi okullar ise bireysel, toplumsal, çevresel değişimlere uyum sağlayarak çalışmalarını bu yönde sürdürmektedirler. Yenilikçi okullar genel olarak yeniliğe açık okullardır.

#### 2.1.9. Yenilikçi okulların özellikleri

Eğitim örgütlerinde yenilik girişimleri süregelen uygulamaların incelenerek eksik yönlerin tespit edilmesiyle başlamaktadır. Daha sonra yenilikler yapılarak yeni uygulamaların kendine yer bulması ve kullanılmaya başlanması aşamaları gelmektedir (Özdemir, 2000). Okullar en çok demografik, teknolojik ve ekonomik değişimlerden etkilenmekte ve bu değişimlere tepki vermektedir. Hızla artan nüfus, okul sayısındaki artış, okul yapısındaki değişimler, müfredatın değişmesi, ekonomik ve politik durumlar okullarda yenilik gerektiren güçlerdir (Campbell, 1983). Yenilikçi okullar çevresindeki ya da kendisini ilgilendiren ya da etkileyen değişimlere kayıtsız kalmayan, çevresiyle beraber yenileşen örgütlerdir.

Fullan (1998) okulları yenileşmeye yönlendiren nitelikleri şu şekilde belirtmiştir:

- Okullar dış dünyayla bağlantısını kesemezler.
- Teknolojik gelişmeler, okulu yeniliklere açmakta duvarları yıkmaktadır.
- Okullar toplumun yenilenmesi ve gelişmesi için umuttur.
- Demokratik yapı için eğitim temeldir.
- Eğitimdeki rekabet, bireyin öz algılama kapasitesini yükseltme isteği ve aile tercihi okulların çevreleriyle ilişki halinde olmasını gerektirmektedir.
- Okullar, hayatın içinden özelliklere sahip olmalıdır. Okullar üzerinde çok baskı vardır.

Belirtilen özelliklerden dolayı okullar değişime açık ve yenilikçi olmalıdır. Çünkü okulların asıl amacı bireyleri eğiterek hayata hazırlamaktır. Bu açıdan okullar yaşamın içerisinde ve değişen yaşam şartlarına uyum sağlamak zorundadır.

Yeniliklere açık okullar, yeni öğrenmelerin gerçekleştiği, yeni yol ve yöntemlerin kullanıldığı örgütlerdir. Yeniliğe açık örgütler vizyonları çerçevesinde daha iyi ve daha yeni hizmet ve ürün üretmektedirler. Yenilikçi okulların kültürü koordinasyon, özdenetim ve yönetim, paylaşım ve yetki verme ve buna benzer faaliyetleri desteklemektedir. Yenilikçi okulların stratejileri amaçları, en üst düzeyde ulaşılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Yenilikçi okullarda sınırların kaldırıldığı bir yapı ve yatay yönlü bir iletişim mevcuttur. Bireyler arasında bilgi akışı üst düzeydedir. İşbirliği ve sorumluluk da bireylerde yer alan değerlerdir (Argon ve Eren, 2004). Yenilikçi okullarda örgütü oluşturma tüm boyutlarda yenilik çalışmaları olduğu fark edilmektedir.

Yeniliği benimseyen okullar yeniliğin kaynağıdır fakat bununla kalmayıp, yeniliği uygulamaya dönebilen, yeniliklerden en etkili şekilde faydalanabilen örgütlerdir. Yenilikçi okulların mimarisini, değişim, yenilik, risk alabilme, yaratıcılık, işbirliği gibi faaliyetler oluşturmalarıdır. Yeniliği destekleyen örgütler aşırı kuralcılık, sert, katı tutum, durağanlık, yenilik yoksunluğu gibi davranışlardan uzak duran ve bu davranışları sergileyemeyen örgütlerdir. Örgütlerin yeniliklere yönelmesi yönetimin desteğine bağlı olmaktadır. Örgüt yönetimi, risk alabilen, başarısızlığa tolerans gösterebilen, işbirliğine imkan veren, koordinasyonlu bir şekilde çalışmaya yönelen, sınırların kaldırılmasını

sağlayan bir yol izlemelidir (Naktiyok, 2007). Böyle esnek bir ortamın oluşturulduğu okullarda yeniliğe açık olma durumu da kolaylaşacaktır.

Yenilikçi okulların öncelikle yenilik hakkında istekli ve kararlı olmaları, yönetimin bunu desteklemesi ön koşul niteliğindedir. Bu durum yenilik ve değişimi kolaylaştırmakta, bireyler arası etkileşim, koordinasyon, bilgi akışını sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin de yeniliğe yönelik istekli olmaları, örgütte motivasyonu sağlamaları önemlidir. Bazı örgüt bireyleri yeni fikirler ya da ürünler üreterek yeniliğe katkı sağlarken bazı bireyler de takım lideri, rehber, yönlendirici, motive edici veya etkileyici rol oynamaktadırlar. Yenilik için eğitimin kendisi anahtar kavramdır. Eğitim, gelişmeyi sağlayarak yüksek performansı beraberinde getirecektir. Çünkü yeni ürün, araç, gereç, teknoloji, hizmet, yöntem, teknik tasarlanabilmesi, yeni fikirler ortaya çıkması, gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bilgi ve beceri de yetenek, isteklilik, süreklilik ve kararlılıkla yeniliğe dönüşebilecektir. Yenilikçi okullarda yenilik sürecine örgüt üyelerinin yüksek katılımı beklenmektedir. Bu durum farklı bakış açıları, farklı fikirler açığa çıkması açısından önemlidir ve problem çözmeyi kolaylaştırmakta ve yaratıcılığı desteklemektedir.

Yenilikçi örgütlerde amaçlar ve görevler açık, net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Bireyler ve gruplar arasında etkili bir çalışma, işbirliği, iletişim olmalıdır. Örgüt iklimi de yeniliği destekleyici niteliktedir. Yenilikçi, yaratıcı bir iklim, yeni fikirlerin ortaya çıktığı ve desteklendiği bir ortamdır. Sürekli öğrenen bir örgüt, yeni bilgilerin sürekli olduğu günümüzde, yenilik için olmazsa olmazlardandır. Bu bağlamda yenilikçi okullar aynı zamanda öğrenen örgütlerdir. Örgütlerin yenilikçi olması aynı zamanda uyanık olmasını, yeniliklere karşı tetikte olmasını, yeniliklerden hemen haberdar olmasını gerektirmektedir. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, teknolojinin avantajlarının farkında olup bunlardan yararlanması yenilikçi okulların özelliklerindedir. Farklı birimler arasında yatay, dikey ve çapraz iletişim ve tartışma ortamının oluşması yeniliği destekleyen unsurlardandır. (Uzkurt, 2008). Bu sayede farklı bilgi ve becerilere sahip bireylerin etkileşim içerisinde olup bilgi alışverişi yapması ve değişim ve yenilikleri kabullenip benimsenmesi de yaratıcılığını geliştirilmesi açısından önemlidir.

Genel olarak yenilikçi okulların özellikleri sıralanacak olursa; okul yöneticisi olacak kişinin açık fikirli, öğrenme ortamında öncü ve uygulamacı, yenileşme gereksinimi içinde, ihtiyaçların farkında, güven veren ve samimi bir okul ortamı sunabilen, eğitim için yeni amaçlar edinen, teknolojik gelişmeleri takip eden ve bunları okula getiren, çalışmalarda esneklik sağlayan, okulu her şeyiyle bir bütün olarak görebilen ve değişim girişiminde bulunan bir lider olmak zorundadır. Yenileşme için öğretmenlerin de sürece dahil olması temel unsurdur. Yeniliklerin tasarım ve uygulanma basamaklarında öğretmenlerin ihtiyaçları göz önüne alınmalı, görüş ve düşüncelerine başvurulmalı ve katılımları sağlanmalıdır. Öğretmenlerin yeniliklerle barışık, değişime hazır olmaları gerekmektedir. Sürekli değişen öğrenci profili ve ihtiyaçlarına, teknolojik gelişmelere cevap verilmeli, yenilikler takip edilmelidir. Öğretmenler, öğretim yöntem teknikleri, program, müfredat gibi konulardaki eksik ya da yenilenmesi gerekenleri belirleyip, yenilik talebi getirebilecek kapasite ve fikirde olmalıdırlar. Ayrıca okulda yenilikçi iklim meydana getirmenin öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğinin farkında olmalıdırlar. Bunun için öncelikle öğretmenlerin değişim ihtiyaçları belirlenmeli, öğretmenler yenilik ve değişim konusunda bilgilendirilmelidir. Öğretmenlere değişim sürecinin örgüt amaçları ve okul için önemi kavratılmalıdır. Öğretmenler planlı olarak ya da doğal olarak meydana gelen değişimleri yönetebilecek kapasite ve bilgi birikimine sahip olmalıdırlar (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Öğretmenlerin yenilik yapmaya istekli olmaları, bunun için de yenilik hakkında bilgi sahibi olmaları ve yenilik sürecinin okul için önemini kavramaları gerekmektedir.

Görüldüğü gibi okullar her şekilde bir yenilik, değişim sürecindedirler. Yenilik sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi ve yenilik için etkili olan yöntem ve teknikler bulunup, bunların okullarda uygulanması ve kalıcı hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle bu yöntemleri anlamak, bu yöntemlerin örgütlerde gelişmesi için yol açmak gerekmektedir. Bu da çalışanların bazı yeteneklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

### 2.1.10. Yenilikçi okulların belirleyici unsurları

Yenilikçi okullar yaratıcı, kendini ve çalıştığı ortamı sürekli geliştirmek isteyen ve risk alabilen bireyler sayesinde yenilikçidirler. Ayrıca bu okullar açık vizyonlu, bireylere güvenen ve destek veren yeni öğrenmeler ve okula önem veren yöneticiler sayesinde yenilikçidirler. Bunu yanı sıra okulları, yeni yaklaşımları ve yöntemleri ve bunları kullanmayı destekleyen, girişimci, işbirlikçi açık iklime ve kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Yenilikçi bir kültüre sahip olan bu okulların girişimci olma ve risk alma temel özellikleridir. Ayrıca işbirlikçi ve koordineli çalışma bu ortama yenilikçilik özelliğini katmaktadır. Okullar, farklı girişimleri destekleyen, yeni düşüncelere olanak sağlayan, bilgi paylaşımı sağlayan süreçlerden ve sahip oldukları esnek yapıdan dolayı da yenilikçidirler (Watt, 2002). Dolayısıyla okulların yenilikçi olmalarını sahip oldukları yenilikçi tutumları belirlemektedir.

Öğretmenler bu okullarda yenilik ve değişim için belirleyici unsurlardan bir tanesidir. Bu açıdan öğretmenler yenilikler hakkında bilgi sahibi olmalı bilgilerini etkili bir şekilde yazılı ya da sözlü olarak diğer bireylere, öğrencilere aktarabilmeli kendilerini sürekli geliştirmeli, tekdüzelikten uzak olmalıdırlar (Tezcan, 1998). Ayrıca diğer öğretmen ve yöneticilerle işbirliği içerisinde çalışmalı, toplumu değişimlere yöneltmelidir, yeniliğe öncülük yapmalı ve yeni düzenlemeler, araştırmalar ve bilimsel yaklaşımları desteklenmelidir.

Uzkurt (2008) örgütlerde yeniliğin belirleyici unsurlarını örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevresel etkenler ve yenilik stratejileri şeklinde gruplandırmıştır. Örgüt yapısı çalışanların örgüt hiyerarşisi içinde yerlerini, konumlarını, görevlerini, rollerini belirlemesi açısından önemlidir. Örgüt üyelerinin ve örgüt birimlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi, performansa uygun ödül ve ceza sistemi, örgüt üyelerinin motive edilmesi, yönetimin örgüt üyelerine yönelik tutum ve davranışları örgütteki yenilik etkinlikleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir ve örgütlerin yenilikçiliğe bakışı açısından çok önemlidir. Örgütlerde yeniliğin içselleştirilmesi ve uygulamaya geçilmesi için gerekli olan belirleyici faktörler merkezilik, örgüt biçimi, uzmanlık, bireylerarası bağlılık, örgüt büyüklüğü ve esneklik, farklı departmanlar bulunması,

yönetimin değişim ve yeniliğe karşı tutumu, profesyonellik, bilgi kaynakları, bireysel açıdan heyecanlı ve istekli olmak, örgüt içi ve dışı iletişim, yenilik için ayrılan kaynaklar, hiyerarşik yapı şeklinde sıralanabilmektedir. Örgüt kültürü; örgüt üyelerini yeniliğe, değişime yönelik tutum ve davranışlarını, problemlere bakış açısını belirleyen önemli bir faktördür. Çevresel etkenler ise örgütün diğer örgütlerle ilişkileri, teknolojik gelişmeleri, rekabeti, pazar ortamı, ekonomik yapısı olup örgütlerin yenilik anlayışını etkilemektedir. Yenilik stratejileri olarak örgütlerin izlediği lider, taklitçi, geleneksel ve savunmacı stratejiler, örgütlerin yenilikçi yapısını belirlemektedir. Örgütlerin yenilik yapısında yenilik stratejiler belirleyici niteliktedir. Görüldüğü gibi örgüt olarak okulların yeniliklerin meydana gelmesinde, yenilikçi bir ortam, süreç oluşmasında bireylerin, özellikle de öğretmenlerin önemi büyüktür. Öğretmen ve yöneticilerin yeniliğe karşı tutum ve davranışları yeni fikirler oluşmasında ve yeniliğin yayılmasında önemli rol oynamaktadır.

#### 2.1.11. Okulda değişim

Çoğu zaman birbiri yerine kullanılabilen yenilik ve değişim kavramlarında, değişim, her zaman pozitif yönlü ilerlemeye, yenileşmeye dönük olmasa da eğitim ortamında özellikle de okulların gelişim süreci içerisinde olumlu bir kavramdır. Açık sistem olarak okullar, değişimlerden en çok etkilenen örgütler olup her zaman planlı bir şekilde yeniliklere açık ve hazır olmak zorundadırlar. Çünkü okullar toplumu meydana getiren bireylerin yetiştiği kurumlar olarak tüm değişimlerden etkileneceklerdir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bu değişimler olumlu ya da olumsuz olabileceği için dikkatli olmak gerekmektedir.

Bireylerin vizyonunu genişleterek değişimin önünü açan eğitim (Tezcan, 1998) okullar aracılığıyla verilmektedir. Okullar değişimi yönlendiren, bireyleri durağanlıktan uzaklaştırarak yeniliğe açık hale getiren kurumlar ve değişimde eğitimin önemi ve rolü büyüktür. Lodge ve Reed (2002), okullardaki değişimle ilgili önemli noktaların hızlı bir değişim süreciyle karşı karşı olmaları, okulların geliştirme çabalarının değişim sürecine cevap verme gereksinimi duyması ve yeniliklerin sürdürülebilir olması, geleceğe yarar



sağlaması açısından odak noktanın öğrenme olması gerektiği şeklinde belirtmiştir. Bu özellikler daha çok değişimin somut yönlerine yöneliktir. Fakat değişim çok yönlü bir özelliktir ve örgütsel, bireysel, çevresel, toplumsal değişimlerden de etkilenmekte, bunları da içerisinde barındırmaktadır (Balcı, 2000). Çünkü okullarda değişim denildiğinde yapı, teknoloji, süreç boyutlarında meydana gelen değişimlerin bütünlük oluşturması gerekmektedir.

Okulların toplumsal yanına bakıldığında, iç ve dış çevrenin etkisiyle beklenen ya da meydana gelen değişimler görülmektedir. Okullar, sektörlere uzman insan kaynağı hazırlarken, kültürel özelliklerin de nesilden nesile aktarılmasını sağlamaktadır. Bu durum okulların büyük bir sorumluluk altında olduğunun göstergesidir (İnandı, 1999). Bunun yanında okullar kendileri de değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Gerçek bir değişim sorunların kalbine inerek farklı yollar bulmak, değişime yönelik düşünce yapısına sahip olmak, değişimin kendisi olmaktır (Fullan, 1993). Bununla birlikte okullarda ve genel olarak eğitim sisteminde yapılan reformlar sorunların çözümünde her zaman etkili olmamaktadır. Bunun için bazen problemlerin kaynağına inmek gerekmekte ve buna yönelik değişimler yapmak gerekmektedir.

Toplumunu yakından ilgilendiren bir sistem olan eğitim sisteminde bireyler kendi doğruları ve değerleri yönünde, eğitimden faydalanmak ve eğitiminde bu doğrultuda olmasını istemektedirler. Fakat eğitim sistemindeki ve okullardaki değişimlerde siyaset ve siyasetçilerin istekleri göz ardı edilemeyecek kadar çoktur. Aslında olması gereken değişimlerin okulların kendi gereksinimleri yönünde ve kendi rehberliklerinde bir değişim süreci geçirmeleridir (Reyes ve diğerleri, 1999). Çünkü bireylerin değişimi benimsemeleri, kendi planlarında ve düşüncelerinde meydana gelen içsel bir değişim ile mümkün olmaktadır (Goodson, 2001). Bu nedenle okullarda değişimin uygulayıcısı olan yönetici ve öğretmenlerin öneri ve görüşleri alınmadan yapılacak değişimlerin, benimsenme oranı düşük olabilmektedir. Değişimlerin önüne çıkan engeller değişimi benimsemiş ve değişimci vizyona sahip okullardaki uygulamalarla aşılabilmektedir. Çünkü yenileşme sadece bir kavram ya da düşünce değil, bir uygulamadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Yenilikçi vizyona sahip okullar diğer okullardan daha farklı uygulamalar yapmakta ve düşünce olarak da değişimi benimsemiş bireyler barındırmaktadırlar.

Etkili bir verimli bir değişim, yenilik sürecinin meydana getirdiği farkları National School Boards Association (Ulusal Okul Yönetimleri Derneği) belirlemiştir. Bu yeni davranışları tablolaştırılmış ve sıralanmıştır. Tablo 2.1’de bu değişimleri göstermiştir.

**Tablo 2. 1.** Etkili ve verimli değişim sürecinde okulda oluşan değişimler

Değişimden önce	Değişimden sonra
Planlanan etkinlikleri yapma	Fırsatlardan faydalanma
Kararlara katılım az	Herkesin karara katılımı
Emirle yönetim	Dönüştürülecek yönetim
Kişisel başarı	Grup başarısı
Bireyleri uzman olarak algılama	Bireyleri genel değerlendirme
Eski eylemleri savunma	Yeni eylemleri keşif
Sakinliği koruma	Çatışma ve tartışmaları değerlendirme

**Kaynak:** Beycioğlu ve Aslan (2010).

Buna göre örgütlerde değişim süreci bazı farklılıklara sebep olmaktadır. Değişimden önce okullar sadece planlanan etkinlikleri yapmakta, bireylerin kararlara katılma oranı az olmaktadır. Ayrıca bireyler emir altında çalışmakta ve bireysel başarı ön plana çıkmaktadır. Bireylerin sadece tek bir konuda uzman olduğu görüşü hakim olmakta ve önceden süregelen uygulamalar savunulmaktadır. Örgütün genel ortamı sakin tutulmaya çalışılmaktadır. Örgüt etkili ve verimli bir değişim süreci meydana geldiğinde ise yenilik fırsatlarından faydalanma ve örgütteki tüm bireylerin kararlara katılımı söz konusu olmaktadır. Bireyler içsel denetimli olmakta yöneticiler ise lider konumunda bulunmaktadır. Değişim sürecindeki okullarda grup başarısı ön planda tutulmakta ve bireyler genel olarak tüm yönleriyle değerlendirilmektedir. Sürekli olarak yeniyi keşfetme çalışması yapılarak okulda meydana gelen tartışma ve çatışma ortamları değişim için fırsata dönüştürülmektedir.

Değişim, okulların ilgi alanının merkezinde bulunan bir olgudur. Okullar, geleceği şekillendiren ve gelecek toplumun oluşmasını sağlayan örgütler olduğu için sürekli olarak değişim güçlerinin baskısı altında bulunmaktadır. Bu durum okulların değişim ihtiyaçlarını belirleyerek bunların uygulamaya dökülmesini, etkili ve sürekli hale getirmesini gerektirmektedir. Ayrıca okullar, çevreyle etkileşimi çok yüksek olduğundan, değişimlerden hemen etkilenmektedirler. Bu da okullarda değişimin doğal yollarla ve kendiliğinden meydana gelmesini sağlamaktadır.

### 2.1.12. Çağdaş eğitimde değişim gereksinimleri

Toplumun kalkınmasında, çağdaşlaşmasında önemli bir yere sahip olan eğitim, çağdaşlaşma ve kalkınmada için bir araçtır ve sorumludur. Toplumsal kalkınma için gerekli olan insan gücü okullar tarafından yetiştirilmektedir. Ancak nitelikli bir eğitim ile yani, temel becerilerin öğretildiği, yeteneklerin ortaya çıkarıldığı, bireylere belli toplumsal sorumluluklar yüklendiği eğitim ile kalkınma ve çağdaşlaşma sağlanabilir (Tezcan, 1998). Bu durum eğitimde değişimler yapılmasını ve yenilikçi okulların varlığını gerekli kılmaktadır.

Bilimsel, sosyal, ekonomik, bireysel özellikler değişimlerde farklı yönlerden etki göstermektedirler. Demografik özellikler yönünden eğitimin değişim göstermesi nüfus artışı sebebiyle bu durum, yeni ortam ihtiyacı, ekonomik gereklilikler, programın değiştirilmesi, eğitim süreci ve örgüt yapısının değişmesi şeklinde eğitime yansımaktadır. Eğitsel evrimin en önemli nedenlerinden biri de bilgi patlamasıdır. Bilgi patlaması, bilginin hızlı bir şekilde artmasıdır. Bilgi patlaması araştırma ve geliştirmenin önemini artmasını gerektirmektedir. Bu durum program, konu, öğretim, yöntem ve teknikler gibi özelliklerin sürekli güncel ve yeni olması ihtiyacını doğurmaktadır. Bireyin kendini geliştirmeye uydurduğu bu ortamda, eğitimin ve okulların da yeni koşullara uyması kaçınılmazdır. Sosyal talep de eğitimin gelişmesine etki eden bir diğer faktördür. Öğrenim yapma isteği gittikçe artmakta ve yaygınlaşmaktadır (Alkan, 2011). Genel olarak bu faktörler eğitim gelişimini etkilemekte, eğitimde ve eğitim ortamlarında köklü değişiklik ve yenilikleri de beraberinde getirmektedir.

Okulların ihtiyacı olan ideal eğitim ve öğretimin nasıl yapılacağı, eğitim politikasının en önemli konusu haline gelmiştir. Çağın şartlarına uygun olarak, yeni ihtiyaçlar meydana gelmekte, buna bağlı olarak da eğitimin teorik temelleri yeniden ele alınmakta, örgüt yapıları değişmekte, yöntem, süreç ve programlarda yenilik yapılmaktadır. Fakat bu bağlamda, öğrenci sayısını artırma, okul sayısını artırma, öğretmen sayısını artırma gibi yapılan faaliyetler, istenilen hedefe ulaşmada yeterli olmamaktadır. Önemli olan okullarda, öğrencileri neyin, nasıl, ne kadar zamanda öğretileceği, öğretmenlerin yeni şartlara göre nasıl yetiştirileceği, eğitim yöntem ve

süreçlerinin nasıl geliştirileceğini ve uygulanacağı, verimli ve ekonomik öğrenmenin nasıl sağlanacağı sorularının cevaplarıdır (Fullan, 1993). Bu soruların cevaplarının araştırılıp uygulamaya geçilmesi ve ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlemlerin alınması gerekmektedir.

Okullarda nitelikli bir eğitim ve çağın gereklerine uymak için değişime ihtiyaç vardır. Değişim eğitimin güncel bilgiler ışığında olması, değişen öğrenci profiline uygun eğitim verme isteği, okullardaki sorunları gidermek gibi ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Çağdaş eğitim de bireyin ve toplumun tüm ihtiyaçların cevap verebilme özelliğine göre şekillenmelidir. Bunun için sorunların ya da ihtiyaçların kaynağı bulunup, değişime buradan başlanmalıdır.

#### 2.1.13. Örgüt ve örgüt iklimi

Örgütler belli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu görev, yetki, sorumluluğun eşgüdümse olarak kontrol edildiği, bilgi paylaşımı olan, yönlendirme ve denetleme merkezlerinin bulunduğu ve belli amaçlar etrafında şekillenen toplumsal birimlerdir. Örgütlerin bireysel, yapısal, toplumsal, teknolojik boyutları ve görevleri bulunmaktadır. Gulick (1937; akt. Arslan, 2004) örgütü; hedeflere ulaşmak için koordine olma, işbölümü yapma ve biçimsel yetki sisteminin kurulması olarak tanımlamaktadır.

Schein'e (1978) göre örgüt, çalışma ve uygulamaların bölümlenerek, bir yönetim ve sorumluluk hiyerarşisi kapsamında açık ve ortak bir hedef ya da amaca ulaşabilmesi için bir grup bireyin etkinliklerinin zihinsel koordinasyonudur. Buradaki önemli nokta bireylerin değil, etkinliklerin koordinasyonudur. Buna göre örgüt teriminin temel dayanaklarından bir tanesi, karşılıklı bir şekilde yardımlaşmak için koordineli olarak çaba göstermektir. Bu koordineli çalışmanın faydalı olabilmesi için belli hedeflerin olması ve bu hedefler üzerinde hemfikir olunması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin temel dayanaklarından bir diğeri de faaliyetlerin koordineli bir şekilde örgütlenmesi ve ortak hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir. Bunun için örgütün amaçlarına

ulaşabilmesinde öncelikle gerekli olan faaliyet ve rollerinin belirtilmesi gerekmektedir (Shein, 1978). Böylece örgütler amaç, görev, rol ve sorumluluklarını yerine getirdikleri doğrultuda varlıklarını sürdürürler.

Bilgen (1990) ise örgüt terimini, örgütün genel amaçları, örgüt yapısı ve örgütün görevleri şeklinde açıklamaktadır. Buna göre örgüt amaçlarının toplum ve çalışanlar için değeri ve örgütün de bu amaçları verimli olarak gerçekleştirecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgüt yapısı ise örgütün büyüklüğü ile ilgilidir. Buna örgütteki alt birimler ve buna bağlı olarak uzmanlaşma alanları örgütün yapısını oluşturmaktadır. Bu bakımdan örgütte radikal değişimler olması, birimler arasındaki koordinasyon ve iletişim, hizmet içi eğitim imkanları ile örgüt gelişiminin sağlanması da örgütlerin özellikleri arasındadır. Örgütün görevi ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla yapılması gereken iş ve işlemlerdir. Görevlerin nitel ve nicel özellikleri, örgütün yapısına ve örgütsel davranışlara yön vermektedir. Örgütte görevlerin açık net bir şekilde tanımlanmış olması, yapılacak iş ve işlemler için belli kurallar konulması gerekmektedir.

Örgüt kavramının açıklanmasından önce örgüt ikliminin anlaşılması açısından önemlidir. Örgüt iklimi kavramından önce ise iklim kavramının açıklanmasında fayda bulunmaktadır. “İklim”, sözcük kökeni olarak bakıldığında, Yunanca bir kelime olup “eğilim” anlamına gelmektedir. Isı, sıcaklık, rüzgâr, basınç gibi hava olaylarını, fiziksel özellikleri ifade eden iklim kavramı örgüt açısından ele alındığında örgütteki bireylerin örgütü ve örgütün çevresini, örgütteki etkileşimi, ilişkileri nasıl nitelendirdiklerini içermektedir. Bu bağlamda iklimin psikolojik bir yönü olduğunu söylemek mümkündür (Ertekin, 1978).

Örgüt iklimi üzerindeki yoğun ilgi ve araştırmalara rağmen kavramın kesin bir tanımı yoktur ve örgüt ikliminin kesin doğası tartışma konusudur. İklimin örgütsel olup olmadığı, insanların nitelikleri ve özellikleri, algıya karşı objektif iklim ölçüleri, iklim ile iş memnuniyeti arasındaki olası sürtüşme bu tartışmanın başta gelen konularıdır. Buna rağmen örgüt iklimi için yaklaşık bir tanım verilebilmektedir. Örgüt iklimi çalışmanın ölçülebilir özelliklerine işaret etmektedir. Örgütte yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, aynı zamanda da onların motivasyon ve

davranışlarını etkileyen çevreye örgüt iklimi denilebilir. Önemli bir takım ruhu ve karşılıklı destekleyici bir organizasyon, etkin bir örgüt ikliminin ön koşuludur. Eğer yönetim dürüst iletişim, katılımcılık, güven, açıklık, karşılıklı yardım, işbirliği ortamı oluşturulabilirse, örgüt iklimi örgüte nüfuz ederek örgütte dinamik bir güç olarak işlev görebilmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi, destekleyici bir yönetim stilini gerektirmektedir. Bununla birlikte, eğer örgüt, otoriter yönetim, yüksek düzeyde merkezileştirilmiş karar verme ve basit motivasyonel varsayımlarla karakterize edilirse, olumlu bir örgüt iklimi olması muhtemel değildir (Hollmann, 1976).

Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden farklı kılarak ona özgü bir kimlik kazandıran, örgütteki bireyler tarafından algılanan ve benimsenen, onların davranışlarına etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklerin tümünü kapsamaktadır. Kapsamında da görüldüğü gibi, örgüt iklimi oldukça geniş içerikli ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu bakımdan ele alınırken hem örgütsel hem de bireysel algılama, psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu, iş doyumunu gibi birçok faktör öne çıkmaktadır (Arslan, 2004). Bursalıoğlu'na (1967) göre örgüt iklimi bireyler arası ve gruplar arası ilişkilerin, örgüt hedeflerine ulaşılması ve örgütteki bireylerin gereksinimlerinin karşılanması yüzdesinin ve örgütün dahil olduğu ortamın örgütle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan üründür. Weick, Dunnette, Lawler ve Campbell (1970; akt. Varol, 1989) örgüt iklimi kavramını, örgütlerin çevreleri ve örgüt üyeleri ile ilgilenme şekillerinden anlaşılabilen ve örgüte özgü olan tutumlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Aslında burada bahsedilen tutumlar bütünü, iklimi ya da bileşenlerini ifade etmemektedir. Çünkü iklimin bileşenlerinden bahsetmek mümkün değildir. Ancak iklimi ortaya çıkaran koşullar, iklim şartları olabilmektedir. Nasıl ki hava durumu betimlenirken hava bileşenlerinden değil de hava koşullarında ayrıntılar sunuluyorsa, örgüt iklimi için de aynı durum söz konusudur. Tutumlar bütünü örgüt ikliminin sadece bir ögesidir ve iklim şartlarının ortaya çıkmasını sağlayarak örgüt ikliminin belirleyici rolünü oynamaktadır. Örgütü oluşturan tüm bileşenler örgüt iklimi oluşumunda etkili olmaktadır.

Örgüt ikliminin oluşmasında daha çok sosyal ve psikolojik alanların etkili olduğu söylenmektedir. Örgüt yaşamına yönelik inanç ve beklentilerinin doyuma ulaşılıp ulaşılmadığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilen örgüt ikliminde bireyler

tarafından algılanan ve bireylerin buna yönelik davranışlarda bulunduğu çevre olan psikolojik çevre iklimin algılanmasında oldukça etkilidir (Tınaz, 2013). Çünkü örgüt iklimi, örgütteki bireylerin, iklimi oluşturan faktörlere, değişkenlere, psikolojik çevreye yönelik algılarının, bireysel veri tabanına dayalı yorumlarının, örgüt ortamında meydana gelen bileşkesidir. Oluşan bu bileşke, örgüt üyelerinin büyük çoğunluğunda benzer duygular doğurmaktadır. Bu duygular aynı nitel ve nicel değerdedir. Örgütte oluşan duygular örgütün gücünü etkilemekte, örgütü daha başarılı kılabilirdiği gibi tam tersine örgütte güç kaybettirip enerji kaybına sebep olarak örgütü zayıflatabilmektedir (Bilgen, 1990). Bu açıdan örgütün güçlü olması bireylerin örgütü olumlu algılamasıyla ilgilidir.

Örgüt iklimi kavramına psikolojik perspektiften bakıldığında; örgütteki bireylerin daha istekli ve verimli çalışması ve performanslarının artırılması, örgütteki ortam koşullarının belirlenmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi, açısından önem arz etmektedir. Örgüt iklimi bu açıdan bakıldığında, çalışma alanı ve özelliklerinin bireylerdeki algılanma şekli olarak tanımlanabilmektedir (Arslan, 2004). Gelişmiş şartlara sahip örgütlerde bireylerin örgüte yönelik algıları, olumlu, duygu ve düşünceleri, tutum ve davranışları da çalışmalarını verimli kılacak yönde olmaktadır.

Örgüt iklimini sadece bireysel açıdan ele almak yetersiz olmaktadır. Örgüt iklimini, örgütü ilgilendiren iç, dış, bireysel, örgütsel olarak birçok boyutun etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir ürün olarak düşünmek mümkündür. Buna göre örgüt ikliminin örgüte bir kimlik kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen, bireyler tarafından algılanan ve örgüte hakim olan uygulamalar ve şartlar olduğu belirtilebilir (Ertekin, 1978). Örgütler açık sistemler olmaları yönünden çevrelerinden etkilenmekte ve çevrelerini de etkilemektedirler.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan tanımların farklı yönleri şu şekilde belirlenebilmektedir: Örgüt iklimi, bir örgütü diğer kuruluşlardan ayıran bir kurumun iç ortamının nispeten kalıcı bir niteliğidir. Bir kurumun değerleri ya da bir kurumun üyeleri ve iç ve dış çevreleriyle nasıl ilgileneceği ile ilgili bir dizi kurumsal özelliktir. Örgütün üyeleri tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanmakta, motivasyonları, tutumları, beklentileri ve örgütte nasıl davranılacağını etkilemektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi,

örgüt faaliyetlerini yönlendirmede bir baskı kaynağı olarak hareket etmekte ve durumu yorumlamak için bir temel olarak hizmet etmektedir. Örgüt üyelerinin davranışları, özellikle üst yönetimin politikaları ve davranışları ile ilgilidir (Soudek,1983). Görüldüğü gibi örgüt iklimi örgütün tüm bireyler tarafından nasıl algılanacağını bir göstergesidir. Olumlu örgüt iklimine sahip örgütlerde bireylerde de olumlu duygu ve düşünceler meydana gelmektedir. Örgüt iklimi oluşurken iç ve dış çevre, psikolojik, sosyal, bireysel her türlü değişkenden etkilenmekte ve bu faktörleri de etkilemektedir.

#### 2.1.14. Örgüt iklimi kavramının gelişimi ve doğası

Örgüt iklimi, üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı, sıklıkla üzerinde durulan, çalışmalara konu olan bir kavramdır. Örgütün, örgütteki bireyleri şekillendiren önemli bir faktör olduğunun keşfedilmesi ile örgüt iklimi kavramı ortaya çıkmıştır (Soudek,1983). İlk kez Lewin ve arkadaşlarının (1939; akt. Özçiçek, 2016) yaptıkları çalışmada kullanılan bu kavrama yönelik araştırmada, liderlerin sergiledikleri davranışların araştırmaya katılanlar üzerinde etkisi incelenmiştir. Katılımcıların farklı liderlik stillerine karşı sosyal ve duygusal durumları “iklim” olarak kullanılmıştır. Araştırmada davranışın, kişilik ve çevre kuvvetinin bir fonksiyonu olduğu kabul edilmiş, davranışların etkileşimsel kişilik ve durumsal faktörler açısından ele alınmasının gerekliliği kabul edilerek, iklim kavramı başlangıçta çevresel değişken olarak kullanılmak üzere geliştirilmiştir. 1960'lı yılların ortalarında ise örgüt iklimi yapısının sistematik olarak kavramsallaştırılması, ölçülmesi ve kullanılması sağlanmıştır (Soudek, 1983). Yönetim bilimi alanında yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin bireysel, örgütsel, çevresel faktörlere bağlı olarak değiştiği, örgüt içerisindeki işleyişin, düzenin sağlıklı bir biçimde sürmesi ve örgüt çalışanlarının davranışlarının yönünün belirlenmesi açısından örgüt ikliminin öneminin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir (Arslan, 2004).

Pek çok çalışmadan elde edilen kanıtlar, örgütsel ikliminin ampirik olarak doğrulanabilir bir varlık olduğunu göstermekle birlikte, nasıl ortaya çıktığına ya da şekillendiğine yönelik kapsamlı bir açıklama yapmamaktadır. Örgüt iklimi oluşumunun merkezindeki problem, geniş bir uyarıcı dizisi ile karşı karşıya kalan bireylerin, bu



uyaranlara nispeten homojen algılara sahip olmaları ve örgütsel yaşamın göze çarpan özelliklerine benzer anlamlar getirmeleridir. Örgüt iklimi oluşumu problemindeki teknik meseleler, yeterli bir çevrenin yokluğu ile ilgilidir (Moran 1992).

Örgütlerin işlevsel olması şüphesiz insan gücü ile ilgili bir durumdur. Bireylerin performansı örgütün geleceğini belirlemektedir. Bireyler, yaratıcılıklarının kısıtlanmadığı, fikirlerini açıkça dile getirebildikleri, kendilerini gerçekleştirebildikleri, amaçlara giden yolda kendi yöntemlerini kullanabildikleri, ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabildikleri, çalışmalarını önemli ve anlamlı olarak algıladıkları bir örgüt ikliminde daha yüksek bir performans gösterebilecek ve iş doyumunu elde edebileceklerdir. Gelişen teknoloji, oluşan rekabet ortamı ve ekonomik durum, örgütlerin başarıyı yakalayabilmek için yenilikçi, hızlı, girişimci, esnek olmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin ve gerekli şartları yerine getirebilmelerini sağlamalarının yolu örgüt üyelerinin iş duyumuna sahip olmalarını sağlamak, işi bırakma niyetinin önüne geçecek bir örgüt iklimi oluşturmaktan geçmektedir (Çekmecelioğlu, 2008). Oluşan bu örgüt iklimi, örgüt üyelerinin bireysel özellikleri, örgütün yapı ve işleyişi, hedefleri, yönetim süreci, liderlik biçimi gibi faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi bir yönden örgütün kendine has bir kimlik kazanmasını sağlarken diğer yönden de örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir (Tınaz, 2013). Dolayısıyla örgüt iklimi hem etkileyen hem de etkilenen rolündedir.

Örgüt iklimi ile ilgili önemli olan diğer bir konu da örgüt ikliminin, örgüt üyelerinin mi yoksa örgütün özelliklerini mi gösterdiğidir. Bu konuya net bir açıklama getirilememektedir. Nitekim Ertekin'e (1978) göre örgüt iklimi kavramı daha çok örgüt ile ilgili olmakla birlikte örgütteki bireylerin algıları sonucunda işlevsel hale gelmektedir. Bu konuda bireysel algılamamanın doğruluk ölçüsü fazlasıyla öne çıkmaktadır. Bireylerin örgüte eleştirel gözle bakarak yaptıkları yorumlar, örgüt iklimini somut hale getirmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda bazı bireyler çeşitli nedenlerden dolayı örgüte sempati duyarken aynı nedenlerden dolayı bazıları örgüte karşı olumsuz duygular besleyebilmektedirler. Çalışmanın gerektirdiği şartlar, örgütsel yapı, örgütün amaçları bireyler tarafından farklı yorumlanarak örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır (Ertekin, 1978). Oluşan bu iklim, örgüte ait hava, hem örgüt hem de örgütteki bireyler

açısından ve bireylerin davranışları açısından belirleyici olmaktadır böylece örgütler birbirlerinden farklılık göstermektedir.

Örgütlerin teknik özellikleri, yapı ve işleyişi, psikolojik ve sosyolojik hedefleri, yönetsel etkinlikleri, bireyler arasındaki ilişkileri yönünden de farklılıkları vardır. Birbirine benzer örgütlerde her ne kadar ortak amaçlar, kurallar, problemler ve uygulamalar olsa da örgüte has, ayırt edici özellikler, onları birbirlerinden farklı kılmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün çalışma ortamına ve örgütteki bireylerin örgüte yönelik psikolojik yaklaşım ve eleştirileri, değerlendirmeleri, bir diğer örgütteki örgüt ortamından ve yaklaşımından farklı olacaktır (Tınaz, 2013).

Olumlu bir örgüt iklimine sahip örgütlerde, ahlaki ilkelere uyum, örgüt yapısı ve işleyişini de olumlu yönde etkilemekte, örgütteki bireylerin sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilmesini sağlamakta, kendilerini örgüte ait hissetmelerini, daha verimli çalışmalar yapabilmelerini, yalnızlık hissi yaşamamalarını sağlamaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Örgüt iklimi örgütün bilişsel ve duyuşsal olarak analizini sağlamaya yardımcı olmanın yanı sıra örgüt üyeleri arasındaki iletişimi de etkilemektedir. Bu durum da olumlu bir örgüt iklimi oluşmasında önemlidir.

Diğer yandan örgüt iklimi durağan bir olgu değildir, zamana bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Bu nedenle örgüt iklimi için, belli zaman diliminde örgütün betimlenmesinde kullanılan özellikler, bu özelliklerin bütünü ve yapılaşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Özellikle örgütün büyüklüğü, ne kadar karmaşık olduğu, yapısı, liderlik şekli, örgütün amaçları, örgüt değişkenleri arasında en belirgin ve örgütün kendine has bir kimlik edinmesini sağlayan faktörlerdir (Bucak, 2002). Bu faktörlerin de zamanın şartlarına bağlı olarak iç ve dış çevresini yönlendirebilmesi, bazı üstün özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütlerin özellikle, beşeri, ekonomik ve teknik şartlarda üstünlük göstermesi beklenmektedir. Bunların en önemlisi de beşeri kaynaklardır. İş gücünü, insan gücünü en etkili ve verimli bir şekilde yönlendirebilen, kullanabilen örgütler, verimli ve başarılı bir performans gösterebileceklerdir. Beşeri kaynakların doğru bir şekilde kullanımı, yüksek düzeyde verimlilik elde edilmesi bazı şartların oluşmasını gerektirmektedir. Bu şartlardan kuşkusuz en önemlisi örgüt iklimidir.

Örgüt iklimi genel olarak örgütün içsel ve dışsal özellikleri ve bu özelliklerin örgüt üyeleri ve davranışları üzerindeki etkileri şeklinde ifade edilebilmektedir. Örgüt ikliminin olumlu bir hava yansıtması, örgüt üyelerinin moral, motivasyon, aidiyet hislerini etkilemekte, örgüt içindeki sosyal ilişkilerini güvene ve karşılıklı etkiye dayalı olarak yürümesini sağlamakta, bu şekilde de örgütün yüksek performans elde etmesini sağlayarak, rekabet koşullarında örgütün devamlılığını sağlamaktadır. (Halis ve Uğurlu, 2008). Örgütte bulunan bireylerin görevlerini yerine getirirken istekli olmalarında, verimli çalışmalar ortaya koymalarında örgüt iklimi etkilidir.

Örgüt iklimi, örgütün nispeten kalıcı bir özelliğidir ve bu durum bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Örgütün bireyler tarafından yorumlanması ve algılarının somutlaşması için temel özelliktir (Moran, 1992). Aynı zamanda da bireyler ve gruplar arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir üründür. Bunun yanı sıra örgüt üyelerinin gereksinimlerinin karşılanması ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi oranı örgüt iklimi üzerinde oldukça etkilidir (Bilgen, 1990). Bireyler örgüt ikliminin oluşmasında belirleyici faktörlerdir. Örgüt üyeleri örgüt iklimini oluşturan örgüt politikasını, yöntem ve uygulamaları duygusal biçimde algılayıp dile getirmektedirler. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı anlayış, güven ilişkisi bir örgütün örgüt iklimi olarak görülebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bireylere psikolojik ödüllendirme tecrübesi kazandırmaktadır (Tınaz, 2013). Soudek'de (1983) örgüt ikliminin çalışanların davranışlarını etkileyen psikolojik olarak önemli, nispeten kalıcı kurumsal niteliklerle doğrudan ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Ertekin (1978) ise örgüt iklimi konusunun psikolojik niteliği daha çok olan, psikolojik özelliklerin baskın olduğu bir konu olduğunu söylemektedir. Örgüt iklimini bireysel psikoloji ve buna bağlı olarak ortaya çıkan tutum ve davranışlar bütünü olarak belirtmek mümkündür.

Örgüt iklimi olgusu birey psikolojisi ile ilgilidir. Dolayısıyla olumlu bir örgüt iklimi algısı, örgüt üyelerinin motivasyon, performans ve verimliliklerinde oldukça önemli olmaktadır. Bu açıdan, örgüt ikliminin algılanması ile çalışanların performansları arasında ilişki olduğunu düşünmek mümkündür. Çalışanların performansları, birçok örgütsel, çevresel, bireysel ve yönetsel etkinin yanı sıra olumlu örgüt iklimi algısına da bağlı olmaktadır. Algı ise her zaman gerçek durumların tam olarak bir açıklaması,

yansımaları değildir. Çünkü bireylerin algılamalarını eğitim durumları, geçmiş deneyimler, inanç ve kültür faktörleri etkilemektedir. Aynı olayların ya da çevrenin farklı olarak algılanması, gerçek ve algı durumlarındaki farktan kaynaklanmaktadır. Algı, gerçeği kavrayış biçimini ifade etmektedir. Bu sebeple de örgüt ikliminin, üyeleri tarafından farklı algılanması normal karşılanmalıdır. Gerçek ve algı durumlarının farklı, doğru bir şekilde anlamak ve anlaşılacak amacıyla algılamasının yönetilmesini gerektirmektedir. Bu durum örgütsel iklimin algılanış şekli için de geçerlidir. Aynı örgüt içerisinde bulunan bireylerin örgütü algılayış biçimleri, örgüte dair duygu, düşünce ve tutumları farklılık gösterebilmektedir. (Tutar ve Altınöz, 2010). Bu durum aynı amaç ve özelliklere sahip olan örgütlerde farklı örgüt iklimlerinin oluşmasını açıklamaktadır.

Bir örgüt ikliminin niteliğini, örgüte hakim olan havayı, örgütsel yaşama yönelik durumları saptayabilmek için, örgütteki inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, işe katılma, tatmin ve beklenti düzeylerine bakmak gerekmektedir. Örgüt iklimi bir yönden bu gibi faktörlerin ve bu faktörlerle ilişkili duyguların varlığını ya da yokluğunu belirtebildiği gibi diğer yönden hangi görüşte olduklarını da belirtmektedir. Bununla birlikte, bu faktörlerin var olma dereceleri de değişiklik gösterebilmektedir. Örgüt iklimi bu faktörlere ilişkin duyguların oluşmasını, yoğunluk derecelerini, gelişmesini etkilemektedir. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki; bazı iklimlerde bu tip faktörler ve bu faktörlere ilişkin duygular hiç olmayabilmektedir (Varol, 1989). Bu durum örgüt psikolojisi ile ilgilidir. Örgütsel psikoloji ise insanlar ve örgütler arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanmaktadır. (Soudek, 1983). Örgüt iklimi psikolojik olarak örgütü ve bireyleri etkileyen ve bunlardan etkilenen bir örgüt boyutudur.

Örgüt iklimi, çevresel, örgütsel, bireysel olarak tüm etkenlerden etkilenmekte ve tüm etkenleri de etkilemektedir. Bu etkileşim örgüt iklimini meydana getirmektedir. Meydana gelen örgüt ikliminin ortaya çıkmış şekli ise bireyler tarafından örgütün algılanışıdır. Bu durumda örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz, demokratik ya da otokratik olması bireylerin örgütü nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak değişmektedir. Bakış açısına bağlı olarak aynı örgüt bir bireyde olumlu duygu ve düşünceler oluştururken başka bireyde olumsuz duygu ve düşünceler meydana getirebilmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi örgütün var olan değil, algılanan bir niteliğidir.

### 2.1.15. Olumlu ve olumsuz örgüt iklimi ve sonuçları

Olumlu örgüt iklimi, örgüt üyelerinde iyi duygular uyandırabilen bir ortamı belirtmektedir. Bu durumu ‘bahar havası’ olarak nitelendirmek mümkündür. Olumsuz örgüt iklimi ise bu durumun tam tersi olarak, örgüt üyelerinde iyi duyguların uyanma durumunun az olması ya da hiç olmamasıdır. Bir tür “bunaltıcı, sıkıcı“ havanın yaşandığını söylemekte mümkündür. Yardımseverlik, güvenme, inanma, açıklık, içtenlik katılımcılık gibi faktörlerin yüksek düzeyde olduğu, tatmin ve umut duygularının fazla olduğu örgütlerde, ideal örgüt iklimi yaşanmaktadır. İdeal, olması gereken örgüt iklimi olumlu örgüt iklimini ifade etmektedir ve bu durum olumlu duyguların, faktörlerin varlığı örgütte sisli puslu bir havanın yerine ıslık ıslık bir bahar havasının hakim olduğunu göstermektedir (Varol, 1989). Bunun beraberinde de etkili iletişim gelmektedir. Yani etkili iletişim olumlu örgüt ikliminin var olduğunun göstergesidir ve örgütte olumlu bir hava oluşmasını ve gelişmesini de sağlamaktadır.

Olumlu örgüt ikliminin göstergesi olan etkili iletişim, örgüt üyelerinin pozitif ilişkileri, beraberinde tatmin ve moral düzeyi yüksek örgüt üyeleri, verimli çalışma, çevre ile rahat ilişkiyi de getirmektedir. Dolaylı olarak varılabilecek son nokta da örgüt başarısı olacaktır (Varol, 1989). Örgüt ikliminin niteliğini, örgütteki bireylerin örgüt ile olan ilişkileri ile ast üst ilişkileri belirlemektedir. Özellikle örgüt içerisindeki ilişkilerin iyi olduğu örgütlerde olumlu bir hava mevcutken, zayıf ilişkilerden söz edilen örgütler olumsuz örgüt iklimine sahiptirler. Olumlu örgüt ikliminde çalışan bireylerin işe ve örgüte yaklaşımları pozitif yönlü ve performansları da yüksek olmaktadır. Olumsuz örgüt iklimindeki bireyler ise çalışmalarını isteksiz bir şekilde yapmaktadırlar (Erdoğan, 2013). Örgütlerde oluşan genel havanın olumlu ve olumsuz olması ise bütün özellikleri ile bireyleri, performanslarını, verimliliği etkilemekte ve ürünün kalitesini belirlemektedir.

### 2.1.16. Olumlu ve olumsuz örgüt ikliminin nitelikleri

Sağlıklı, olumlu bir örgüt ikliminde bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bu özellikleri Tınaz (2013) genel olarak şu şekilde belirtmektedir:

- Örgüt amaçları ile bireysel amaçların paralel olması, örtüşmesi gerekmektedir.
- Sosyolojik ve teknolojik sistemin gereklerine göre, buna uygun bir örgüt yapısı olmalıdır.
- Örgütte tam katılım imkanlarının sağlanması sonucu demokratik bir işleyiş meydana gelmelidir.
- Örgütün farklı birimleri, düzeyleri arasında karşılıklı ilgi, güven, destek olmalıdır.
- Açık bir tartışma ortamı oluşturularak, çatışmalar engellenmelidir.
- Belli çalışma durumlarına uygun yönetsel davranış ve liderlik stili gerekmektedir.
- Örgüt ve bireyler arasında kabul edilmiş psikolojik bir anlaşma olmalıdır.
- Olumlu davranışların teşvik edilmesine dayalı adil bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- İş yaşamına ve iş tasarımı kalitesine ilgi olmalıdır.
- Bireylere kendini geliştirme, kariyer yapma imkanı sunulmalıdır.
- Bireylerde örgüte sadakat ve kimlik duygusu, önemli ve değerli olma duygusu olmalıdır.

Olumlu örgüt iklimi ideal bir iklimdir ve bu iklimlerde güven, başarıya ve kişiye olan inanç, içten, samimi, açık bir iletişim, etkinlik ve çalışmalara katılım, yardımseverlik gibi özellikler yüksek seviyededir. Buna bağlı olarak da işten alınan doyum ve beklentilerin karşılanma düzeyi de yüksek olmaktadır (Parıltı ve Tolon, 2011). Örgütler olumlu bir iklime sahip olduklarında, bireyler psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamı içerisinde bulunacakları için örgütün hedeflerine ulaşmasında daha verimli ve özverili çalışmalar ortaya çıkaracaklardır. Ayrıca bireylerin içsel motivasyonları ve özgüvenleri de yüksek olacaktır. Bunun yanında demokratik bir ortam, yatay ve dikey yönlü iletişimin açık olması da bireylerin örgütü olumlu olarak algılamasını sağlayacaktır.

Olumsuz örgüt iklimi ise bireylerin önemsenmediği, baskıcı, katı kuralcı bir örgütsel yapıyı işaret etmektedir. Bununla birlikte iletişim sınırlamaları, iletişim ve çalışmaya katılım yokluğu, otokratik liderlik, çalışmaya zorlama, baskı yapma, bunaltıcı,

sıkıcı çalışma durumları da peşinden gelmektedir. İnanç, güven, yardımlaşma, içtenlik gibi özelliklerden yoksun bu tür örgüt ikliminde, işlevsel olmayan bozuk insani ilişkiler, etkisiz bir iletişim tarzı ve devamında da örgüt başarısızlığı meydana gelmektedir (Varol, 1989). Örgüt ikliminde gözlenen olumsuz hava daha çok iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Olumlu örgüt iklimi özellikleri dikkate alındığında olumsuz örgüt iklimine sahip örgütlerde bireysel farklar bir öneme sahip değildir. Demokratik bir yönetimden ve etkili katılımdan da bahsetmek mümkün değildir. Örgütte genel olarak sıkıcı bir hava vardır. Esnek olmayan, baskıcı bir tutum mevcuttur.

#### 2.1.17. Örgüt iklimini anlamının faydaları

Örgüt iklimini anlamak, örgütlerin olumlu yönlerini geliştirme açısından yararlıdır. Çünkü örgüt iklimi, çalışanların mesleki davranışlarını anlama, tahmin etme ve etkileme konusunda yönetim için önemli bir potansiyeldir. Yönetim pozisyonunda olmayan çalışanlar, kurumlarında hakim olan örgüt ikliminin anlaşılmasından pek çok açıdan fayda sağlayabilirler. Örgüt iklimi çalışanların performans, mesleki gelişim ve iş memnuniyeti üzerindeki önemli etkisini fark etmelerini sağlayacağı gibi kendi profesyonel amaçlarının ve hedeflerinin örgüttekilerle uyumluluğunu değerlendirmelerine yardımcı olacaktır (Soudek,1983).

Örgüt iklimi örgüte kişilik kazandırmakta, örgüt üyelerini etkilemekte ve örgüt bireyleri tarafından farklı farklı algılanmaktadır (Bilgen, 1990). Bireylerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilerinin anlaşılabilmesi örgüt iklimi hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Görüldüğü gibi örgüt iklimi, örgütü oluşturan önemli etkenlerden bir tanesidir ve örgütün analiz edilebilmesi, tanınması ve çalışmaların yürütülmesinde seçilecek yöntemlerin belirlenmesinde yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla örgütün psikolojik durumu hakkında da bilgi verebilmektedir.

### 2.1.18. Örgüt ikliminin boyutları

Örgüt ikliminin boyutlarını, örgüt ikliminin etkilendiği faktörler olarak söylemek mümkündür. Örgüt iklimi, örgütün değişik yönlerine göre farklı özellikler göstermektedir (Ertekin, 1978). Örgütsel davranış sonucu ortaya çıkan örgüt iklimi, çok sayıda çeşitliliğe sahiptir. Bu karmaşıklık nedeniyle, örgüt iklimi sıklıkla insan kişiliği ile karşılaştırılmaktadır. Örgüt ikliminin hangi boyutlarının ölçüldüğü, nasıl ölçülmesi gerektiği ve elde edilen verilerin nasıl analiz edilmesi gerektiği ile ilgili kavramlar çok çeşitlidir. Bu nedenle, önemli boyutların ve bunların ölçümlerinin araştırılması ve seçimi çeşitlenmektedir (Soudek,1983). Bu durum farklı araştırmaların örgüt iklimi konusunda farklı boyutlar geliştirmesi ve saptanması sonucundan kaynaklanmış olabilir.

Frederiksen (1966; akt. Ertekin, 1978) örgütlerde farklı örgüt iklimlerin ortaya çıkması için dört farklı durum olması gerektiğini savunmaktadır. Birinci durum, yaratıcı olan iklimlerde ilerisini görebilmek daha mümkündür. Bu sayede iklim, bireysel özellikler ile davranış ilişkisinde ılımlı bir hava olmasını sağlamaktadır. İkinci durum, tutarlılık, uyumluluk ve değişmezlik özelliği olan örgüt iklimi, örgüt bireylerinin başarıyı ön görmelerini sağlamaktadır. Üçüncü durum, uyumsuz ve değişken bir iklim verimi olumsuz yönde etkileyecektir. Dördüncü durum ise örgütlerdeki farklı koşullar, iş, yol ve yöntemlerinde farklılıklara neden olmasıdır. Örneğin rahat ve bireysel bağımsızlığın olduğu örgütlerde, yöneticiler ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki dolaysız ve doğal olurken, bu konuda sınır getirilen örgütlerde sınırlayıcı bir iklim görülmektedir. Yani iletişim biçimsel olarak hiyerarşik bir yol izlemektedir. Bu dördüncü duruma karşılık aslında farklı çalışma, yol ve yöntemler, farklı örgüt iklimleri oluşmasına neden olmaktadır.

Compbell ve arkadaşları (1970; akt. Duvacı, 2017) örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalarda ortak olan boyutlar üzerinde durmuşlardır. Bunlar, bireysel bağımsızlık, örgüt yapısı, motivasyon, destek ve içtenlik boyutlarıdır. Litwin ve Stringer (1968; akt. Halis ve Uğurlu, 2008) ise örgüt iklimi boyutlarının, örgüt üyeleri üzerindeki motivasyon etkilerini incelemişlerdir. Onlara göre örgüt iklimi sekiz boyuttan oluşmaktadır ve bunlar; sorumluluk, dayanışma ve arkadaşlık, ödül ve ceza, örgüt içi çatışmalar, çalışmanın standartları, örgütü benimseme, tehlike ve tehlikeyi göze alma,



örgüt yapısı boyutları şeklindedir. Hollmann (1976) genel olarak, örgüt iklimini destekleyen altı boyuttan bahsetmektedir. Bunların liderlik, iletişim, karar verme, hedef belirleme, etkileşim etkisi ve örgüt süreçleri olduğunu ifade etmektedir.

Soudek (1983) ise iklim kavramının en az üç değişken kümesi içerdiğini söylemektedir. Bunların dışsal olan çevresel-zihinsel değişkenler (organizasyonun boyutu, yapısı, vb.), kişisel değişkenler, çalışmaya uygun kişilik özellikleri (yetenekler, tutumlar) motivasyon vb.) çevresel ve kişisel değişkenler tarafından ortaklaşa belirlenen belirleyici değişkenler (iş tatmini, iş motivasyonu vb.) olarak belirtmiştir. Bunu yanında örgütler çalışma büyüklüğüne, yapısına, sistem karmaşıklığına, liderlik modeline ve hedef yönüne göre değişkenlere ayrılabilir (Soudek,1983).

Bilgen'e (1990) göre ise örgüt iklimi, örgüt çevresi, örgüt, yönetim, personel ve örgüt imkanları faktörlerinin birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt çevresi; örgütün doğal ve sosyal çevresidir. Örgütün çevresindeki doğal ve sosyal şartlar, örgütteki bireylerin bu şartları algılama ve yorumlama şekillerine göre anlam kazanmaktadır. Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Bu amaçların toplumdaki değeri, örgüt ikliminin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Toplum değerleri, örgüt girdileri arasındadır ve eğer toplum için örgüt amaçları değerli ise örgüt iklimi olumlu yönde etkilenmekte ve olumlu bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Tam tersi olarak da toplum örgütün amaçlarına değer vermiyorsa, örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenecektir. Örgütün, amaçlarını gerçekleştirmek, verimli olabilmek için sahip olduğu özellikler de örgüt ikliminin oluşmasında önemlidir. Örgüt yeterli ve gerekli niteliklere, imkanlara sahip değilse, örgüt üyelerinin örgüte bakış açısı, bağlılığı, amaçları gerçekleştirmedeki istekliliği azalmakta, bu da örgüt ikliminin olumsuz bir şekilde oluşmasına örgütün güç kaybederek çözülmesine neden olmaktadır. Bu açıdan örgütte amaç araç dengesinin kurulması gerekmektedir. Örgüt amaçları gerçekleştirmek için gerekli araçlara sahip olmalıdır. Yönetimin ise örgüt ikliminin oluşmasında önemi büyüktür. Yönetim bireysel ve kurumsal boyutlu davranışlar ile örgüte katkı sağlamaktadır. Yönetimin kurumsal boyutlu davranışları; otokratik ve demokratik yönetim şekli; karar verme, planlama, eşgüdüm, etki, iletişim, örgütlenme ve değerlendirmenin yürütülmesi ve örgütte, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması şeklindedir. Yönetimin bireysel boyutlu

davranışları; işe alımlarda liyakate dayalı seçimler yapılması; yararlanılan imkanların ve sıkıntı, zorlukların adaletli bir şekilde dağılımı; kariyer yapma, yükselme imkanı verme, bu açıdan örgüt üyeleri beklentilerini karşılama; başarılı ve başarısız iş ya da bireyleri birbirinden ayırt etme; örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin beklentilerinin dengelenmesi; örgüt için hizmet veren bireylerin değerini bilme şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca personel de örgüt için önemlidir. Örgütler insan gücüyle hizmet veren kurumlardır. Örgütlerde, örgüt ortamını, örgüt iklimini meydana getiren etkenlerin en önemlilerinden biri bireysel davranışlar ve bu özelliklerin nicelik ve nitelikleridir. Örgütün sahip olduğu maddi kaynaklar da örgüt üyelerinin tatmin olmasını dolayısıyla da olumlu bir örgüt ikliminin oluşumunu sağlamaktadır. Buna ek olarak Bilgen (1990) örgüt iklimini meydana getiren faktörleri, örgütteki bireylerde güven duygusunu uyandıran ve tatmin olmalarını sağlayan psikolojik ve sosyal değişkenler ve örgütteki bireysel davranışların düzenlenmesini sağlayan planlı ve demokratik olma gibi yönetim şekilleri olarak da farklı açıdan sınıflandırmaktadır.

Ertekin (1978) örgüt iklimi boyutlarını genel olarak üç başlık altında toplayarak bu başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde sınıflandırmıştır. Başlıklar, boyutların ortak noktalarını belirtmekte, boyutları birleştirmekte ve boyutların analizlerinde yararlı olmaktadır. Ertekin'e (1978) göre örgüt iklimi boyutlarının Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2.** Örgüt ikliminin boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
İş Doyumu	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı ve Güdüleyici
İlerleme ve Yükselme	Örgüt Politikası	Çevre
Olanakları,	Örgütün Amacı ve	Çalışma Koşulları
Kişiyeye Verilen Önem Ve	Büyüklüğü	Yönetimsel Destek
Saygınlık	Ödül	Baskı
Engelleme	Örgütsel Çatışma	Uyum
Güven Duyma	Örgütle Bağdaşmazlık	Yönetimi Eleştirme
Diğer Örgüt Üyelerine Karşı	Çok Sıkı Gözetim Ve	
Duyarlı Olma	Denetim	
Tehlikeyi Göze Alabilme ve	İletişim	
Tehlike	Önderlik	
Arkadaşlık İlişkileri	Karar Verme	
	Örgütün Gelişme Olanakları	
	Örgütsel Açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Ertekin (1978).

Örgüt iklimi boyutları, Tablo 2.2’de görüldüğü gibi, bireysel özellikler, örgüt içi ve örgüt süreçlerine yönelik özellikler, çevreye yönelik özellikler şeklinde sınıflandırılmıştır ve bu sınıflandırma, boyutlara toplu bir bakış imkanı sunmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere örgüt iklimi farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgüt iklimi boyutlarına net bir açıklama getirilememesi, örgütlerin gözle görülebilen ve görülemeyen birçok öğeden oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan örgütler buzdağına benzetilebilirler. Örgütlerin buzdağının üstünde kalan yani belirlenebilen özellikleri, örgütte yapılan işler, unsurlar, iş tanımları, otorite, hiyerarşi, denetim, iletişim ağı, örgütün genel amaçları, buna yönelik faaliyetler, plan ve programlama, bilgilendirme, verimlilik, personel ile ilgili izlenen yol ve uygulama biçimi şeklinde sıralamak mümkündür. Buna karşılık gözle görülemeyen, açıkça belirlenemeyen birçok faktör yer almaktadır. Bu faktörler ise daha çok duygusal ağırlıklıdır ve örgütün genel iklimine göre şekillenmektedir. Kalıplaşmış etkileşim yapısı, iktidarın ortaya çıkması, bireysel özellikler, örgüte yönelik fikir ve düşünceler, örgütteki gruplar ve kişiler arası ilişkiler, çalışmaya yönelik dürtü ve duygular, güven, motivasyon, örgüte bağlılık, istek ve ihtiyaçlar, hiyerarşik düzendeki duygusal etkileşim ve bu etkenlere eklenebilecek daha bir çok faktör de buzdağının görünmeyen kısımları olarak sıralanabilmektedir. Örgütlerde belirlenebilen ve belirlenemeyen fakat ancak sezgisel, duygusal olarak hissedilebilen faktörler arasında sürekli karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Bu durum da örgütlere özgü bir havanın oluşmasını sağlamaktadır (Ertekin, 1978).

Değişiklik gösteren örgüt iklimi boyutları, her örgütün devamlılığını sağlaması ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması gerektiği gerçeğini değiştirmemektedir. Örgütlerde mesleki beceri ve profesyonelleşmeyi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak şekilde bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bunun için de örgüt iklimi boyutları göz önüne alınarak bir düzenleme yapılması sağlıklı bir sonuç için gereklidir.

### 2.1.19. Örgüt iklimini etkileyen kişisel faktörler

Örgüt iklimini etkileyen kişisel faktörler; kişilik, çalışma süresi, moral motivasyon, liderlik vb. kişisel faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Örgüt iklimini bireylerin kişilikleri büyük ölçüde etkilemektedir. Kişilik, çalışanların yaptıkları işi, örgütü, çalışma ortamını nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Birey, kişiliğine göre bir yorumda bulunabilmektedir. Dolayısıyla bireyin kişilik özellikleri ile yaptığı çalışma ve örgüt ortamının, yaşamının özellikleri uyumlu olduğu sürece, bireyde olumlu duygular meydana gelecektir (Tınaz, 2013). Olumlu duygular diğer bireylere de yansiyarak, örgüt iklimi üzerinde pozitif etki oluşmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda kişilik özellikleri ile örgütün niteliklerinin paralellik gösterdiği ve uyum sağlaması gerektiği söylenebilir. Çünkü sağlanan uyum örgüt üyelerinin mutlu olmalarını sağlayacaktır. Bu durum bireylerin performanslarını da geliştirecektir. Örgüt üyelerinin beklenti ve ihtiyaçları ile uyumlu olan örgüt iklimlerinde çalışanlar daha yaratıcıdır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Bireylerin örgüte yönelik algıları örgüt iklimi oluşumu ve gelişim yönü açısından belirleyici niteliktedir.

Örgüt iklimini etkileyen diğer faktör çalışanların çalışma süreleridir. Bu faktör daha çok deneyimi, tecrübeyi kapsamaktadır. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, kişisel yönelim ve örgüt iklimi boyutları arasındaki ilişki güçlenecektir. Örgütte çalışma süresi ile algılanan örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır. Yapılan araştırma aynı örgütte üç yıldan az çalışan ve üç yıldan fazla çalışan bireyler arasında nesnel olarak aynı çalışma ortamına ilişkin farklı algılar ortaya koymuştur (York, 1988).

Moral kavramı ise objektif ve belirlenmesi zor bir kavramdır. Örgütteki bireylerin görev ve sorumluluklarına yönelik sahip oldukları zihinsel tutumlar, moral olarak ele alınmaktadır. Bireylerin morali düşük olduğu zaman hayal kırıklığı ya da yabancılaşma hissetmeleri olasıken, moralin yüksek seviyede olduğu örgütte karşılıklı güven ve işbirliği mevcuttur ve olumlu bir örgüt iklimi hissedilebilmektedir (Tınaz, 2013).

Benzer şekilde örgütsel açıda motivasyon, örgütteki bireylerin işe başlamaya, işi sürdürmeye ve görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye istekli olmalarını sağlayan mekanizma ve güçlerdir. Örgüt iklimi örgütteki bireylerin motivasyonu ile ilgili çok önemli bir özelliktir (Bucak, 2002). Litwin ve Stringer'e (akt. Ertekin, 1978) göre, örgüt iklimi örgüt iklimi, örgüt özellikleri ve motivasyon arasındaki bir değişkendir. Örgüt iklimi, motivasyonu etkileyerek çeşitli davranışların meydana gelmesini sağlamakta ve bu durum örgüt açısından bazı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar, başarı, üretim, tatmin olma, işte kalma ya da işten ayrılma gibi faaliyetler olabilmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında örgüt iklimi, işlerliği olan bir ortam ve örgüt üyelerinin algılamaları toplamı şeklinde ifade edilebilmektedir.

Liderlik ise yönetim şeklini ortaya koymaktadır. Örgütlerdeki, çalışmaya ya da çalışanlara yönelik, otoriter ya da demokratik, destek veren ya da vermeyen, güvenilir ya da güvenilir olmayan farklı yönetim şekilleri, farklı örgütsel iklim algılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010). Örgütteki liderlik stili örgütün başarı veya başarısızlıklarının nedenlerini ve değişen performans seviyelerini belirlemek açısından önemlidir. Yöneticilerin, örgüt üyelerinin istek ve taleplerini tanımaları ve kavraması gerekmektedir. Yönetici, çalışanların istek ve ilgilerini en üst düzeye çıkarmak için ilham vermelidir. Motive edici unsur olarak sadece yükseltilmiş bir ücret görülmemelidir. Çalışanlar teşekkür, aidiyet ve dürüstlük istemektedir. Bu içerik yerine getirildiğinde, çalışanlar mutluluk duymakta bu da onları verimli kılmaktadır. Yönetici çalışanları daha fazla verime yönlendirmektir (Dalanon, 2018). Bu bakımdan örgüt lideri örgüt performansını artırmaya yönelik bir yol izlerken bireylerin motivasyonlarını da yüksek tutmaya özen göstermelidir.

Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin kişisel özellikleri ve örgüt yöneticilerinin bireylere davranışları çerçevesinde meydana gelen bir özelliktir. Bireylerin örgüt hakkındaki duygu ve düşünceleri, kendi kişisel özellikleri, moral, motivasyon ve yöneticilerini algılamaları etrafında şekillenmektedir. Örgüt iklimi kişilerin bireysel ilgi ve ihtiyaçlarına, psikolojik durumlarına ve yöneticilerin davranışlarına göre değişiklik göstermektedir.

### 2.1.20. Eğitim kurumlarında örgüt iklimi

Eğitim sistemi birçok unsurdan meydana gelmektedir ve eğitim hedeflerine yüksek düzeyde ulaşabilmek için gerekli faaliyet, yapı, iş ve işlemleri kontrol altında tutabilecek bir mekanizmanın kurulup, etkili bir şekilde yürütülmesi oldukça önemlidir (Bilgen, 1990). Eğitim sisteminde yürütme sistemi okullar vasıtasıyla yerine getirilmektedir.

Eğitim-öğretim kurumları olarak da kabul edilen okullar, insanların, toplumun temel gereksinimlerini karşılayabilecek, eğitim öğretim sorumluluğunu üstlenen, bireylerin toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirilmesini sağlayan, gelecek nesilleri kaliteli, mutlu, huzurlu, sorumluluk sahibi bireyler olarak yetiştiren örgütler olarak kurulmuşlardır. Dolayısıyla okullar, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelmesi ve işlevsellik kazanması ile oluşan yapılardır ve bu açıdan bakıldığında örgüt özelliğini göstermektedirler. Genel amaçlar çerçevesinde bakıldığında okullar, aynı hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden örgütlerdir. Ancak faaliyet gösterirken içinde bulunulan çevre, atmosfer, hava faktörleri açısından farklılık göstermektedirler. Bu durum okulların örgüt iklimleri olarak ifade edilmektedir (Akbaba ve Erdoğan, 2014). Böylece aynı amaçlar etrafında şekillenen okullar, iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olarak farklılaşmakta ve farklı örgüt iklimlerine sahip olmaktadır.

Okulların öğretmenlere yönelik, yapı ve işleyişteki etkileri, duygu ve algılama biçiminde görülmektedir. Duygu ve algı, okul iklimi olarak nitelendirilebilmektedir. Okulların yapı ve işleyişi, iç özellikleri, iç çevresini ifade etmektedir. Bu faktörler örgütteki bireylerin genel eğilimlerini, okulun karakteristik özelliklerini, eğitim programının planlanma ve uygulanmasını büyük ölçüde etkilemektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011). Böylece okullarda yapılan etkinlikler ve faaliyetler çeşitlilik göstermektedir. Bu durum her okulun kendine özgü örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır.

Okullar, eğitimciler ve yöneticiler gibi farklı görev alanlarını ve gerekli işlevleri içeren toplumsal temellerdir. Eğitim kurumları hiyerarşik kuruluşlardır, üst düzeydeki

hierarchy düzeninde bir bakan, milli eğitim müdürü, müdür ve müdür yardımcısı vardır ve öğretmenler hiyerarşinin alt katmanlarını oluşturmaktadırlar. Hesap verebilirlik grafiğinin izlenmesi sırasında, ilk önce öğrenciler üzerindeki öğretmenlere sorumluluk yüklenir, öğretmenler müdürlere karşı sorumludur ve müdürler, milli eğitim müdürüne karşı sorumludur. Bu açıdan çok yönlü bir etkileşim, standart ve ahlak içeren bir örgüt ikliminin, performansları ikna edici düzeyde ve verimli olmaktadır. Örgüt iklimi ise öğrencilerin akademik başarılarını tanımlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Kümelenmeler ve insanların çalışmaları örgüt iklimine bağlı olmaktadır. Bu nedenle, örgüt iklimi güçlendirildiğinde, aynı zamanda örgüt üyelerinin işleyişini etkileyecek ve öğrencilerin öğrenme deneyimini geliştirecektir (Dalanon, 2018). Olumlu iletişimin olduğu okullarda eğitim öğretim durumları da örgüt iklimine bağlı olarak ilerleme göstermektedir.

Diğer yandan örgütteki bireylerin arkadaşlık ilişkileri, sosyal çevreleri, algıları, duygu ve davranışları, amaçları içselleştirmeleri, iletişim becerileri, moral, motivasyon, iş tatmini, yönetime katılma dereceleri gibi faktörler, örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz bir havada olmasında etki göstermektedir. Eğitim öğretim merkezi olan okullar, toplum tarafından yüklenen sorumluluklara, amaçlara bir şekilde hizmet etmek, öğrenci, öğretmen, veli, yönetici ve diğer tüm etkileşim içinde buldukları iç ve dış çevre ile uyumlu bir şekilde çalışmak zorundadırlar. Okullar sosyal örgütler oldukları için çevrelerine uyum sağladıkları sürece amacına ulaşmaya, kaliteli, toplum beklentilerine uygun bireyler yetiştirmeye yaklaşmış olmaktadır. Bunun yanı sıra okullarda oluşturulan olumlu iklim toplumdaki sosyal dengeleri korumak açısından da önemlidir (Akbaba ve Erdoğan, 2014).

Gelecek nesillerin yetiştirildiği, geleceği şekillendiren örgütler olan okulların iklimi, eğitim-öğretim durumları ve niteliği açısından da önemlidir. Olumlu iklim yapısına sahip okullarda öğrenci ve öğretmen performansları daha verimli ve etkili olması belirlenmektedir. Bireylerin güdü ve istekleri daha yüksek düzeyde olabilecek, okulun çevresiyle olan ilişkileri de gelişebilecektir.

### 2.1.21. Okul iklimi boyutları ve örgüt iklimine göre okul tipleri

Hoy'un (1997) okul örgütleri için geliştirdiği örgüt iklimi ölçeğinde örgüt ikliminin altı boyuttan oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu altı boyutun üç boyutunun müdürlerin özelliklerini diğer üç boyutunun da öğretmenlerin özelliklerini tanımladığı belirtilmektedir. Buna göre müdürlerin özelliği kapsamında destekleyici, yönlendirici, kısıtlayıcı müdürler, öğretmenlerin özelliklerini tanımlayan boyutta mesleki, samimi ve engelleyici öğretmen davranışı bulunmaktadır. Destekleyici müdür davranışı öğretmenlerle ilgili müdür davranışında okul müdürünün dinleyen olduğu ve öğretmen önerilerine açık olup, ödülleri içtenlikle ve sıklıkla verildiği ve eleştirilerin yapıcı olduğu belirtilmektedir. Müdür öğretmenlerin yeterliliğine ve aralarındaki rekabete saygı duymakta ve öğretmenlere yönelik hem kişisel hem de mesleki ilgi göstermektedir. Destekleyici müdür davranışlarının olduğu örgüt ikliminde, üstler ve astlar arasında yüksek düzeyde güven, sadece dikey yönlü değil yatay yönlü iletişim, çalışma grubu üyeleri arasında işbirlikçi takım çalışması şeklinde karakterize edilen özellikler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, karar verme sürecine katılım, genel hedef belirleme ve üstün empoze edilen kontrol yerine kendini kontrol etme üzerine bir vurgu yapılmaktadır (Hollmann, 1976). Yönlendirici müdür davranışında ise müdür, serttir ve yakından denetim yapmaktadır. Müdür, tüm öğretmen ve okul etkinlikleri üzerinde en küçük ayrıntısına kadar sürekli izleme yapmakta ve her şeyi kontrol altında tutmaktadır. Kısıtlayıcı müdür davranışında ise müdür öğretmen çalışmalarını kolaylaştırmaktan ziyade engelleyen davranışlar sergilemektedir. Müdür öğretmenlere, kâğıt işi, bürokrasi gereksinimleri, rutin görevler yüklemekte ve öğretmenlerin öğretim sorumluluklarına müdahale eden taleplerde bulunmaktadır. Örgütlerle ilgili boyutta davranışları incelendiğinde ise mesleki öğretmen davranışı, öğretmenlerin kendi aralarında açık ve profesyonel etkileşimlerinin desteklendiği, öğretmenlerin okulları ile gurur duyulduğu, meslektaşlarıyla çalışmaktan zevk aldığı ve hevesli, sahiplenici ve karşılıklı saygılı olan bir ortam sağlanmaktadır. Samimi öğretmen davranışında öğretmenler arasında tutarlı ve güçlü sosyal ilişkiler mevcuttur. Öğretmenler birbirlerini iyi tanıyıp, yakın arkadaşlıklar ve düzenli olarak birlikte sosyalleşirler, birbirleri için güçlü bir sosyal destek sağlarlar. Engelleyici öğretmen davranışında ise öğretmenler daha çok profesyonel faaliyetlere odaklanmaktadır. Üretken olmayan grup çalışmalarına zaman ayırmaktadır ve ortak



hedefleri bulunmamaktadır. Engelleyici öğretmen davranışları genellikle olumsuzdur ve öğretmenler meslektaşlarını ve okulu sürekli eleştirmektedirler.

Genel olarak okullarda öğretmen ve yöneticiler okul ikliminin belirleyicisi niteliktedir. Öğretmen ve yöneticilerin takındıkları tavır ve roller, aralarındaki ilişkiler, kişilik özellikleri, örgüt hakkındaki duygu ve düşünceleri, örgüte yönelik algıları okul ikliminin oluşmasını sağlamakta ve yönünü çizmektedir.

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991; akt. Okar, 2018) ise birbirine zıt, dört tip okul iklimi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; açık, bağımlı, serbest ve kapalı iklimlerdir. Bu iklim tipleri örgüt iklimi boyutlarının az ya da çok oluşuna göre belirlenmiştir. Buna göre destekleyici müdür, mesleki ve samimi öğretmen davranışlarının yüksek olduğu okullarda açık bir iklim tipi mevcutken emredici ve kısıtlı müdür ile mesleki ve samimi öğretmen davranışları yüksek olduğunda bağımlı iklimden bahsedilmektedir. Destekleyici müdür ve umursamaz öğretmen davranışları serbest iklimi işaret etmektedir. Emredici ve kısıtlayıcı müdür ile umursamaz öğretmen davranışlarının olduğu örgütler ise kapalı iklime sahiptirler. Buradan yola çıkılarak iklim tiplerinin modellerinin özetlenebileceği davranışsal bir tablo çizilerek okulların örgüt iklimi tipleri ve okul iklimi boyutları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.3.** Okulların örgüt iklimi tipleri ve okul iklimi boyutları

İklim Boyutları	İklim Tipleri			
	Açık	Bağımlı	Serbest	Kapalı
Destekleyici Müdür Davranışları	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Emredici Müdür Davranışları	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Mesleki Öğretmen Davranışları	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Samimi Öğretmen Davranışları	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Umursamaz Öğretmen Davranışları	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991; akt. Okar, 2018).

Tablo 2.3’deki iklim tipleri ve özellikleri şu şekildedir:

Açık iklim ayırt edici özellikleri, öğrenci ve öğretmen ile müdür arasında var olan işbirliği, saygı ve açıklıktır. Okul müdürü, öğretmenlerin fikirlerini dinler ve açıklar,

yerinde ve sıkça övgüde bulunur ve öğretmen yeterliliğine saygı duyar. Okul müdürleri öğretmenlerine yakın inceleme yapmadan hareket etme özgürlüğünü verir ve bürokratik işleri azaltarak liderliği kolaylaştırmaktadır. Aynı şekilde, öğretmenler arasındaki açık ve profesyonel davranışları desteklemektedir. Öğretmenler birbirlerini iyi tanımakta ve genellikle yakın arkadaşlıklar. İşbirliği yaparlar, öğretmeye ve işlerine kendini adanmışlardır. Kısaca, hem müdür hem de öğretmenlerin davranışları gerçek ve açıktır.

Bağımlı iklim ise bir yandan, müdürün gösteriş için yaptığı etkisiz girişimleri, öte yandan da öğretmenlerin yüksek mesleki performansını işaret etmektedir. Müdür, katı ve otoriterdir olup mesleki uzmanlığı düşüktür. Örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliklere sahip değildir. Buna karşı, öğretmenler müdürün kendilerini üretken profesyoneller olarak kontrol etme ve yürütme konusundaki başarısız girişimlerini görmezden gelirler. Birbirlerine saygı duyarlar ve desteklerler, okullarıyla gurur duyup ve çalışmalarından keyif alırlar. Sadece birbirlerinin mesleki yeterliliğine saygı duymazlar, birbirlerini arkadaş olarak da severler. Öğretmenler, öğretme-öğrenme görevini üstlenen ve bunu taahhüt eden bir birim olarak bir araya gelirler. Kısacası, öğretmenler zayıf liderlerine rağmen üretkenlerdir.

Serbest iklimde ise müdürün liderlik davranışı güçlü ve destekleyicidir. Okul müdürü, öğretmenlerin görüşlerini dinler ve onlara açıktır. Öğretmenlere mesleki açıdan hareket etme özgürlüğü verir ve öğretmenlerin kâğıt işi ve bürokrasi yüklerini azaltarak rahatlatır. Buna rağmen öğretmenler olumsuz tepkiler göstererek sorumluluk kabul etmezler. Bu durumda öğretmenler müdürün liderlik girişimlerini göz ardı ederler ya da sabote etmek için aktif olarak çalışırlar. Öğretmenler ise arkadaş olarak birbirlerini sevmedikleri gibi veya meslektaş olarak da birbirlerine saygı göstermezler. Ayrıca çalışmalara katılmaz ve isteksizdirler. Müdür destekleyici, esnek, kontrolsüz olmasına rağmen, öğretmenler bölücü, hoşgörüsüz yani iletişime kapalıdır.

Kapalı iklimde ise açık iklimin tam tersi özellik mevcuttur. Müdür ve öğretmenler sadece temel işlerde ilerleme gösterirler. Stresli, rutin ve gereksiz iş yoğunluğunun olduğu bir ortam mevcut olup, öğretmenler minimum düzeyde yanıt vermekte ve görevlere çok az bağlılık göstermektedirler. Müdür, denetleyici, katı, işten

anlamayan ve tepkisiz olarak görülmektedir. Bu okullarda hayal kırıklığı ve ilgisizliğin yanında şüphe, öğretmenler arası ve yönetime karşı saygının azalması da bulunmaktadır. Kapalı iklimler, destekleyici olmayan, esnek olmayan, engelleyici ve kontrol eden müdürlere ve bölücü, kayıtsız, hoşgörüsüz ve samimiysiz öğretmenlere sahiptir.

Halpin ve Graft'ın (1969; akt. Şener, 2017) ise yaptıkları araştırmalarında açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan, kapalı iklim olmak üzere altı iklim tipi geliştirmişlerdir. Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) sınıflandırılmasında ise samimi ve babacan iklim tipleri çıkarılmıştır. İklim tiplerinin özellikleri ise şöyledir:

Samimi iklimde öğretmenler ve yöneticiler arasında samimi ve dostça ilişkiler vardır. Yöneticiler öğretmenlerin moralini yüksek tutmaya özen göstermektedirler. Örgüt içerisinde bir aile olma durumu mevcuttur ve sosyal açıdan aktif bir ortam kurulması ön plandadır. Babacan iklimde yönetici, öğretmenleri kontrol altında tutarken sosyal bir ortam oluşturma çabası içerisindedir. Fakat ikisinde birden başarı sağlaması mümkün değildir. Öğretmenler koordineli bir şekilde çalışmazlar ve arkadaşlık ilişkileri zayıftır. Yönetici kontrolcüdür ve her şeyden haberdar olmak ister. İklim tiplerinde yapılan bu sınıflandırmada kesin çizgiler yoktur yani iklimin hangi tip olduğu o örgütteki özelliğin yoğunluğu ile ilgilidir. Yoğun olarak açık ya da bağımsız bir örgüt ikliminden bahsedilebilmektedir. Bir örgüt hem açık hem de bağımsız özellik taşıyabilmektedir. Ayrıca üç özelliği bir arada barındırabilen örgütler de olabilmektedir (Bilgen, 1990).

Yukarıda bahsedilen okul iklim tipleri, genel olarak yöneticilerin sergiledikleri liderlik tutumları ve öğretmenlerin örgütü algılamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Okullardaki farklı iklim tipleri de bireylerin duygu, düşünce ve tutumlarına yön vermektedir. Öğretmenler yöneticiler tarafından desteklendiği, kısıtlanmayıp baskı altında tutulmadığı zaman daha rahat hissedecekleri için buna yönelik bir okul iklimi oluşacaktır. Öğretmenlerin okulu algılamasının olumlu ya da olumsuz yönleri aynı zamanda okul ikliminin olumlu ya da olumsuz yönlerinin de belirleyicisidir. Öğretmenlerin örgüt hakkındaki algıları ve buna bağlı çıkarımları öznel olmaktadır. Örgütlerin de başarı seviyesinin yüksek olması, istenilen düzeye gelmesi ve performansını yükseltebilmesi örgütün bireyler tarafından iyi algılanmasını

gerektirmektedir. Bunda dolayı da örgütün hedefler açısından gerekli koşulları sağlaması ve buna uygun bir örgüt iklimine sahip olması önemlidir.

#### 2.1.22. Örgüt iklimi ve yenilikçi okul ilişkisi

Yeniliği belirleyen faktörler çevresel, bireysel ve örgütsel özellikler olmak üzere gruplandırılabilir. Bunların içerisinde de örgütsel faktörler yeniliğin en önemli belirleyicisi kapsamındadır. Örgütsel faktörler içerisinde de örgüt iklimi yeniliği en çok etkileyen özelliklerdendir (İşcan ve Karabey, 2007). Örgüt iklimi yeniliğe yönelik olduğunda yenilikçi bir örgütten bahsetmek mümkündür.

Yeniliklerin oluştuğu yer örgüt iklimidir. Yenilikler, dinamik ve esnek bir atmosferde gerçekleşmektedir. Yenilikçi örgütler rutinin olmadığı, çalışmanın nasıl yapılacağına odaklanan ve destekleyici bir yönetime sahip olan örgütlerdir (Stonar, 1986). Yenilik için buna uygun bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Yaratıcılık ve yeniliklerin gelişimi açısından, örgüt iklimi çok önemlidir. Örgüt ikliminin çalışmalardan bıkmama, iş doyumu, işi bırakma, örgüte bağlılık, yüksek performans ile yakından ilgili olduğu bilinen bir gerçektir. Örgüt iklimi, bireylerin örgüte, işe yönelik algılarını ifade etmektedir. Benzer tipteki örgütler bazı ortak özelliklere sahip olmakla birlikte, her örgütün kendine has iklimi ve kendine özel iç çevresi vardır (Çekmecelioğlu, 2008). Eğitim örgütleri olan okulların da kendilerine özgü iklimleri mevcuttur. Bu iklim okulda okula da değişiklik göstermektedir.

Okullar yapı ve işleyiş bakımından değişen dünya koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Özellikle hızlı bir şekilde meydana gelen bilgi değişimi ve iletişim araçlarının gelişimi iletişimin hızlanmasını sağlamıştır. Bu değişimler okullarda yeni bir yönetim anlayışı ve yapılaşmaya gereksinim duyulmasına sebep olmaktadır. Bu durum okullarda yeni liderlik davranışları, misyon ve vizyonu ayrıca yenilikçi bir okul iklimini gerektirmektedir (Çelik, 2012). Okul ikliminin belirleyicisi ise yönetici ve öğretmenlerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticinin yeniliği desteklemesi, öğretmenlerin yenilikle ilgili

çalışmalarla buluşmasına imkan sağlaması yenilikçi bir okul iklimi oluşmasında etkilidir.

Bunun yanı sıra yöneticilerin öğretmenlere davranış şekilleri de örgüt ikliminin yönünü belirlemektedir. Öğretmenlerin takdir edildiği, özgür bırakıldığı, kararlara katılımlarının sağlandığı, desteklendiği ortamlar daha verimli ve başarılı sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıca bireysel farklılıklardan kaynaklanan bireylerin ilgi, ihtiyaç, duygu, düşünce ve tutumlarındaki farklar da örgüt ikliminin biçimlenmesini sağlamaktadır (Gürsun, 2007). Bu bağlamda okulun, yenilikçi okul özelliği göstermesi yönetici ve öğretmenlerin yeniliğe ne kadar önem verdikleriyle yakından ilişkilidir. Öğretmenler çağı yakalayan, yenilikçi, durağanlıktan uzak bir bakış açısına, bu yönde tutum ve davranışlara sahip olduklarında ve yöneticiler tarafından da desteklendiklerinde okullarında yenilikçi bir atmosfer ortamı oluşturabilmektedirler.

Okulların yenilik süreci içerisinde yer alması yenilikçi bir iklime sahip olmasını gerektirmektedir. Yenilikçi okullar gelişmeleri olağan bir şekilde takip ederek ortam koşullarına hızlı ve kolay bir şekilde uyum sağlayabilen, esnek yapıya sahip olan örgütlerdir (Güler, 2005). Yenilikçi okulların örgüt iklimi bu esnekliği sağlayabilen ve yeniliğe fırsat tanıyabilen bir ortamı gerektirmektedir.

Yenilikçi okullar yeniliklerin ve yaratıcılığın desteklendiği bir örgüt iklimine sahiptirler. Durağanlıktan uzak, hata yapılmasına izin verilen ve hatalardan dersler çıkarılan, yeni fikir ve uygulamalara açık, yeniliğin benimsendiği örgütlerdir. Yenilikçi okulların örgüt ikliminde yenilik olağan hale gelmiş bir olgudur ve öğretmen ve yöneticiler de okulu yenilikçi olarak algılamaktadırlar. Örgüt iklimi yenilik için önemlidir çünkü yeni bir fikrin ürüne, sürece, hizmete, yöntem ya da tekniğe dönüşerek uygulamaya geçmesi örgüt iklimine bağlıdır. Okulun buna yönelik bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yenilikçi okullar ise tam olarak buna sahiptir. Yani yenilikçi okullar yeniliklere izin veren, yenilikleri destekleyen ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan bir örgüt iklimine sahiptirler. Genel olarak yenilikçi okullarda yenilikçi bir örgüt iklimi mevcuttur.

## 2.2. İlgili Yayın ve Araştırmalar

### 2.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

#### 2.2.1.1. Yenilikçi okul ile ilgili yapılan araştırmalar

Aslan ve Kesik (2016) “Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması” isimli çalışmasında okulların yenilikçi kapasitelerini (düzeylerini) ölçmek için geçerli ve güvenilir Likert tipi bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın Örneklemini Samsun ilindeki ilk ve ortaokullarda görevli 350 öğretmenden oluşturmuştur. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde doğrulayıcı faktör analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılarak geçerlik ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan Analizlerin sonuçlarına göre ölçeğin Örgütsel engeller, yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek olarak isimlendirilen üç alt boyut ve 19 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Bu boyutların açıkladığı toplam varyansın %62.7 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin hesaplanan Cronbach alfa değeri .85 ile güvenilir bir Ölçek olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonucunda okulların yenilikçilik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemede kullanılabilecek geçerliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

Karataş, Gök ve Özçetin (2015) “Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları” isimli çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerini Antalya ilindeki eğitim örgütlerinde nasıl algıladıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 56 resmi eğitim kurumlarında görev yapmakta bulunan 1143 öğretmen; örneklemini ise; tesadüfi örnekleme yoluyla gönüllü seçilen 209 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada, resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin yaş durumlarına göre “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda 41-60 yaş arasında bulunan öğretmenlerin, 20-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha yenilikçi bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir ve

görev yapılan okul türü ile “Girdi Yönetimi” boyutunda da lisede görev yapan öğretmenlerin, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yenilikçi bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak eğitim kademesi yükseldikçe öğretmenlerin daha yeniliğe açık olduğunu ve müdürlerini de bu doğrultuda daha yenilikçi olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Argon, İsmetoğlu ve Çelik-Yılmaz (2015) “Branş Öğretmenlerinin Teknopedagojik Eğitim Yeterlilikleri İle Bireysel Yenilikçilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri” isimli araştırmasında eğitimde teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlerin teknoloji entegrasyonu konusundaki yeterlilikleri ile bireysel yenilikçilik özelliklerine yönelik yeterlik düzeyleri ortaya konulmaya çalışmıştır. Araştırma Düzce ilinde görev yapan farklı branşlarda 460 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Veriler Kabakçı Yurdakul’un (2012) Teknopedagojik Eğitim Yeterlilik Ölçeği ve Kılıçer ve Odabaşı’nın (2010) Türkçeye uyarladığı Bireysel Yenilikçilik Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin teknopedagojik eğitim yeterlilikleri ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin orta düzeyde olduğu, kişisel değişkenlerden sadece cinsiyet değişkeninin teknopedagojik eğitim yeterliğine ilişkin görüşlerde anlamlı fark ortaya çıkardığı ve öğretmenlerin teknopedagojik eğitim yeterlilikleri ile bireysel yenilikçilik özelliklerine yönelik görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Argon, İsmetoğlu ve İşeri (2014) “Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetimleri İle Yenilik Yönetimlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmada lise öğretmenlerinin değerler yönetimi ve yenilik yönetimi üzerine görüşlerini belirleyerek, öğretmen görüşlerinin kişisel değişkenlere göre anlamlı fark ortaya çıkarıp çıkarmadığını ve bu iki duruma yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılı Akçakoca ilçesi liselerinde görev yapan 150 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Yenilik Yönetimi Ölçeği ve Değerler Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin yenilik yönetimi (toplam ölçekte, tüm alt boyutlarda) ve değerler yönetimine yönelik algıları “çok katılıyorum” düzeyindedir. Kişisel değişkenlerden cinsiyet değişkeni değerler

yönetimine yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya koyarken, diğer görüşlerde anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin değerler yönetimi ve yenilik yönetimi algıları arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir.

Canlı, Demirtaş ve Özer'in (2014) "Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri" isimli çalışmasının amacı, okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimlerini belirlemektir. Araştırma, tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Adıyaman il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 116, ortaöğretimde ise 96 olmak üzere toplam 212 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada uygun örnekleme yöntemi kullanılmış olup bu okullarda görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul eden 151 okul yöneticisine uygulama yapılmıştır. Araştırmada, Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen "Okul Müdürleri için Değişim Eğilimleri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin çoğunlukla değişimde girişimci oldukları, değişimin yararına inandıkları, statükoyu koruma eğiliminde oldukları ve orta düzeyde değişime direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Genel bir değerlendirme ile okul yöneticilerinin çoğunlukla değişime eğilimli oldukları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşırken; branş, görev türü, yöneticilik kıdemi ve okul türü değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Hatipler (2014) "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin görüşleri" isimli çalışmasında Edirne il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Edirne il merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 255 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen 23 sorudan oluşan ölçek ve 6 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye yönelik tutumları çok yüksek düzeyde olduğu ve örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumları arasında yaş, öğrenim durumu, branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.



Ömür (2014) “Lise Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmasında liselerdeki örgütsel öğrenme mekanizmaları ile lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma liselerde çalışmakta olan 272 öğretmen ile yürütülmüş olan çalışmanın verileri ise kişisel bilgi formu, Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları Ölçeği ve Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşlerinin, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme mekanizmaları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde ise en yüksek puanın 'bilgiyi arama' boyutunda, en düşük puanın ise 'bilgiyi alma ve yayma' boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ise "orta derecede katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde ise en yüksek puanın 'örgütsel kültür ve yapı' boyutunda, en düşük puanın ise 'proje yönetimi' boyutunda olduğu belirlenmiştir. Okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmaları ve yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri kişisel değişkenlere göre incelenmiş ve hem toplam ölçek puanlarında, hem de alt boyutlara ilişkin puanlarda cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim seviyesi, medeni hal ve mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Örgütsel öğrenme mekanizmaları ve yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş, okul türü, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve yönetici sayısı değişkenlerine göre ise farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmaları ile yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişki incelenmiş ve her iki görüş arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kurtuluş (2012) “Eğitimde inovasyon: öğretmen ve öğrencilerin inovasyona bakışı ve yeterliliğinin sorgulanması” isimli çalışmasında nitelikli insan gücü yetiştirmenin temeli olan eğitimin iki temel ayağını oluşturan öğretmen ve öğrencilerin inovasyon kavramı hakkında ne bildiklerinin tespit edilmesi, eğitimde inovasyon adına yapılanların ortaya çıkartılması ve paylaşım kanallarının ortaya çıkartılması

amaçlamıştır. Araştırma kapsamında görüşme tekniği kullanılmak suretiyle öğretmen ve öğrencilerle görüşmeler yapılarak nitel bir inceleme yapılmıştır. Çalışma sonunda öğretmen ve öğrencilerin inovasyon kavramına ve önemine hâkim olmadığı, okullarda ve sınıfta inovasyon fırsatlarını hayata geçirebilmek için teşvik sağlanması ve imkânların geliştirilmesi gerektiği saptanmıştır.

Aslaner (2010) “Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği” isimli çalışmasının amacı örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarını birlikte analiz ederek, bunların birbirlerinden nasıl ve ne kadar etkilendiklerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinde bulunan bir özel okulda görev yapmakta olan 506 öğretmen oluşturmuştur. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler, yenilikçilik kavramına yönelik görüşlerin genel olarak olumlu olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca çalışanların yenilikçilik kavramına yönelik pozitif bakış açıları, yenilik süreçlerinin uygulama aşamasında yaşanması muhtemel riskleri ve problemleri azaltmaya yardımcı olabilir önerisinde bulunulmuştur.

Kabakçı (2008) “Eğitimde Yenileşme Çalışmaları Öğretmenlerin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışmalarındaki Yenileşme ve Yeterliklere Yönelik Algı Ve Beklentileri” isimli çalışmasında ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri’ndeki yenileşme politika ve girişimleriyle, eksiklik ve gereksinimlerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının analizini yapmayı amaçlamıştır. Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı ile Kocaeli ili Kandıra ilçesinde ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan 502 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerce ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün yeterliklerinin ve son dönem yenileşmelerinden etkilenme düzeyinin çok yetersiz ve zayıf algılandığı, bununla birlikte yenileşme ve iyileştirmeye ihtiyaç olduğu ve merkezi yeniliklerin taşra teşkilatlarına pratik olarak yansıtılması gerektiği tespit edilmiştir.

Özata (2007) “Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algılarının ve Örgütsel Yenileşmeye İlişkin Görüşlerinin Araştırılması” isimli çalışmada öğretmenlerin öz-yeterlik algıları, örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşleri ve öz-yeterlilik ile örgütsel yenileşme arasındaki

ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler seçilmiş ve İstanbul ili Ümraniye ilçesinde 34 ilköğretim okulunda 695 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, 25 maddesi öğretmen yeterlilikleri, 14 maddesi ise yenileşme ilişkin görüşler olmak üzere 39 maddelik 5’li Likert tipi bir anketi cevaplamışlardır. Elde edilen bulgular şu şekildedir: genel öz-yeterlilik algısı, öğretimsel öz-yeterlilik ve olumsuz öngörüler boyutlarıyla cinsiyet, genel öz-yeterlilik ile okul hizmet süresi, yenileşme ile eğitim düzeyi ve kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkili bulunmuştur. Öğretmenlerin öz-yeterlilik algıları ile yenileşmeye ilişkin görüşleri arasında ise orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim öğretmenleri kendilerini örgütsel yenileşmeye ve okullarındaki örgütsel yenileşme uygulamalarına açık bulmaktadırlar. Öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdemleri örgütsel yenileşmeye ilişkin fikir geliştirirken etkili olmakla beraber yaş ve branşları etkisiz olmaktadır.

#### 2.2.1.2. Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar

Sönmez (2018) “Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algısı Arasındaki İlişki” isimli çalışmada okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın evrenini Bilecik ilindeki devlet okullarında görev yapmakta olan 2153 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerden veri toplamak amacıyla “Okul İklimi Ölçeği” ve “Motivasyonel Dil Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının, okul iklimi ve okul ikliminin alt boyutlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şerifoğlu (2018) “Özel Dil Kurslarına Ait Örgüt İkliminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi” isimli çalışmada özel yabancı dil kurslarında çalışan Türk ve yabancı öğretmenlerin kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemek ve Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki yabancı

dil kurslarında çalışmakta olan yerli ve yabancı öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırmada verilerin toplanması için Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen “Örgüt İklimi Ölçeği” ile Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Hasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; Örgütsel bağlılık ve Örgüt iklimi arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

Çolak (2017) “Okul İklimi İle Öğretmenlerin Özerklik Davranışları Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürleri en çok destekleyici, en az emredici davranışlar; öğretmenler ise en çok işbirlikçi, en az umursamaz davranışlar sergilediği görülmüştür. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinin, kişisel özelliklerine (cinsiyet, haftalık ders yükü, okul türü, okul kademesi, kıdem, branş) göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan okulların ikliminin müdür davranışları açısından açıklık düzeyinin çok düşük, öğretmen davranışları açısından açıklık düzeyinin ise çok yüksek olduğu ve destekleyici ve emredici müdür davranış boyutlarının, öğretmenlerin genel özerklik davranışlarının anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

Dilbaz-Sayın (2017) “Okul İklimi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasında öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanacakları ölçütleri öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin görüşleri doğrultusunda belirlemek ve okul ikliminin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, karma yöntem türlerinden biri olan ardışık açıklayıcı karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel verileri öğretmenler, yöneticiler ve Çanakkale Merkez ilçesindeki ortaokul, ilkokul ve ortaokul ve ortaokullardan gelen öğrencilerle görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Araştırmanın nicel verileri “Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği” ile elde edilmiştir. İçerik ve faktör analizleri ile “Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği”nin 39 maddeden ve 6 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri cinsiyet, hizmet süresi ve okulların düzeyi açısından anlamlı

farklılık gösterirken, mezun olunan okul öğretmenlerinin türlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Okul ikliminin öğretmen performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Okul iklimi ve öğretmen performansının “İdari İlişkiler” alt boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. Olumlu okul iklimi algıları geliştiren öğretmen ve okul yöneticilerinin de yüksek mesleki performans gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Özçiçek (2016) “Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler” isimli çalışmasında örgüt iklimini etkileyen iç etmenleri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için hazırlanan anket formu, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Güngören ilçesindeki bağımsız anaokulu, ilkokul, ortaokul ve halk eğitimde görev yapan 405 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; okul ikliminin çalışma süresi ve cinsiyet değişkeninin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Görev türü değişkeninde ölçeğin sınırlayıcılık boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla kendilerini daha sınırlayıcı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem değişkeninde farklılıklar samimiyet ve yönlendiricilik boyutlarında ön plana çıkmış, öğretmenlerin kıdemleri yükseldikçe denetlenmekten rahatsızlık duydukları; samimiyet boyutunda ise, öğretmenlerin meslektaşları ile paylaşımlarda bulunmadıkları veya okul dışındaki zamanlarda birbirlerine vakit ayırmadıkları belirtilmiştir.

Diş (2015) “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın yapıldığı okullarda örgütsel iklim ölçeğinde en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunda, en düşük ortalamanın ise umursamaz öğretmen davranışları boyutunda olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin emredici müdür davranışları ve kısıtlayıcı müdür davranışları boyutuna ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlerden; kadın öğretmenlerin samimi öğretmen davranışları boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ise erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu; kıdem ve branş değişkenlerinin ise örgüt iklimi açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin

kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Şentürk ve Sağnak'ın (2012) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin okul ikliminin moral ve anlayış gösterme boyutları yüksek, çözülme ve uzak durma boyutları düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okul iklimi algıları arasında ilişkili olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla örgüt ikliminin çözülme, engelleme ve uzak durma boyutları arasında negatif; samimiyet, moral, yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme boyutları arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Sezgin ve Kılınç (2011) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının İncelenmesi" isimli çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin algılarının bazı demografik değişkenlere göre incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın verileri Sivas merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görevli 233 öğretmenden elde edilmiştir. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarının belirlenmesi için "Örgütsel İklimi Tanımlama Ölçeği-İlköğretim Okulları İçin Gözden Geçirilmiş Versiyon" (OCDQ-RE) kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız gruplar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul iklimi algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, branş, kıdem vb.) göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgen'in (1990) "Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt İklimi" isimli çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunun örgüt iklimini belirlemeyi amaçlamıştır. Örgüt ikliminin "ılık" ile "sıcak" iklim arasında olduğu, kıdemsizlerin kıdemlilere, müfettişlerin başmüfettişlere, kadın müfettişlerin erkek müfettişlere, İzmir Merkez örgütündekilerin de diğer örgütlere göre örgüt iklimini daha sıcak buldukları görülmüştür.

## 2.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

### 2.2.2.1. Yenilikçi okul ile ilgili yapılan araştırmalar

Jin, Jeon, Schweinberger ve Lin (2018) "Kore'de Yenilik ve Düzenli Okul Sistemleri Arasındaki Farklılıkları Keşfetmek İçin Hiyerarşik Ağ Ögesi Yanıt Modellemesi (Hierarchical Network Item Response Modeling for Discovering Differences Between Innovation and Regular School Systems in Korea)" isimli çalışmasında yenilikçi ve düzenli yani statik okullardaki farkı incelemişlerdir. Yenilik eğitim sistemi Kore'de kamu eğitiminde aşağıdan yukarıya bir eğitim kültürü yetiştirmek için uygulanmaktadır. Bununla birlikte, programın etkinliği, çok sayıda çalışmanın öğrencilerin bilişsel olmayan sonuçlarına olan etkileri hakkında karışık sonuçlar bildirdiği için yakın inceleme altında olmuştur. Bu çalışmada da yenilikler ve düzenli okul programları arasındaki farkları incelemek için yeni bir analitik teknik, çok düzeyli madde uygulaması yapılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, yenilik okullarındaki öğrencilerin normal okullardaki öğrencilere kıyasla vatandaşlık, demokrasi ve özerklik duygusu gibi daha yüksek düzeylerde arzu edilen özellikler sunduğu belirlenmiştir.

Damanpour (2017) "Örgütsel İnovasyon: Belirleyicilerin ve Moderatörlerin Etkilerinin Meta Analizi (Organizational İnnovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators)" isimli araştırmasında örgütsel inovasyon ile potansiyel belirleyicilerinin 13'ü arasındaki ilişkileri incelemiştir. Uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, iletişim, merkezileşme, değişime karşı yönetsel tutum, teknik bilgi kaynakları, idari yoğunluk, gevşek kaynaklar ve dış ve iç ilişkiler için istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere neden olmuştur. Sonuçlar, belirleyiciler ve yenilikler arasındaki ilişkilerin istikrarlı olduğunu göstermektedir. Analizler, yenilikleri benimseyen organizasyon türünün ve bunların kapsamının, odak noktasının yenilikçilik türüne göre daha etkili olduğunu göstermektedir.

Blandul (2015) “Eğitimde İnovasyon - Bilgi Toplumunun Temel Talebi (Inovation In Education–Fundamental Request Of Knowledge Society)” isimli çalışmasında öğretmenlerin okulda inovasyonu öğretici olarak uygulamaya nasıl hazırlandığını ve öğrencilerin eğitimindeki etkinin ne olduğunu araştırmaktadır. Araştırmanın örneklemi 158 öğrenciden oluşmuştur. Araştırma aracı 20 çoktan seçmeli maddeden oluşan bir ankettir. Sonuçlar, öğrencilerin fikirlerinde birçok öğretmenin okuldaki inovasyonu kabul ettiğini, öğrenme sürecinde etkileşimli, öğretici stratejileri uygulamaya hazır olduklarını, okulda yeni öğretici teknolojiyi kullanmak için gerçekten sorun yaşadıklarını göstermektedir.

Thorsteinsson (2014) “Genel Eğitim Yoluyla Sosyal Sorumluluğu Geliştirmek İçin Yenilik Eğitimi (Innovation Education To Improve Social Responsibility Through General Education)” isimli araştırmasında, müfredatın konusunu nasıl geliştirdiğini, arkasındaki ideolojinin yanı sıra genel eğitimin bir parçası olarak etik değerini de temel aldığı pedagojik çerçeveyi ortaya koymaktadır. Bu çalışma İzlanda'daki İnovasyon Eğitimi pedagojisini İzlanda okul sistemi içinde yeni bir okul politikası olarak temsil etmektedir. İnovasyon Eğitiminde öğrenciler, çevrelerindeki ihtiyaçları ve sorunları tespit etmek ve çözüm bulmak için eğitilmişlerdir. Bu durum, fikir süreci olarak adlandırılmaktadır. Temel amaç, genel eğitim yoluyla sosyal sorumluluklarını geliştirmektir. Yenilikçilik Eğitimi, 2007'den itibaren yeni İzlanda Müfredatında sunulan “İnovasyon ve bilginin pratik kullanımı” olarak adlandırılan yeni bir müfredat konusu oluşturmuştur. Bu çalışmadaki İnovasyon Eğitiminin, eğitim için bu yeni modeli geliştirmeyi amaçlayan 25 yıllık araştırma çalışmasının sonucu olduğu söylenebilir.

#### 2.2.2.2. Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar

Akoto ve Allida (2017) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okul İklimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Relationship Of School Climate And Organizational Commiment Of Secondary School Teachers)” isimli çalışmasında okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığını incelemiştir. Çalışma 13 okulda görevli toplam 136 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonunda okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel



bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için okul ikliminin geliştirilmesi gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Pomroy (2005) “Üç İlkokulda Temel İletişim Davranışları Ve Okul İklimi Üzerine Bir Çalışma (A Study Of Principal Communication Behaviors And School Climate In Three Maine Elementary Schools)” isimli çalışmasında öğretmen-öğretmen iletişimi ve okul iklimi arasındaki bağı, öğretmenler ve müdürler bağlamında araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda “Müdürler ve öğretmenler, temel iletişim davranışları ve okul iklimi arasındaki bağlantıyı nasıl algırlar?” sorusunun cevabını aramıştır. Araştırmada veriler ilköğretimde görev yapan 3 müdür ve 22 öğretmenden açık uçlu sorular ile elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları şu şekildedir: müdürlerin “örüntü ve iletişim biçimlerinin öğretmenleri şekillendirdiğini” belirterek mesleki iklim anlayışını desteklemektedir. Müdürler ve yöneticilerine liderlik performansı ve hazırlık programlarıyla ilgili rehberlik edebilecek sonuçlar taşırlar. Müdürler, vizyonlarını öğretmenleriyle geliştirerek ve paylaşarak ve öngörülebilir bir katılımcı karar verme sürecini kullanarak okullarının iklimlerini olumlu yönde etkileme şansına sahiptir.

MacNeil, Prater ve Bruschi (2009) “Okul Kültürü ve İkliminin Öğrenci Başarısına Etkileri (The Effects Of School Culture And Climate On Student Achievement)” isimli çalışmasında okul iklimi ve kültürünün öğrenen başarısına etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın verileri Örgütsel Sağlık Envanteri ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular, sağlıklı öğrenme ortamındaki öğrenenlerin standart testlerden daha yüksek puan aldıklarını göstermiştir.

Moeller (2004) “Öğrencilerin Lise Yıllarında Okul İklimi ve Sorumluluğuna İlişkin Algılarındaki Değişiklikler (Changes In Students’ Perceptions Of School Climate And Responsibility During Their High School Years)” isimli çalışmasında lise öğrencilerinin örgüt iklimi algılarını incelemiştir. Veriler Sout Dakota’da bir lisede araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları 12. Sınıf öğrencilerinin okul iklimi algılarının diğer sınıflardaki öğrencilere göre daha olumlu olduğunu göstermiştir.

Grifith (1999) “Okul Liderliği / Okul İklimi İlişkisi: Okul Müdürlerindeki Değişimle İlişkili Okul Konfigürasyonlarının Belirlenmesi (The School Leadership/School Climate Relation: Identification Of School Configurations Associated With Change İn Principals)” isimli çalışmasında okul iklimi ve okul liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 122 okuldan veri toplamışlardır. Araştırmada okul müdürü değişikliği olan ve olmayan okullardaki iklim algısının farklılıkları ortaya koyulmuştur. Buna göre, müdür değişikliği olan okullardaki öğrenciler ve velilerin okul iklimi algı düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hoy Tarter Ve Kattkamp (1991) “Açık Okullar / Sağlıklı Okullar: Organizasyonel İklim Ölçümü (Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate)” isimli çalışmasında yönetici ve öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada okul iklimine ilişkin üç çeşit davranışın olduğunu belirlenmiştir. Bu davranışlar yöneticiler için: kısıtlayıcı, emredici ve destekleyici şeklinde gruplandırılırken öğretmenler için umursamaz, samimi ve meslektaşlar arası işbirliği şeklinde gruplandırmıştır. Çalışmada ayrıca okullardaki iklim tipleri açık, kapalı, çözülmüş ve otoriter olmak üzere dört çeşit iklim tipinden bahsedilmiştir.

Halpin ve Croft (1963; akt. Şener, 2017) “(The Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction)” isimli çalışmada örgütsel iklimin ölçülmesine öncü niteliği taşıyan ve en iyi bilinen araştırmadır. Araştırmacılar Amerika’da bulunan 6 değişik bölgeden seçilen 71 ilkokulda, geliştirdikleri “Örgütsel İklim Betimleme Anketi”ni uygulayarak, okulların profilini çıkarmışlardır. ÖİBA ile toplanan 1151 denekten elde edilen verilerle faktör analizi yöntemiyle 64 sorudan 8 boyut elde edilmiştir. Bu alt boyutların dördü grup olarak çalışanların özelliklerine, diğer dördü ise lider olarak yöneticinin davranış özelliklerine aittir. ÖİBA’daki alt boyutlar şunlardır: Grup davranışları: Çözülme, Engellenme, Moral, Samimiyet Yönetici davranışları: Uzak durma, Yakından kontrol, İşe dönüklük, Anlayış göstermek. Çeşitli eleştirilere dayalı olarak ÖİBA, Rutgers Üniversitesinde köklü bir yenilenmeden geçirilmiş, ilk ve orta dereceli okullar için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Revize edilen ÖİBA öğretmenler ve yöneticiler ile ilgili altı boyut ve kırk iki maddeden oluşmaktadır.

## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Araştırmanın bu bölümü; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin uygulanması, toplanması, analizi, yorumlanması alt bölümlerinden oluşmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bolu ili Merkez ilçe ortaokullarında çalışan branş öğretmenlerinin yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, bu değişkenlere hiçbir şekilde müdahale edilmeksizin incelendiği tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki açığa çıkarılıp, ilişkinin derecesi ve yönü tespit edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2015).

#### 3.2. Çalışma Evreni

Bu araştırmanın çalışmanın evreni 2017-2018 eğitim öğretim yılında Bolu ili merkez ilçedeki ortaokul kademesinde görev yapan 660 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma ortaokulların tamamına gidilmiş, öğretmenlere ulaşılmış ancak 306 öğretmenden veri toplanmıştır.

Tablo 3.1’de ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen sayıları ile geçerli veri toplama aracı sayısı verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Bolu ili merkez ilçede ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı ve geçerli veri toplama aracı sayısı

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Geçerli Veri Toplama Aracı Sayısı
100. Yıl Ortaokulu	26	7
50. Yıl İzzet Baysal Ortaokulu	99	51
60. Yıl Ortaokulu	18	10
Akşemseddin İmam Hatip Ortaokulu	14	6
Aliçören Ortaokulu	19	10
Atatürk Ortaokulu	45	15
Behiye Baysal Ortaokulu	18	8
Bolu 15 Temmuz Şehitler İmam Hatip Ortaokulu	18	10
Bolu İmam Hatip Ortaokulu	14	6
Canip Baysal Ortaokulu	41	17
Çobankaya Şehit Murat Paçal Ortaokulu	9	6
Dağkent Kıroğlu Eğitim ve Sağlık Vakfı Ortaokulu	19	11
Dodurga Abdi Sin Ortaokulu	9	7
Doğancı Ayşe - Yılmaz Becikoğlu Ortaokulu	11	5
Gazipaşa Ortaokulu	49	21
Hacı Bayram Veli İmam-Hatip Ortaokulu	30	12
Karacasu Ortaokulu	16	14
Karakoy Toki Ortaokulu	10	8
Köroğlu Ortaokulu	26	14
Mevlâna Ortaokulu	21	5
Milli Egemenlik Ortaokulu	25	8
Sakarya Ortaokulu	41	18
Şehit Ozan Özen Ortaokulu	42	16
Yukarısoku İmam Hatip Ortaokulu	10	9
Yukarısoku Ortaokulu	13	7
Yunus Emre Ortaokulu	17	5
<b>Toplam</b>	<b>660</b>	<b>306</b>

Araştırmaya katılan ortaokul branş öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezuniyet, branş, okul yöneticinin yöneticilik süresi ilişkin bilgiler Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler

		<i>f</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	145	47,4
	Kadın	161	52,6
<b>Yaş</b>	20-30 yaş	71	23,2
	31-40 yaş	145	47,4
	41 yaş ve üzeri	90	29,4
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 yıl	43	14,1
	6-10 yıl	71	23,2
	11-15 yıl	78	25,5
	16-20 yıl	55	18,0
	21 yıl ve üzeri	59	19,3
<b>Mezuniyet</b>	Lisans	230	75,2
	Lisansüstü (Yüksek Lisans, Doktora)	76	24,8
<b>Branş</b>	Sözel (Türkçe, İngilizce, Sosyal Bilgiler)	97	31,7
	Sayısal (Matematik, Fen Bilimleri)	74	24,2
	Yetenek ve Beceri (Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar)	61	19,9
	Diğer (Bilişim Teknolojileri, Özel Eğitim, Rehberlik)	74	24,2
<b>Okul Yöneticisinin Yöneticilik Süresi</b>	1 Yıl	84	27,5
	2 Yıl	57	18,6
	3 Yıl	49	16,0
	4 Yıl ve üzeri	116	37,9
<b>Toplam</b>		<b>306</b>	<b>100,00</b>

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan 306 öğretmenin 145'i erkek, 161'si kadın öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 145'i 31-40 yaş arası, 71'inin 20-30 yaş arası, 90'nın 41 ve yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 43'ünün 1-5 yıl, 71'inin 6-10 yıl, 78'inin 11-15 yıl, 55'inin 16-20 yıl, 59'unun ise 21 yıl ve üstünde mesleki kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin 230'u lisans ve 76'sı lisansüstü eğitim mezunudur. Öğretmenlerin 97'sinin sözel (Türkçe, İngilizce, Sosyal Bilgiler) branşlar, 74'ünün sayısal (Matematik, Fen Bilimleri) branşlar, 61'inin Yetenek ve Beceri (Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar) branşları ve 74'ünün ise Diğer (Bilişim Teknolojileri, Özel Eğitim, Rehberlik) branşlardan oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim sürelerine verdikleri

cevaplara bakıldığında 84'ü 1 yıl, 57'si 2 yıl, 49'u 3 yıl, 116'sı 4 yıl ve üzeri yönetim süresine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılacak olan veri toplama aracı üç bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler “Demografik Bilgi Formu”, “Yenilikçi Okul Ölçeği” ve “Örgütsel İklim Ölçeği” şeklindedir. Demografik bilgiler formu bölümünün hazırlanması, Yenilikçi Okul ve Örgütsel İklim ölçeklerinin puanlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgilere ve ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik kanıtlarına aşağıda yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Demografik bilgi formu

Araştırmaya katılan ortaokul branş öğretmenlerinin cinsiyet, yaş grubu, mesleki kıdem, mezuniyet, branş, okul yöneticilerinin yöneticilik süresine ait bilgilerini öğrenmeye yönelik demografik bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

#### 3.3.2. Yenilikçi okul ölçeği

Araştırmada Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilen ve okulların yenilikçilik kapasitelerini (düzeylelerini) ölçmeyi amaçlayan Yenilikçi Okul Ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller isminde 3 alt boyut ve toplam 19 madde vardır. Bu üç boyutun açıkladığı toplam varyansın % 62.70, ölçeğin tamamına yönelik Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının ise .85 olduğu belirtilmiştir. Ölçeğin yönetsel destek boyutu için güvenirlik katsayısı .91, yenilikçi atmosfer boyutu için .90 ve örgütsel engeller boyutu için .79 olarak belirtilmiştir.

Bu araştırmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı olan Cronbach Alpha değeri tekrar hesaplanmış; toplam ölçek için .70, alt boyutlar olan yenilikçi atmosfer için .87, yönetsel destek için .82 ve örgütsel engeller boyutu için .81 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde, ölçeğin alt boyutları ve genelinde, yeterli güvenirliliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okulların yenilikçilik düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemek üzere hazırlanan ölçek 5’li Likert olup, (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin yönetsel destek alt faktöründe yedi madde, yenilikçi atmosfer alt faktöründe altı madde, örgütsel engeller alt faktöründe ise altı madde yer almaktadır.

Ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 2002) formülü ile hesaplanması göz önünde tutularak, araştırma bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan aritmetik ortalama aralıkları; “hiçbir zaman” 1.00-1.80; “nadiren” 1.81-2.60; “bazen” 2.61-3.40; “çoğu zaman” 3.41-4.20; “her zaman” 4.21-5.00 şeklindedir.

### 3.3.3. Örgütsel iklim ölçeği

Örgütsel İklım Ölçeği Hoy ve Tarter (1997) tarafından örgütsel iklimi belirlemek amacıyla geliştirilmiş; Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel iklim ölçeği 21 madde ve 3 boyuttan oluşup; ölçeğin boyutları, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı şeklindedir. Destekleyici müdür davranışı boyutunda dokuz madde, emredici müdür davranışı boyutunda yedi madde, kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda beş madde bulunmaktadır. Ölçekte bulunan ve kısıtlayıcı müdür davranışını ölçen 20. madde olumsuz cümle köküne sahip bir maddedir ve puanlama aşamasında ters çevrilmiştir.

Ölçekte katılımcıların ifadelerine katılma düzeylerini belirlemek için (1) Nadiren Olur, (2) Bazen Olur, (3) Genellikle Olur, (4) Çok Sık Olur seçeneklerinden oluşan 4'lü Likert tipi derecelendirme yapılmaktadır.

Ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 2002) formülü ile hesaplanması göz önünde tutularak, araştırma bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan aritmetik ortalama aralıkları; Nadiren olur (1.00-1.74), Bazen olur (1.75-2.49), Genellikle olur (2.50-3.24) ve Çok sık olur (3.25-4.00) şeklindedir.

Yılmaz ve Altınkurt (2013) Örgütsel İklim Ölçeğinin iç tutarlık katsayısını hesaplamış “Destekleyici Müdür Davranışı” boyutuna ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .84, “Emredici Müdür Davranışı” boyutunda .78, “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” boyutunda .73 olarak belirtmişlerdir. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı olan Cronbach Alpha değeri tekrar hesaplanmış; toplam ölçek için .71, alt boyutlar olan destekleyici müdür davranışı için .90, emredici müdür davranışı için .72 ve kısıtlayıcı müdür davranışı boyutu için .73 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarında ve ölçeğin geneli için yeterli bir güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının uygulanmasına başlamadan önce Abant İzzet Baysal Üniversitesinin Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 2017/160 sayılı kararla gerekli izin alınmış ve kurul bir form aracılığıyla bilgilendirilmiştir (Bkz. EK-6). Ardından “Yenilikçi Okul Ölçeği” ve “Örgüt İklimi Ölçeği”nin Bolu ili merkezinde bulunan ortaokullarda uygulanabilmesi için ölçek sahiplerinden ve T.C. Bolu Valiliği Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınarak, veri toplama aracı ortaokullarda görev yapan öğretmenlere dağıtılmıştır (Bkz. EK-1, Ek-2, Ek-3, EK-7).



Araştırma etiğinin gerektirdiği şekilde araştırmaya katılmak için gönüllü olmayan öğretmenlere veri toplama aracı verilmemiştir. Gönüllülük ilkesine göre 528 ölçme aracı dağıtılmış ve ölçme aracını cevaplandıran 301 öğretmenden geri toplanmıştır. Veriler 2017/2018 eğitim öğretim yılında Bolu ili merkezindeki 35 ortaokulda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından elden verilerek elde edilmiştir. Veri toplama araçlarının uygulanması ve toplanması ile ilgili tüm süreçler araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçlarının uygulanması esnasında öğretmenlerin sorduğu sorular cevaplandırılmış ve ölçme araçlarına verilen cevapların geçerli ve güvenilir olması sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracından elde edilen verilerin istatistiksel analizi IBM SPSS 20.0 paket programından yararlanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen veriler üzerinde hangi analizlerin yapılacağını belirleyebilmek amacıyla verilerin dağılımı, Kolmogorov-Smirnov analizi ile test edilmiştir (Ek-8). Bu doğrultuda aşağıdaki sonuçlar oluşmuştur.

Öğretmenlerin örgüt iklimi ve yenilikçi okula yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin analizi için Kolmogorov-Smirnov ile normallik analizi yapılmış, tüm ölçek ve alt boyutlar bazında verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ).

Ayrıca verilerin normalliğinin tespiti için çarpıklık basıklık değerlerine de bakılmış ve normalliğin sağlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin sifıra yakınlığına göre normallik hakkında fikir sahibi olunabilmektedir. Bu değerler +1 ile -1 arasında olduğunda dağılım normal kabul edilmektedir (Morgan vd, 2004; akt. Can, 2016). Buna göre yenilikçi okul ölçeğinin yönetsel destek alt boyutunda çarpıklık (-1.072) ve basıklık (1.417) değerleri, yenilikçi atmosfer alt boyutunda çarpıklık -1.607) ve basıklık (1.481) değerleri, örgütsel engeller alt boyutunda çarpıklık (1.475) ve basıklık (1.085) değerleri ile ölçeğin tamamına ait çarpıklık (-.135) ve basıklık (1.451) değerleri -1 ile +1 aralığında olmadığından veriler

normal edilmemektedir. Örgüt ölçeğinde ise destekleyici müdür davranışı alt boyutuna ait çarpıklık (-1.010) ve basıklık (-.706) değerleri, emredici müdür davranışı alt boyutuna ait çarpıklık (-.267) ve basıklık (1.051) değerleri, kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutuna ait çarpıklık (1.098) ve basıklık (-.350) değerleri ile ölçeğin tamamına ait çarpıklık (-1.546) ve basıklık (768) değerleri de -1 ile +1 aralığında olmadığından veriler normal edilmemektedir. (Kişisel değişkenlere yönelik yapılan normallik testi sonuçları Ek-8’de verilmiştir.)

Öğretmenlerin örgüt iklimi ve yenilikçi okula yönelik görüşlerinin düzeylerini belirlemede betimsel istatistiklerden (frekans, yüzde, aritmetik ortalama), araştırma sorularında yer alan ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı testleri için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruptan elde edilen ortalamaların farklılığını test etmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin yenilikçi okul algıları ve örgütsel iklim görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Spearman Rho Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmektedir.

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma probleminin çözümüne ilişkin, ölçme araçları yoluyla toplanan verilerin analizlerine ait bulgular ve yorumlamalar alt problemler doğrultusunda yer almaktadır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 1.** Öğretmenlerin yenilikçi okul ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek	Alt Boyutları	n	$\bar{X}$	Ss
Yenilikçi Okul Ölçeği	Yönetsel Destek	306	3.80	.75
	Yenilikçi Atmosfer	306	3.81	.65
	Örgütsel Engeller	306	2.55	.77
	Tüm Ölçek	306	3.39	.38

Tablo 4.1’de yenilikçi okula ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamalarının, yönetsel destek alt boyutu  $\bar{X} = 3.80$  ile yenilikçi atmosfer alt boyutunda  $\bar{X} = 3.81$  ile “çoğu zaman” düzeyinde, örgütsel engeller alt boyutunda ise  $\bar{X} = 2.55$  ile “nadiren” düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin tüm ölçeğe yönelik görüşleri ise  $\bar{X} = 2.55$  ile “bazen” düzeyindedir.

Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler yönetsel destek ve yenilikçi atmosfer boyutlarında yenilikçi okula ilişkin “çoğu zaman” düzeyinde görüş belirtirken, örgütsel engeller boyutunda “nadiren” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Yenilikçi okulların yönetsel destek alt boyutu yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güveni, okuldaki herkesin kararlara katılmasını, ortak hedefleri paylaşmayı, paylaşılan vizyon oluşturmaya, yaratıcılığı destekleyen iklimi, fikirlere saygıyı ve takım çalışmalarını teşvik etmeyi kapsamaktadır. Öğretmenlerin bu boyuta ait görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde belirtmeleri her zaman değil ama okullarında çoğunlukla okul yönetiminin yeniliği desteklediği sonucunu çıkarmaktadır. Öğretmenlerin okullarında yöneticileri ile aralarında yüksek seviyede güven duygusu olduğu, kararlara katılımın sağlandığı, fikirlere değer verildiği ve takım çalışmasının çoğu zaman gerçekleştiği görüşündedirler. Ayrıca, öğretmenlerin okullarını yüksek oranda ortak hedeflerin ve vizyonun paylaşıldığı ve yeniliği destekleyen bir iklime sahip olarak gördükleri söylenebilir. Bunun yanı sıra ölçeğin tamamı ve ölçek alt boyutlarında standart sapmaların düşük seviyede olması öğretmenlerin yenilikçi okullara karşı birbirine yakın görüşlere sahip olduğunu göstermektedir.

Yenilikçi okul ölçeğinin yenilikçi atmosfer alt boyutunda da öğretmenlerin görüşleri “çoğu zaman” düzeyindedir. Elde edilen bu bulgu öğretmenlerin okullarını yüksek oranda yenilikçi atmosfere sahip olarak gördüklerinin göstergesidir. Bu değer olumlu aynı zamanda olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü öğretmenler ölçek maddeleri doğrultusunda okullarında yenilik için çoğu zaman herkesin üzerine düşen görevi yaptığı, yeni denemeler için fırsat tanıyan bir atmosfer olduğu ve yenilikçi kararlar alındığı görüşüne sahiptirler. Bunun yanında okullarında, herkesin yüksek düzeyde yeniliğe istekli olduğunu da belirtmektedirler. Ayrıca öğretmenler, okullarda, öğretmenlerin okula yaptıkları katkılara bakılarak değerlendirildiği ve farklılıkların zenginlik olduğu anlayışının var olduğu şeklinde de görüş bildirmişlerdir.

Yenilikçi okul ölçeğinin örgütsel engeller alt boyutuna ait öğretmen görüşleri “nadiren” düzeyinde çıkmıştır. Bu boyuta ilişkin öğretmen görüşlerinin düşük düzeyde çıkması yenilikçi okul açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü bu bulgu öğretmenlerin okullarını yeniliğe karşı sürekli engeller koymayan bir yapı olarak gördüklerini göstermektedir. Ölçek maddelerine göre öğretmenler okuldaki bireylerle riske girmekten korkmamakta, girişimci ve yenilikçi bireyler örgütsel ve bürokratik engellerle karşılaşmamaktadırlar. Bunun yanı sıra öğretmenlerin görüşleri

okullarının genellikle yeniliği hedef almış olarak, durağan (statik) değil dinamik bir örgüt olduğu yönündedir. Öğretmenler kendilerini de genel olarak yeniliğe karşı kaygı ve şüpheyle bakmayan, bilinmeze karşı da korku duymayan bireyler olarak algıladıkları görülmektedir.

Ölçeğin genelinde sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yenilikçi okula ilişkin görüşlerinin “bazen” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okullarını orta seviyede yenilikçi olarak algıladıkları sonucunu çıkarmaktadır. Buradan hareketle okullardaki örgüt ikliminin yenilikçilik düzeyinin artırılması, yönetimin yeniliğe yönelik daha çok destek olması ve yeniliğin önündeki örgütsel engellerin daha çok önüne geçilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek	Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
Örgüt İklimi	Destekleyici Müdür Davranışı	306	2.74	.75
	Emredici Müdür Davranışı	306	2.22	.60
	Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	306	2.43	.60
	Toplam Ölçek	306	2.50	.38

Tablo 4.2’de örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamalarının, destekleyici müdür davranışı alt boyutunda  $\bar{X} = 2.74$  ile “genellikle olur” emredici müdür davranışı  $\bar{X} = 2.22$  ve kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutlarında ise  $\bar{X} = 2.43$  ile “bazen olur” düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam ölçeğe yönelik öğretmen görüşleri  $\bar{X} = 2.50$  ile “genellikle olur” düzeyindedir.

Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler destekleyici müdür davranışı boyutunda “genellikle olur” düzeyinde, emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışı boyutların da “bazen olur” düzeyinde örgüt iklimine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin örgüt iklimine göre görüşleri değerlendirildiğinde, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutu olan destekleyici müdür davranışı boyutunda çok yüksek olmasa da

olumlu görüş bildirdiklerini söylemek mümkündür. Ölçek maddesi doğrultusunda değerlendirildiğinde öğretmenler okul müdürlerini her zaman olmasa da genellikle destekleyici bulmaktadırlar. Öğretmenler okul müdürlerinin yardımsever, yapıcı eleştirilerde bulunan ve yaptığı eleştirilerde nedenlerini belirten biri olduğu görüşüne sahiptirler. Bunun yanı sıra destekleyici olan bu müdürler öğretmenlerin önerilerine önem vermekte, kişisel mutluluğuna özen göstermekte, öğretmenlere eşit ve kibar davranmakta ve güzel sözler söylemektedir. Öğretmenlere göre okul müdürleri çoğu zaman anlaşılırdır ve öğretmenlere verdiği değeri de her fırsatta göstermekte ve hissettirmektedir. Ayrıca ölçeğin tamamına ve ölçek alt boyutlarına ait standart sapmaların düşük düzeyde çıkması örgüt iklimine yönelik öğretmen görüşlerinin istikrarlı olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları alt boyutuna ait öğretmen görüşlerinin “bazen olur” düzeyinde çıkması çok düzeyinde olmasa da olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü okul müdürlerinin emredici bir yapıya sahip olması hem çalışanlar hem de örgüt iklimi açısından istenilen bir durum değildir. Zira emredici okul müdürünün özellikleri arasında okulu demir yumrukla yönetmesi ve otokratik olması gibi durumlar söz konusudur. Belirtilen durumlar öğretmenlerin müdürleri tarafından sıkı bir takip ve denetim altında olduklarını göstermektedir ki bu araştırma kapsamında öğretmenler bu durumun olmadığını düşünmektedirler. Öğretmen görüşlerine derse giriş çıkışlar, sınıfta yapılan etkinlikler, ders planları vb. uygulamalar sıkı bir takip ve denetim altında olmayıp. Bu bulgu öğretmenlerin okullardan yeterli özgürlüğe sahip olup, kendi kendilerinin denetimlerini yaptıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Ölçeğin diğer alt boyutu olan kısıtlayıcı müdür davranışına ait öğretmen görüşlerinin “bazen olur” düzeyinde çıkması da olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fakat yine de çok olumlu olduğu söylenemez. Çünkü  $\bar{X} = 2.43$  ile ortalamaya yakın bir değer çıkmıştır ki bu değer, öğretmenlerin okul müdürlerini bazen kısıtlayıcı bulduklarını göstermektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışlarına sahip olan yöneticiler, öğretmenlerin yaptıkları her şeyi sıkı bir şekilde takip etmekte öğretmenlere çok fazla kırtasiye işi ve ders dışı çok görev vererek onları yoğun işlerle bunaltmaktadırlar. Belirtilen rutin görevler, eğitim-öğretimi aksatacak nitelikte

olabilmektedir. Okuldaki memur desteği ise bu yükü hafifletmede yeterli değildir. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin bazı durumlarda kısıtlandıklarını hissettikleri fakat genel olarak rahat bir ortamda olduklarını söylemek mümkündür.

Elde edilen bulgular ve ölçeğin tamamına yönelik görüşler birlikte değerlendirildiğinde, araştırmanın yapıldığı okulların çoğunda açık bir iklim tipi olduğunu söylemek mümkündür. Fakat burada kısıtlayıcı müdür davranışı özelliklerinin üzerinde durmak gerekmektedir. Çünkü açık iklim tiplerine sahip okullarda kısıtlayıcı müdür davranışı özelliğinin çok düşük olması beklenmektedir. Yapılan araştırmada ise bu özellik  $\bar{X}=2.43$  ile “bazen olur” düzeyinde çıkmıştır. Bu durumda öğretmenlerin genel olarak okullarını olumlu gördükleri fakat bazen kısıtlandıkları görüşünde oldukları yorumu yapılabilir. Bu araştırmada elde edilen bulgular Okar’ın (2018) araştırmasında elde ettiği sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Okar’ın yaptığı araştırma sonucunda da öğretmenlerin destekleyici müdür davranışları algıları “genellikle olur” düzeyinde, emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışları da “bazen olur” düzeyinde ortaya çıkmıştır.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi; “Ortaokul öğretmenlerinin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş, görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi) yenilikçi okula ve örgüt iklimine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla elde edilen veriler üzerinde cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri için Mann-Whitney U, mesleki kıdem, yaş, branş ve görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenleri için Kruskal Wallis-H analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

##### 4.2.1. Ortaokul öğretmenlerinin kişisel özellikleri yenilikçi okula ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?

Bu bölümde öğretmenlerin yenilikçi okula ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklere

(cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş, görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi) göre incelenmesinden elde edilen bulgulara sırayla yer verilmiştir.

#### 4.2.1.1. Cinsiyet değişkeni;

Tablo 4.3’de öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. 3.** Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerinin Mann-Whitney U testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Yönetmel Destek	Erkek	145	156,50	22692,00	11238,000	.572
	Kadın	161	150,80	24279,00		
Yenilikçi Atmosfer	Erkek	145	155,69	22574,50	11355,500	.680
	Kadın	161	151,53	24396,50		
Örgütsel Engeller	Erkek	145	154,60	22417,00	11513,000	.836
	Kadın	161	152,51	24554,00		
Tüm Ölçek	Erkek	145	153,58	22268,50	11661,500	.989
	Kadın	161	153,43	24702,50		

\*p<.05

Tablo 4.3’e göre öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre; ölçeğin geneli (U=11661,500; p=.989), yönetmel destek (U=11238,000; p=.572), yenilikçi atmosfer (U=11355,500; p=.680) ve örgütsel engeller (U=11513,00; p=.836) alt boyutlarında anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı görülmektedir (p>.05). Diğer bir ifade ile cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durum erkek ve kadın öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin birbirine benzediği şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda erkek ve kadın öğretmenlerin, yöneticilerin desteğine, yenilikçi bir okul iklimine, yeniliklerin önüne çıkan engellere yönelik ve okullarını yenilikçi olarak görme düzeyleri açısından hemen hemen birbirine yakın görüşlere sahiptirler. Bu durum okulda bayan ve erkek öğretmenler arasında ayırım yapılmadığını, yöneticilerin bütün öğretmenlere benzer şekilde davrandığının göstergesi olarak kabul edilir.



## 4.2.1.2.Yaş değişkeni;

Öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 4.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p	Farkın Kaynağı
Yönetsel Destek	20-30 yaş	71	147,14	2	5,914	.052	---
	31-40 yaş	145	144,87				
	41 yaş ve üzeri	90	172,42				
Yenilikçi Atmosfer	20-30 yaş	71	153,35	2	6,979	.031*	31-40 yaş-41 yaş ve üzeri
	31-40 yaş	145	141,58				
	41 yaş ve üzeri	90	172,52				
Örgütsel Engeller	20-30 yaş	71	141,46	2	2,406	.300	---
	31-40 yaş	145	160,89				
	41 yaş ve üzeri	90	151,09				
Tüm Ölçek	20-30 yaş	71	143,61	2	5,304	.071	---
	31-40 yaş	145	147,24				
	41 yaş ve üzeri	90	171,38				

\*p<.05

Tablo 4.4'de verilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri toplam ölçekte ( $X^2=5,304$ ;  $p=.071$ ;  $p>.05$ ) yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu bulgu öğretmenlerin yaşlarının, onların yenilikçi okula yönelik görüşlerini değiştirmede göstermektedir.

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, yönetsel destek ( $X^2=5,914$ ;  $p=.052$ ;  $p>.05$ ) ve örgütsel engeller ( $X^2=2,406$ ;  $p=.300$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu durum bütün yaş aralıklarındaki öğretmenlerin yönetim desteğine ve örgütsel engellere göre benzer görüşlere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu bulgu okulda öğretmenler arasında yaşa bağlı bir ayırım yapılmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Yenilikçi atmosfer alt boyutunda ise yaş değişkenine göre anlamlı fark gözlenmiştir ( $X^2=6,979$ ;  $p=.031$ ;  $p<.05$ ). Farkın kaynağını bulmaya yönelik gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucuna göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin

yenilikçi atmosfer alt boyutundan aldıkları puanlar, 31-40 yaş arası öğretmenlerin aldıkları puanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre 41 yaş ve üzerindeki öğretmenler okullarını, 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre daha fazla yenilikçi bir atmosfere sahip olarak görmektedirler. Bu durum 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin yenilik için daha olumlu görüşlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilmektedir. Bu farkın 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin yenilikçi atmosfer için yapılan çalışmaları, destekleri ve katılımları yeterli bulmamalarından kaynaklandığı gibi, 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin eski uygulamaları bilip, eski ve yeni arasındaki farkı daha iyi gözlemlemelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca bu öğretmenlerin yeniliklere yönelik gelişimleri yakalamak için daha fazla çalışmalarından, kendilerini geliştirmek ve yenilikleri yakalamak adına daha fazla çaba göstermelerinden de kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.2.1.3. Öğrenim durumları değişkeni;

Tablo 4.5’de öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. 5.** Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Yönelimsel Destek	Lisans	230	149,76	34444,50	7879,500	.196
	Lisansüstü	76	164,85	12526,50		
Yenilikçi Atmosfer	Lisans	230	153,07	35205,50	8640,500	.881
	Lisansüstü	76	154,81	11765,50		
Örgütsel Engeller	Lisans	230	163,57	37620,50	6424,500	.001*
	Lisansüstü	76	123,03	9350,50		
Tüm Ölçek	Lisans	230	157,31	36181,50	7863,500	.189
	Lisansüstü	76	141,97	10789,50		

\*p<.05

Tablo 4.5’de verilen sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre ölçeğin geneli ( $U=7863,500$ ;  $p=.189$ ;  $p>.05$ ), yönetsel destek ( $U=7879,500$ ;  $p=.196$ ;  $p>.05$ ) ve yenilikçi atmosfer ( $U=8640,500$ ;  $p=.881$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğrenim durumuna yani lisans ve lisansüstü eğitim almalarına göre yönetsel destek ve yenilikçi atmosfer alt boyutları ile ölçeğin tamamına yönelik görüşlerinde fark olmadığı, birbirine benzer görüşlerde oldukları söylenebilir. Bu durumda öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin, yöneticilerin yeniliğe olan desteği, okulun yenilikçi bir atmosfere sahip olması ve okullarını yenilikçi olarak bulmaları konusunda görüşleri birbirine benzerlik göstermektedir. Öğrenim durumu değişkeni öğretmenlerin yeni iyi olan görüşlerini farklılaştırmamaktadır.

Ölçeğin örgütsel engeller alt boyutunda ise öğrenim durumu değişkenine göre lisans mezunları lehine istatistiki açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ( $U=6424,500$ ;  $p=.001$ ;  $p<.05$ ). Lisans mezunu olan öğretmenlerin yenilikçi atmosfere ilişkin görüşleri, yüksek lisans mezunu olanlardan daha yüksektir. Bu durum lisans mezunu olan öğretmenlerin yenilikçi atmosfere yönelik görüşlerinin daha olumlu olduğunu ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise bu yenilikçi atmosferi yeterli bulmadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin aldıkları eğitimin doğası gereği yenilikçi atmosfere yönelik daha fazla beklenti içerisinde olmaları sonuçların birbirinden farklı çıkmasının kaynağı olabilir.

#### 4.2.1.4.Mesleki kıdem değişkeni

Öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 4. 6.** Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p
Yönetmel Destek	1-5 yıl	43	135,37	4	7,335	.119
	6-10 yıl	71	137,20			
	11-15 yıl	78	161,19			
	16-20 yıl	55	159,38			
	21 yıl ve üzeri	59	170,67			
Yenilikçi Atmosfer	1-5 yıl	43	166,09	4	6,051	.195
	6-10 yıl	71	141,82			
	11-15 yıl	78	149,40			
	16-20 yıl	55	143,21			
	21 yıl ve üzeri	59	173,39			
Örgütsel Engeller	1-5 yıl	43	127,83	4	6,116	.191
	6-10 yıl	71	161,11			
	11-15 yıl	78	164,93			
	16-20 yıl	55	156,78			
	21 yıl ve üzeri	59	144,88			
Tüm Ölçek	1-5 yıl	43	139,24	4	3,970	.410
	6-10 yıl	71	144,06			
	11-15 yıl	78	160,60			
	16-20 yıl	55	151,60			
	21 yıl ve üzeri	59	167,63			

\*p<.05

Tablo 4,6'daki analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin toplam ölçek olanyenilikçi okula ( $X^2= 3,970$ ;  $p= .410$ ;  $p>.05$ ) ve yenilikçi okul alt boyutları olan yönetmel destek ( $X^2= 7,335$ ;  $p= .119$ ;  $p>.05$ ), yenilikçi atmosfer ( $X^2= 6,051$ ;  $p= .195$ ;  $p>.05$ ) ve örgütsel engellere ( $X^2= 6,116$ ;  $p= .191$ ;  $p>.05$ ) ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer bir deyişle öğretmenlerin mesleki kıdemleri yenilikçi okula ilişkin görüşlerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark oluşturmamış farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenler yenilikçi okul ve alt boyutlarına yönelik benzer görüşlere sahiptirler. Öğretmen görüşlerinde mesleki kıdeme göre fark çıkmaması öğretmenlerin okulu yenilik açısından benzer olarak algıladıkları sonucu beraberinde getirmektedir. Bu durum mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okuldaki yenilik çalışmalarına, yönetimin verdiği desteğe, yenilik önüne çıkan engellere yönelik bakış açılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## 4.2.1.5. Branş değişkeni

Öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin branşlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 7.** Öğretmenlerin branş değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğretmenlerin Branşları	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p	Farkın Kaynağı
Yönetmel Destek	Sözel Ders Grubu	97	131,59	3	15,664	.001*	Sözel-Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	156,03				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	147,39				
	Diğer Ders Grubu	74	184,73				
Yenilikçi Atmosfer	Sözel Ders Grubu	97	134,86	3	16,191	.001*	Sözel-Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	150,34				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	145,33				
	Diğer Ders Grubu	74	187,82				
Örgütsel Engeller	Sözel Ders Grubu	97	173,26	3	11,585	.009*	Sözel-Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	155,27				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	152,09				
	Diğer Ders Grubu	74	126,99				
Ölçeğin Geneli	Sözel Ders Grubu	97	138,84	3	10,014	.018*	Sözel-Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	149,99				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	148,12				
	Diğer Ders Grubu	74	180,66				

\*p<.05

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri ölçeğin geneli ( $X^2=10,014$ ;  $p=.018$ ;  $p<.05$ ), yönetmel destek ( $X^2=15,664$ ;  $p=.001$ ;  $p<.05$ ), yenilikçi atmosfer ( $X^2=16,191$ ;  $p=.001$ ;  $p<.05$ ) ve örgütsel engeller ( $X^2=11,585$ ;  $p=.009$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarında branş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testleri sonucunda anlamlı farkın ölçeğin geneli ve tüm alt boyutlarda sözel branş grubu ile diğer branş grubu arasında diğer branş grubunda toplanan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinde branş faktörünün belirleyici bir unsur olduğu görülmektedir. Diğer branş öğretmenleri bilişim teknolojileri, özel eğitim ve rehberlik öğretmenlerinden oluşup, derslerinin içeriğinin ve uygulama şekillerinin farklı olduğu göz önüne alınırsa bu grupta yer alan öğretmenlerin, yöneticilerin öğretmenleri yenilik açısından desteklemesi,

yenilikçi kararlar alınması, yenilik için takım çalışması ve bireysel çalışma açısından görüşlerinin sözel branş öğretmenlerine göre daha olumlu olması beklenen bir sonuçtur. Bunun yanı sıra diğer grubu branş öğretmenleri yenileşmenin önüne geçen bireysel, örgütsel, idari, bürokratik engelleri, sözel grup öğretmenlerine göre daha az bulmaktadırlar. Diğer branş öğretmenleri okulu daha yenilikçi olarak görmektedirler. Bu durumun onların dersleri, içeriği, uygulama şekillerinden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer branş grubundaki öğretmenler özellikle de bilişim teknolojileri öğretmenleri teknolojik gelişmeleri takip ederek bu yönde çalışmalar yaptıklarından dolayı bir fark oluşturmuş olabilirler. Bu gruptaki özel eğitim ve rehberlik öğretmenleri de yeni uygulamalara dönük çalışmalar yapan ve özellikle maddi kaynak sağlanan branşlar oldukları için okullarını daha yenilikçi olarak algılamaları mümkündür.

#### 4.2.1.6. Görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkeni

Tablo 4.8’de öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin görev yapılan okuldaki yöneticinin, yöneticilik süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p	Farkın kaynağı
Yönetmel Destek	1 yıl	84	143,23	3	3,292	.349	---
	2 yıl	57	152,92				
	3 yıl	49	145,93				
	4 yıl ve üzeri	116	164,42				
Yenilikçi Atmosfer	1 yıl	84	144,13	3	6,301	.098	---
	2 yıl	57	170,99				
	3 yıl	49	133,73				
	4 yıl ve üzeri	116	160,04				
Örgütsel Engeller	1 yıl	84	149,39	3	19,680	.000*	1 yıl-3yıl
	2 yıl	57	130,38				2 yıl-3yıl
	3 yıl	49	202,32				3 yıl-4yıl
	4 yıl ve üzeri	116	147,22				ve üzeri
Toplam Ölçek	1 yıl	84	138,35	3	4,138	.247	---
	2 yıl	57	151,98				
	3 yıl	49	166,62				
	4yıl ve üzeri	116	159,68				

\*p<.05

Tablo 4.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri ölçeğin tamamı ( $X^2=4,138$ ;  $p=.247$ ;  $p>.05$ ), yönetsel destek ( $X^2=3,292$ ;  $p=.349$ ;  $p>.05$ ) ve yenilikçi atmosfer ( $X^2=6,301$ ;  $p=.098$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu bulgu görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresinin, öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin yeniliğin yönetim tarafından desteklenmesi, okulun yenilikçi atmosfere sahip olmasına dair görüşleri yöneticilerin yöneticilik süresine göre değişmemektedir. Öğretmenler, yenilik yapılması için teşvik etme, hedeflere ulaşma, yöneticiler tarafından desteklenme, yenilikle ilgili yapılan bireysel ve takım çalışmaları, öğretmenlerin yeniliğe katkıları gibi durumlara karşı okullarını benzer özelliklerde görmektedirler.

Bunun yanında örgütsel engeller ( $X^2=19,680$ ;  $p=.000$ ;  $p<.05$ ) alt boyutunda ise, öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney-U testi sonucunda, farkın yöneticinin yöneticilik süresi 1 yıl ve 3 yıl olan yöneticiler, 2 yıl ve 3 yıl olan, 3 yıl ile 4 yıl ve üzeri olan yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşleri yöneticinin yöneticilik süresinin 3 yıl olan yöneticiler aleyhine çıkmıştır. Yani 3 yıllık yöneticilere ilişkin, öğretmen görüşlerinin örgütsel engeller açısından daha düşük ve olumsuz olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenler yöneticilik süresi 3 yıl olan müdürlerin yeniliğe karşı diğerlerine göre daha çok engel çıkardığı görüşünü belirtmektedirler. Bu durum yöneticilik süresi 3 yıl olan müdürlerin daha çok sakin bir ortam, riske girilmeden olağan durumu bozmadan yapılacak çalışmalar, gerekli olan evrak işlerinin tamamlanması, bilinmezliğe girmeme isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ya da bu gruptaki yöneticilerin, yöneticilik sürecine yeni başlamaları ve süreci yeni öğrenmelerinden de kaynaklanabilir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin kişisel özellikleri örgüt iklimine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?

Bu bölümde öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş, görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi) göre incelenmesinden elde edilen bulgulara sırayla yer verilmiştir.

##### 4.2.2.1. Cinsiyet değişkeni

Tablo 4.9’da öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. 9.** Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerinin Mann-Whitney U testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Destekleyici	Erkek	145	159,69	23155,50	10774,500	.245
Müdür Davranışı	Kadın	161	147,92	23815,50		
Emredici Müdür Davranışı	Erkek	145	157,38	22820,50	11109,500	.465
	Kadın	161	150,00	24150,50		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Erkek	145	164,18	23806,00	10124,000	.044*
	Kadın	161	143,88	23165,00		
Toplam Ölçek	Erkek	145	162,34	23539,00	10391,000	.097
	Kadın	161	145,54	23432,00		

\*p<.05

Tablo 4.9’deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin ölçeğin toplamı (U=10391.000, p=.097) ve alt boyutlar olan destekleyici müdür davranışı (U=10774.500, p=.245) ve emredici müdür davranışı (U=11109.500, p=.465) boyutlarındaki görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticinin destekleyici ve emredici davranışları ile genel olarak örgüt iklimine yönelik görüşleri fark oluşturmamaktadır. Erkek ve kadın öğretmenlerin yönetici davranışlarını ve okul iklimini benzer şekilde algıladıklarını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışı (U=10124,00, p=.044) alt boyutundaki



görüşleri ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha kısıtlayıcı davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Bu farklılık erkek öğretmenlerin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre yönetici davranışlarının daha kısıtlayıcı yönde olduğunu belirtmelerinden kaynaklanmaktadır. Erkek öğretmenlerin okuldaki işleri, ders dışı görevlere, kırtasiye işlerine, iş yoğunluğuna yönelik görüşleri kadın öğretmenlerin bu konulardaki görüşlerine göre daha yüksektir. Bu durum okullarda erkek öğretmenlerin daha fazla kısıtlayıcı müdür davranışlarıyla karşı karşıya kaldığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bunun sebebi kadın öğretmenlere yönelik pozitif ayrımcılık yapılarak bazı görevlerin erkek öğretmenlere verilmesi olabilir. Ayrıca erkek öğretmenlerin daha fazla iş yükü altında kalması ve bu durumdan hoşnutsuz olması da bu farkın oluşmasına neden olabilmektedir.

Araştırma sonuçları Gültekin (2012) ve Okar'ın (2018) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okar (2018) ve Gültekin (2012) de erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okullarında daha fazla kısıtlama ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Memduhoğlu ve Şeker (2010), Baykal (2007) ise bu araştırmanın sonuçlarından farklı şekilde erkek ve kadın öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşlerinde farklılık bulunmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

## 4.2.2.2. Yaş değişkeni

Öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 4. 10.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p	Farkın Kaynağı	
Destekleyici	20-30 yaş	71	146,66					
	Müdür	31-40 yaş	145	145,56	2	5,415	.067	--
	Davranışı	41 yaş ve üzeri	90	171,69				
Emredici	20-30 yaş	71	157,26					
	Müdür	31-40 yaş	145	141,90	2	5,500	.064	--
	Davranışı	41 yaş ve üzeri	90	169,23				
Kısıtlayıcı	20-30 yaş	71	154,46					
	Müdür	31-40 yaş	145	158,87	2	1,578	.454	--
	Davranışı	41 yaş ve üzeri	90	144,09				
Toplam Ölçek	20-30 yaş	71	150,63					
	Müdür	31-40 yaş	145	143,34	2	5,990	.051	--
	Davranışı	41 yaş ve üzeri	90	172,13				

\*p<.05

Tablo 4.10'da verilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri, yaş değişkenine göre destekleyici müdür davranışı ( $X^2=5,415$ ;  $p=.067$ ;  $p>.05$ ), emredici müdür davranışı ( $X^2=5,500$ ;  $p=.064$ ;  $p>.05$ ) ve kısıtlayıcı müdür davranışı ( $X^2=1,578$ ;  $p=.454$ ;  $p>.05$ ) alt boyutlarında ve ölçeğin toplamında ( $X^2=5,990$ ;  $p=.051$ ;  $p>.05$ ) anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yaşlarının örgütsel iklim görüşleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığını söylemek mümkündür. Öğretmenler okul müdürünün kendilerine davranış şeklinin yaş ile ilgili olmadığı görüşünde olup okul müdürlerinin öğretmenlere karşı davranışları yaşa bağlı olarak değişmemektedir. Müdürler, her yaştaki öğretmene karşı eşit mesafede ve aynı davranışları sergilemektedirler. Ayrıca okulun örgüt iklimine yönelik de bütün yaş gruplarındaki öğretmenlerinin görüşleri benzerlik göstermektedir şeklinde de yorum yapılabilir.

Atakan (2012), Gültekin (2012) ve Acet (2006) de öğretmenlerin örgüt iklimi görüşlerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmaların sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Diğer yandan alan yazında öğretmenlerin örgüt iklimi görüşlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşan çalışmalar da vardır. Örneğin Varlı (2015) genç öğretmenlerin yaşlı öğretmenlere göre okul iklimini daha sınırlayıcı bulduklarını belirtmiştir.

#### 4.2.2.3. Öğrenim durumları değişkeni

Tablo 4.11’de öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. 11.** Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yenilikçi okula yönelik görüşlerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Destekleyici	Müdür	230	162,25	37318,50	6726,500	.003*
	Davranışı	76	127,01	9652,50		
Emredici	Müdür	230	153,17	35229,50	8664,500	.910
	Davranışı	76	154,49	11741,50		
Kısıtlayıcı	Müdür	230	151,74	34899,50	8334,500	.542
	Davranışı	76	158,84	12071,50		
Toplam Ölçek	Lisans	230	159,84	36762,50	7282,500	.029*
	Lisansüstü	76	134,32	10208,50		

\*p<.05

Tablo 4.11’deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin emredici müdür davranışı (U=8664.500, p=.910), kısıtlayıcı müdür davranışı (U=8334.500, p=.542) boyutlarındaki görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken destekleyici müdür davranışı (U=6726.500, p=.003) alt boyutu ile ölçeğin geneline (U=7282,500, p=.029) ait görüşlerde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin destekleyici müdür davranışları alt boyutuna yönelik görüşlerinde lisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı fark çıkmıştır. Lisans mezunu öğretmenler destekleyici müdür davranışları alt boyutuna ilişkin görüşleri yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumludur. Bu durumda lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerini, yüksek lisans yapan öğretmenlere göre daha yardımcı, yapıcı eleştiriler yapan, önerileri önemseyen, öğretmenlerin mutlu olmasına önem ve değer veren, adil ve kibar bireyler olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Bir başka açıdan bakıldığında ise bu bulgu, yüksek lisans öğretmenlerinin müdürlerden daha çok ve farklı beklentiler içinde oldukları, destekleyici müdür tutumlarını yeterli bulmadıkları şeklinde değerlendirmekte mümkündür.

Örgüt iklimi ölçeğinin toplamına ait bulgulara bakıldığında da yine lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinde yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre fark bulunduğu görülmektedir. Lisans mezunu öğretmenlerin örgüt iklimi görüşleri daha olumlu çıkmıştır. Bu durumda lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürü davranışlarını daha olumlu ve yeterli gördükleri ya da yüksek lisans mezunu öğretmenler müdür davranışlarını yeterli bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu farkın nedeni için ise yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç, beklentilerinin, örgütü algılama düzeylerinin daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde bu sonucu destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Varlı (2015) da benzer şekilde öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı boyutunda, lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin daha olumlu olduğunu belirtmiştir.

#### 4.2.2.4. Mesleki kıdem değişkeni

Tablo 4.12’de öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. 12.** Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	sd	X <sup>2</sup>	p
Destekleyici Müdür Davranışı	1-5 yıl	43	132,55	4	6,342	.175
	6-10 yıl	71	140,70			
	11-15 yıl	78	164,73			
	16-20 yıl	55	157,94			
	21 yıl ve üzeri	59	165,19			
Emredici Müdür Davranışı	1-5 yıl	43	166,35	4	6,056	.195
	6-10 yıl	71	139,30			
	11-15 yıl	78	147,21			
	16-20 yıl	55	150,02			
	21 yıl ve üzeri	59	172,79			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1-5 yıl	43	132,45	4	4,709	.318
	6-10 yıl	71	160,13			
	11-15 yıl	78	153,47			
	16-20 yıl	55	146,42			
	21 yıl ve üzeri	59	167,49			
Toplam Ölçek	1-5 yıl	43	133,98	4	7,195	.126
	6-10 yıl	71	142,40			
	11-15 yıl	78	160,66			
	16-20 yıl	55	150,21			
	21 yıl ve üzeri	59	174,69			

\*p<.05

Tablo 4.12'deki analiz sonuçları incelediğinde öğretmenlerin ölçeğin tamamı ( $X^2= 7,195$ ,  $p= .126$ ,  $p>.05$ ) ile destekleyici müdür davranışı ( $X^2= 6.342$ ,  $p= .175$ ,  $p>.05$ ), emredici müdür davranışı ( $X^2= 6.056$ ,  $p= .195$ ,  $p>.05$ ) ve kısıtlayıcı müdür davranışı ( $X^2= 4.709$ ,  $p= .318$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki örgüt iklimine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu farkı bu öğretmenlerin sahip oldukları tecrübe, görev yaptıkları okul sayısı ve çalıştıkları yöneticilerin sayısının daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir şeklinde yorumlamak mümkündür.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgüt iklimine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark çıkmaması, farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerin benzer örgüt iklimi görüşlerine sahip olduklarını göstermektedir. İstatistiki açıdan anlamlı bir fark çıkmamış olmasına rağmen mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşlerini bildiren ortalama puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek çıktığı gözlenmektedir. Yani bu

gruptaki öğretmenler okulları ve müdürleri hakkında daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Diş (2015), Doğan (2011) ve Kavgacı (2010) tarafından yapılan araştırmalarda kıdem değişkenine göre, örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Araştırma sonuçlarını destekler bulgulara ulaşmışlardır.

#### 4.2.2.5. Branş değişkeni

Öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin branşlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 13.** Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğretmenlerin Branşları	n	Sıra Ortalamaları	X <sup>2</sup>	p	Farkın Kaynağı	
Destekleyici Müdür Davranışı	Sözel Ders Grubu	97	137,16	3	11,706	.008*	Sözel- Diğer Yetenek- Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	158,94				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	140,44				
	Diğer Ders Grubu	74	180,24				
Emredici Müdür Davranışı	Sözel Ders Grubu	97	152,64	3	1,403	.705	---
	Sayısal Ders Grubu	74	159,01				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	142,71				
	Diğer Ders Grubu	74	158,00				
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Sözel Ders Grubu	97	166,53	3	4,048	.256	---
	Sayısal Ders Grubu	74	154,55				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	147,19				
	Diğer Ders Grubu	74	140,57				
Ölçeğin Geneli	Sözel Ders Grubu	97	144,36	3	7,802	.050*	Sözel- Diğer Yetenek- Diğer
	Sayısal Ders Grubu	74	162,83				
	Yetenek ve Beceri Ders Grubu	61	134,60				
	Diğer Ders Grubu	74	171,74				

\*p<.05

Tablo 4.13’deki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin emredici müdür davranışı ( $X^2= 1,403$ ;  $p= .705$ ;  $p>.05$ ) ve kısıtlayıcı müdür davranışı ( $X^2=4,048$ ;  $p= .256$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarındaki görüşleri, branşlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Başka bir ifade ile branş değişkeninin öğretmenlerin emredici müdür ve kısıtlayıcı müdür

davranışlarıyla ilgili örgüt iklimine yönelik görüşleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı, branş öğretmenlerinin birbirine benzer görüşlerde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışı alt boyutuna ait farklı branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark mevcuttur ( $X^2=11,706$ ;  $p= .008$ ). Anlamlı fark sözel branş öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri ve yetenek ve beceri dersleriyle/diğer grup branştaki öğretmenler arasındadır. Her iki durumda da diğer gruptaki branş öğretmenleri destekleyici müdür davranışları alt boyutuna yönelik daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu gruptaki öğretmenler okul müdürlüğünün daha yapıcı, adil ve kibar olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Sözel ve yetenek ve beceri branş öğretmenleri müdürlerin destekleyici davranışlarını diğer grup kadar yeterli bulmamaktadır sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu farkın sebebi için diğer branş öğretmenlerinin beklentilerinin yöneticiler tarafından yeterince karşılanmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Örgüt iklimi ölçeğinin tamamına ait verilere bakıldığında sözel branş öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri ve yetenek beceri ders grubu ile diğer branşlardaki öğretmenler arasında fark göze çarpmaktadır. Bu fark diğer branş öğretmenleri lehinedir. Yani diğer branş öğretmenlerinin örgüt iklimine yönelik görüşleri yetenek beceri ve sözel branş öğretmenlerine göre daha olumludur. Bu durum diğer branş grubu öğretmenlerinin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının yeterli düzeyde olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Ölçekte çıkan bu sonuçlara dayanarak okul müdürünün özellikle merkezi sınavlarla ölçme değerlendirilmesi yapılan dersler olan sayısal ve sözel olarak gruplandırılmış bu öğretmenlere karşı daha baskıcı, kontrolcü, daha fazla iş gücü yükleyen, yardım ve anlayıştan da daha uzak bir tavır içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Baykal (2007), Sezgin ve Kılınç (2011) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde, anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 4.2.2.6. Görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkeni

Öğretmenlerinin örgüt iklimine yönelik görüşlerinin görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 14.** Öğretmenlerin görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkeni göre örgüt iklimine yönelik görüşlerine ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	sd	$X^2$	p	Farkın Kaynağı
Destekleyici Müdür Davranışı	1 yıl (1)	84	114,98	3	42,866	.000*	1-3
	2 yıl (2)	57	123,01				1-4
	3 yıl (3)	49	173,62				2-4
	4 yıl ve üzeri (4)	116	187,88				2-3
Emredici Müdür Davranışı	1 yıl (1)	84	154,47	3	,286	.989	---
	2 yıl (2)	57	154,34				
	3 yıl (3)	49	155,99				
	4 yıl ve üzeri (4)	116	151,33				
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1 yıl (1)	84	176,33	3	19,724	.000*	1-4
	2 yıl (2)	57	164,98				2-4
	3 yıl (3)	49	167,58				3-4
	4 yıl ve üzeri (4)	116	125,38				
Örgüt İklimi Ölçeği	1 yıl (1)	84	125,55	3	19,859	.000*	1-4
	2 yıl (2)	57	135,09				2-4
	3 yıl (3)	49	176,11				2-3
	4 yıl ve üzeri (4)	116	173,23				

\*p<.05

Tablo 4.14’de analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin emredici müdür davranışı ( $X^2= .286$ ,  $p= .991$ ,  $p>.05$ ) alt boyutundaki görüşleri görev yapılan okuldaki yöneticinin yöneticilik süresi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmenlerin emredici müdür davranışları ile ilgili görüşleri benzerlik göstermektedir. Bunun yanında öğretmenlerin, ölçeğin tamamı ( $X^2=19,859$ ;  $p= .000$ ;  $p<.05$ ), destekleyici müdür davranışı ( $X^2=42,866$ ;  $p= .000$ ;  $p<.05$ ) ve kısıtlayıcı müdür davranışı ( $X^2=19,724$ ;  $p= .991$ ;  $p<.05$ ) alt boyutlarındaki görüşleri görev yapılan okuldaki yöneticinin, yöneticilik süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.



Destekleyici müdür davranışı alt boyutundaki farkın kaynağını bulmaya ilişkin yapılan Mann-Whitney U Testi sonucuna göre söz konusu fark okul yöneticilerinin yöneticilik süresi 1 yıl olan öğretmenler ile 3 yıl olan öğretmenler, 1 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 2 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 2 yıl olan öğretmenler ile 3 yıl olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Yöneticinin yöneticilik süresinin 3 yıl ile 4 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri diğer gruplara göre daha pozitifdir. Bu duruma yöneticilerin tecrübe kazandıkça öğretmenlere karşı anlayışlı, yapıcı davranmanın önemini kavramasından kaynaklı olduğu şeklinde bir yorum getirilebilir. Diğer yandan tecrübeli müdürlere yönelik öğretmenlerin bakış açısının da daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutundaki farkın kaynağını bulmaya ilişkin yapılan MannWhitney U Testi sonucuna göre söz konusu fark okul yöneticilerinin yöneticilik süresi 1 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 2 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 3 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Oluşan bu farkın genel olarak yöneticilik süresi 4 yıl ve üzeri yöneticilere sahip öğretmenler lehine olduğunu söylemek mümkündür. Bu farkın sebebi yöneticinin, deneyim ve tecrübelerinden dolayı öğretmenlere iş yükü yüklemenin, çok fazla belge ve evrak işleriyle uğraştırmanın öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini bilerek bu yanlışa düşmemesinden ve bunu öğretmenlere hissettirmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Örgüt ölçeğinin tamamında meydana gelen farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre oluşan fark okul yöneticilerinin yöneticilik süresi 1 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 2 yıl olan öğretmenler ile 4 yıl üzeri olan öğretmenler, 2 yıl olan öğretmenler ile 3 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasındadır. Bu durumda yöneticinin yöneticilik süresi ile öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri farklılaşmaktadır. Yöneticinin görev süresi arttıkça tecrübesi de artacağı için işini daha profesyonel yapan yöneticiler meydana gelecektir. Bu durum da örgüt ikliminin daha olumlu bir yapıda olmasını sağlayacak ve öğretmenler de bunu hissedeceklerdir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ortaokul öğretmenlerinin yenilikçi okula ilişkin görüşleri ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla için gerçekleştirilen Spearman Rho korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Spearman Rho korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Bu değer negatif olması negatif yönlü korelasyonu işaret ederken değişkenlerden birinin artarken diğerinin azaldığını ifade etmektedir. Pozitif olması pozitif yönlü korelasyon olduğunu göstermekte ve değişkenlerin biri artarken diğerinin de arttığı anlamına gelmektedir. Bu katsayı değerinin 0 olması değişkenler arasında ilişki olmadığını ifade etmektedir. Bu değer 1’e yaklaştıkça (+ ya da – olmasına bakılmaksızın) değişkenler arasındaki ilişkinin yükseldiği anlaşılmaktadır (Kilmen, 2015). Spearman Rho korelasyon analizinin sonuçları değerlendirilirken “r değeri 0.01 - 0.29 arasında ise düşük düzeyde ilişki, r değeri 0.30 - 0.70 arasında ise orta düzeyde ilişki r değeri 0.71 - 0.99 arasında ise yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır” şeklinde yorumlanmıştır. (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

**Tablo 4.15.** Öğretmenlerin yenilikçi okula ilişkin görüşleri ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik Spearman Rho Korelasyon Analizi

Yenilikçi Okul	Örgüt İklimi			Örgüt İklimi Toplam
	Destekleyici Müdür Davranışı	Emredici Müdür Davranışı	Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	
Yönetmelik Destek	,564**	-,035	-,174**	,396**
Yenilikçi Atmosfer	,412**	,050	-,211**	,300**
Örgütsel Engeller	-,130*	,107	,337**	,027
Yenilikçi Okul Toplam	,521**	,040	-,090	,413**

\*p<.05      \*\*p<.01

Tablo 4.15’de öğretmenlerin yenilikçi okul ile örgüt iklimine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine yönelik Spearman Rho katsayıları mevcuttur. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin yenilikçi okul ve örgüt iklimine yönelik görüşleri arasında, ölçeğin tamamında ve bazı alt boyutları arasında değişik düzeylerde ilişkiler ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okulun yönetsel destek ( $r=.564$ ,  $p<.01$ ), yenilikçi atmosfer ( $r=.412$ ,  $p<.01$ ) boyutları ve ölçeğin toplamına ( $r=.521$ ,  $p<.01$ ) yönelik görüşleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin destekleyici müdür davranışları arttıkça öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin olumlu olarak orta düzeyde arttığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenler okul müdürlerini destekleyici olarak gördüklerinde, yönetsel desteği de hissetmektedirler. Benzer şekilde öğretmenlerin okul müdürlerini anlayışlı, adil, destekçi olarak görmeleri, okullarındaki yenilikçi atmosfer görüşlerini orta düzeyde olumlu etkilemektedir. Öğretmenler destekleyici müdür davranışlarının olduğu okullarda yeni denemeler, yeni kararlar alıp işbirliği yapabilmekte koordinasyon sağlama gibi nitelikler de gelişmektedir.

Buna karşın örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okulun örgütsel engeller ( $r=-.130$ ,  $p<.05$ ) alt boyutuna yönelik görüşleri arasında negatif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu öğretmenlerin okul müdürlerini destekleyici bulmaları okullarında yeniliği engelleyen örgütsel faktörlere karşı görüşlerini düşük düzeyde olumsuz yönde azaltmaktadır. Öğretmenler okul müdürlerini anlayışlı, kibar, yapıcı olarak gördüklerinde, okullarını örgütsel engeller açısından yani risk alma durumu, bürokrasi, yeniliklere karşı şüpheli yaklaşma oranlarını düşük bulmaktadırlar. Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul müdürlerini destekleyici bulmaları, okullarını yenilikçi olarak görmelerini olumlu etkilemektedir. Buradan hareketle destekleyici okul müdürü davranışları olan okulların yenilikçiliğe daha açık olduğu söylenebilir.

Örgüt ikliminin emredici müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okul ölçeğinin toplamı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre okul müdürlerinin emredici müdür davranışlarının, öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerini etkilediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin okul müdürlerini emredici bulup bulmamaları okullarına karşı yenilikçilik görüşlerinde bir değişiklik meydana getirmemektedir.

Örgüt ikliminin kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okul ölçeğinin yönetsel destek ( $r=-.174$ ,  $p<.01$ ) ve yenilikçi atmosfer ( $r=-.211$ ,  $p<.01$ ) alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular kısıtlayıcı müdür davranışlarının artmasının yönetsel destekte düşük düzeyde azalma meydana getirdiği söylenebilir. Nitekim öğretmenlerin iş yükünün, ders dışı görevlerinin ve bürokrasinin çok olduğu okullarda yöneticilere güven, çözüm odaklı olma, yaratıcılığı ve yeni fikirleri destekleme gibi faktörler bir miktar azalma göstermektedir. Ayrıca okullarda iş yoğunluğu, ders dışı görevler gibi kısıtlayıcı müdür davranışlarının artması yeni denemeler, yeni fırsatlar, kararlar, yenilikçiliğe katkı gibi faktörlerin bir miktar azalmasına sebep olmaktadır. Bu bulguların yanında örgüt ikliminin kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okul ölçeğinin örgütsel engeller ( $r=.337$ ,  $p<.01$ ) alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular kısıtlayıcı müdür davranışları arttıkça örgütsel engellerinde orta düzeyde artış gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim öğretmenler okuldaki iş yükü fazlalığı ile doğru orantılı olarak, yenilik hareketlerinin de gerilediğini, engellendiğini düşünmektedirler. Örgüt ikliminin kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutu ile yenilikçi okula ilişkin görüşleri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin okullarındaki fazladan, yoğun, rutin ve bürokratik işlere yönelik görüşleri, okullarının yenilikçilik özelliklerine karşı görüşlerini etkilemediği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin örgüt ikliminin geneline yönelik görüşleri ile yenilikçi okulun yönetsel destek ( $r=.396$ ,  $p<.01$ ) ve yenilikçi atmosfer ( $r=.300$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu okulun örgüt iklimine yönelik olumlu görüşleri arttıkça, yöneticilerin yeniliği desteklemelerine yönelik

öğretmen görüşlerinin de olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlere güven duyması, paylaşımcı olması, yeni fikirlere saygılı olup yenilikçiliği desteklemesi, örgüt ikliminin oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu değişkenlerin olumlu olduğu örgütlerde olumlu bir örgüt iklimi oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda örgüt ikliminin olumlu olduğu okullarda yenilikçi bir atmosfer oluşması beklemenin doğru olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yeniliğe dönük kararlar alabildiği, yenilik yapmaya istekli olduğu, yeniliği içselleştirdiği ve bu durumun yönetim tarafından desteklendiği okulların örgüt iklimi de bu çerçevede şekillenmektedir. Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri ile yenilikçi okulun örgütsel engeller alt boyutuna yönelik görüşleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlere göre okulda yeniliği engelleyen risk almaktan korkma, yeniliklere karşı şüpheli olma, yenileşme yerine durağan olma, bürokratik ve örgütsel engeller örgüt iklimi oluşmasında etkili değildir.

Ölçekler genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri ile yenilikçi okula yönelik görüşleri arasında ( $r=.413$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüş düzeyleri arttıkça, örgüt iklimine yönelik olumlu görüş düzeyleri de artmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinden çıkarılabilecek sonuç, örgüt iklimi ile yenilikçi okul arasında ilişki olduğudur. Örgüt ikliminin olumlu oluşumunda, yenilikçi okulun belirleyici bir rolü olduğu ya da yenilikçi özelliğe sahip bir okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşması beklenmenin doğru olduğunu söylenebilir.

## V. BÖLÜM

### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin örgütsel iklimi ve yenilikçi okula yönelik görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada alt problemler doğrultusunda sırasıyla şu sonuçlara ulaşılmıştır:

##### 5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri ölçeğin geneline yönelik “bazen” düzeyindeyken, yenilikçi okul alt boyutları olan yönetsel destek ve yenilikçi atmosfere ilişkin “çoğu zaman”, örgütsel engeller alt boyutuna ilişkin ise “nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin yenilikçi okul ile ilgili görüşlerini en çok etkileyen boyut ile yenilikçi atmosfer, en düşük etkileyen ise örgütsel engeller alt boyutu olmuştur. Bu sonuç okulların yenilikçilik özelliklerinin çok yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri toplam ölçekte “genellikle olur” düzeyindeyken alt boyutlar olan destekleyici müdür davranışlarında “genellikle olur” emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışlarında ise “bazen olur” düzeyindedir. Buna göre okul müdürlerinin genellikle destekleyici olduğu, bunun yanında bazen kısıtlayıcı ve emredici davranışlar da sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre destekleyici müdür davranışı puanlarının, emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışı puanlardan daha yüksek olması okul ikliminin müdür davranışlarıyla ilgili yönünün istenilen düzeyde olmasa da olumlu olduğunu göstermektedir.

### 5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni yenilikçi okula ilişkin görüşlerinde ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken örgüt iklimine yönelik sadece kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı fark ortaya çıkarmış diğer boyutlarda fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin görüşleri yaş değişkenine göre örgüt iklimi ve yenilikçi okul ölçeğinin genelinde fark göstermezken sadece yenilikçi okulun yenilikçi atmosfer alt boyutunda 31-40 yaş öğretmenler ile 41 yaş ve üzeri öğretmenler arasında yaşı büyük olan öğretmenler lehine fark ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri öğrenim durumlarına göre yenilikçi okul ölçeğinin genelinde fark oluşturmamakla birlikte örgütsel engeller alt boyutunda lisans mezunları lehine fark yaratmıştır. Öğrenim durumu değişkeni örgüt iklimi ölçeğinin tamamında ve destekleyici okul müdürü alt boyutunda lisans mezunları lehine fark ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde hem yenilikçi okul hem de örgüt iklimine ilişkin genelde ve alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre yenilikçi okul ölçeğinin geneli ve tüm alt boyutlarında sözel branş öğretmen grubu ile diğer branş öğretmenleri arasında, diğer branş grubu lehine anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Örgüt iklimi ölçeğindeki öğretmen görüşleri ise branş değişkenine göre ölçeğin tamamı ve destekleyici müdür davranışı alt boyutunda anlamlı fark göstermiştir. Ortaya çıkan bu farkın sözel branş grubu ile diğer branş öğretmenleri ve yetenek grubu branş öğretmenleri

ile diğer branş öğretmenleri arasında, diğer branş öğretmenleri lehine olduğu belirlenmiştir.

### 5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri ile yenilikçi okula yönelik görüşleri arasındaki düşük ve orta düzeyde çeşitli ilişkiler ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında yenilikçi okul ile örgüt iklimi ölçeklerinin toplamı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı alt boyutuna ilişkin görüşleri ile yenilikçi okul toplamı ve yönetsel destek ile yenilikçi atmosfer alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; örgütsel engeller alt boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır.

Örgüt ikliminin emredici müdür davranışı alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile yenilikçi okul ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin örgüt ikliminin kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutuna yönelik görüşleri ile yenilikçi okulun yönetsel destek ve yenilikçi atmosfer alt boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde, örgütsel engeller alt boyutu ile pozitif yönlü, orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Örgüt iklimi ölçeğinin geneline yönelik öğretmen görüşleri ile yenilikçi okulun örgütsel engeller alt boyutuna yönelik öğretmen görüşleri arasında ilişki ortaya çıkmazken yönetsel destek ve yenilikçi atmosfer alt boyutları ile arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır.



## 5.2.Öneriler

### 5.2.1. Uygulamacılara yönelik öneriler

Öğretmenlerin okullarını yenilikçi olarak algılayabilmeleri için okullarda yenilikçi atmosfer oluşturulmalıdır. Bunun için;

- a) Öğretmenlerin yenilikçi uygulamalar, değişim ve yenilik fırsatları ile daha çok buluşturulması sağlanarak yenilikçi deneyimlerine fırsat verilmeli,
- b) Yöneticiler öğretmenlere daha fazla güven duymalı, öğretmenlerin fikirlerine saygı göstermeli,
- c) Okulda yöneticiler tarafından daha paylaşımcı bir ortam oluşturulmalıdır. Bütün öğretmenlerin bir arada, takım halinde, koordineli ve ortak bir şekilde çalışmalarını sağlayacak demokratik ortam oluşturulmalıdır. Karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bütün örgütler sürece dahil edilmelidir.
- d) Yenilikçiliği benimsemeleri ve hayata geçirmeleri için hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerin, okulların yenilikçi olmasına yönelik tutum, duygu ve düşünceleri geliştirilmelidir. Öğretmenlerin yenilikçiliğe yönelik istekli olmaları sağlanmalıdır. Eğitimler tek sefer değil, belli aralıklarla olmalıdır. Bu sayede öğretmenlerin tecrübe kazanması sağlanarak gereken donanıma sahip olması, bilgilerini güncel tutmaları ve yenilikleri takip etmeleri sağlanmalıdır.
- e) Öğretmenler yaratıcı olmaya teşvik edilmeli, sürekli kendilerini geliştirebilecekleri, yeni ürünler, hizmetler, yöntem, teknikler uygulayabilecekleri olanaklar sağlanmalıdır.

Okulun temel hedefi yenileşme, yeni hedefler ortaya koyma ve bu hedeflere ulaşma yönünde olmalıdır. Okullar sürekli kendini yenilemeye, değişmeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdır. Bunun için yenilikler, özellikle de bilgi ve teknolojiye yönelik yenilikler takip edilmelidir. Bu yenilikler tüm öğrenci ve öğretmenlerin haberdar olabilmesi amacıyla okul içerisinde duyurular, posterler gibi tanıtım çalışmaları yapılmalıdır.

Yenilikler karşısındaki bürokratik ve örgütsel engeller kaldırılmalı, girişimcilik ve değişimler desteklenmelidir. Okullardaki fen laboratuvarı, bilgisayar laboratuvarı gibi eğitim ortamları gerekli imkânlarla sahip olmalı ve dersliklerle ilgili yenilikler takip edilmelidir.

Yöneticiler öğretmenler arasında cinsiyet, branş, yaş, kıdem farkı gözetmeksizin, bütün öğretmenlere eşit mesafede durmalıdırlar. Bütün öğretmenler okula yönelik bütün iş ve işlemlerden haberdar olmalı, bütün öğretmenler okuldaki işleyişe dahil edilmelidir.

Yöneticiler öğretmenlere karşı sert bir tutum takınmamalıdırlar. Öğretmenler üzerinde baskı kurarak onları sürekli denetim ve takip altında tutmamalıdırlar. Yani otoriter bir yönetici tarzında olmamalıdırlar.

Öğretmenlere eğitim öğretim çalışmaları dışında çok fazla iş gücü yüklenmemelidir. Öğretmenlerden çok fazla evrak, kırtasiye işi gibi bürokratik işler beklenmemelidir. Öğretmenler bu gibi işlerle bunaltılmamalıdır.

Öğretmenlerin görüşlerinin üç ve dört yıl ve üzeri yöneticilik yapan müdürlerin olduğu okullarda daha olumlu olduğu sonucundan yola çıkarak tecrübeli yöneticilerin artırılması sağlanmalıdır.

Okullarda yenilik için uygun bir örgüt iklimi oluşturmak, öğretmenlerin yeniliği içselleştirerek bir yaşam tarzı haline getirmesini gerektirmektedir. Bunun için de öğretmenlerin yenilikçilik girişimleri yöneticiler tarafından desteklenmeli ve gerekli yardımlar ve kaynaklar sağlanmalıdır.

### 5.2.2. Araştırmacılara yönelik neriler

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşleri ile örgütsel iklimine yönelik görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlkokul ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenler ile üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin de yenilikçi okula yönelik görüşleri ile örgütsel iklimine yönelik görüşlerinin incelendiği benzer bir araştırma yapılabilir.

Yenilikçi okul ve örgüt iklimi konularına ilişkin nitel araştırmalar yapılarak, öğretmenlerin yenilikçi okul ve örgüt iklimine yönelik görüşleri ayrıntılı olarak incelenebilir.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yenilikçi okul ve örgüt iklimine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla benzer bir çalışmada özel okullarda yapılabilir.

41 yaş ve üstü öğretmenlerin neden kendilerini ve okullarını daha yenilikçi olarak gördükleri ve kendilerini yenilik açısından neden yeterli görmedikleri nitel olarak araştırılabilir.

Sözel grup ğretmenlerinin okullarını daha yenilikçi olarak algıladıkları sonucuna bağlı olarak bu farkın kaynağını bulmak üzere sözel grubu öğretmenlerine yönelik nitel bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Adair, J. E. (2007). *Develop your leadership skills* (Vol. 11). Kogan Page Publishers, New Delhi, India.
- Akoto, M., ve Allida, D. (2017). Relationship Of School Climate And Organizational Commitment Of Second-Ary School Teachers. In West Kenya Union Conference. Baraton Interdisciplinary Research Journal (2017), 7(Special Issue), pp 1-9.
- Alkan, C. (1998). *Eğitim teknolojisi*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Altun, S. A., ve Memişoğlu, S. P. (2011). The Effect of multiple source of performance evaluation on school climate. *Elementary Education Online*, 10(2), 743-756.
- Argon, T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel yayın dağıtım, Ankara.
- Argon, T., İsmetoğlu, M. ve Çelik-Yılmaz, D. (2015). Branş öğretmenlerinin teknopedagojik eğitim yeterlilikleri ile bireysel yenilikçilik düzeylerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 319-333.
- Argon, T., İsmetoğlu, M. ve İşeri, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetimleri İle Yenilik Yönetimlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 111-119.
- Arslan, N. T. (2004). " Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1),203-228.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., ve Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications, Thousand, CA.

- Aslan, H. ve Kesik, F. (2016). Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 463-482. doi: 10.14527/kuey.2016.018
- Aslaner, E.(2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atakan, H. S. (2012). *Devlete bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara Altındağ ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Balcı-Bucak, E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkileri [Organizational climate in Abant İzzet Baysal University Faculty of Education: Junior-senior relations in management]. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi [Muğla Sıtkı Koçman University Graduate School of Social Sciences Journal]*, 7, 114-125.
- Barker, A.(2001). *Yenilikçiliğin simyası* (çev. A. Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- Baykal, Ö. K. (2013). *Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beycioğlu, K., ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bilgen, N. (1990). *Örgüt iklimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, (235) Ankara.
- Blândul, V. C. (2015). Inovation in education–fundamental request of knowledge society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 484-488.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Pegem Akademi, Ankara*.
- Campbell, R. F. (1983). John. Corbally anda Raphhael O. Nystrand." *Introduction to Educational Administration", Boston: Allyn an Bacon*.
- Can, A. (2016). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Canlı, S., Demirtaş, H., Özer, N. (2015). Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646, 2015. [, 634-646. DOI: 10.17051/io.2015.88636
- Carpenter, M. , Bauer, T. ve Erdoğan, B. (2013). *Principles of Management: A Behavioral Approach*. Flat World Knowledge, New York.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2).
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, 5. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Çolak, İ., ve Altinkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71.
- Dalanon, J., Diano, L. M., Belarmino, M. P., Hayama, R., Miyagi, M., ve Matsuka, Y. (2018). A Philippine Rural School's Organizational Climate, Teachers' Performance, and Management Competencies. *Online Submission*, 6(1), 248-265.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

- Demir, M., ve Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi: ilkeler ve örnekler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dilbaz-Sayın, S., S. (2017). *Okul İklimi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdoğan, Ö. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre psikolojik şiddet (Mobbing) ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Erogluer, K., ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), 280-308.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge, New York.
- Göl, E., ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.

- Griffith, J. (1999). The school leadership/school climate relation: Identification of school configurations associated with change in principals. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 267-291.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürses, G., ve Helvacı, M. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1540-1563.
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanılan Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halpin, A., ve Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Hatıplı, D. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Hoy, W. K., ve Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change*. Corwin Press, Thousand Oaks, CA.
- Hoy, W., Tarter, C. J., ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. London: Sage Publications.
- Jin, I. H., Jeon, M., Schweinberger, M., ve Lin, L. (2018). Hierarchical Network Item Response Modeling for Discovering Differences Between Innovation and Regular School Systems in Korea. *arXiv preprint arXiv:1810.07876*.
- Kabakçı, H. (2008). *Eğitimde yenileşme çalışmaları v öğretmenlerin ilçe milli eğitim müdürlüğü çalışmalarındaki yenileşme ve yeterliklere yönelik algı ve*



*beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Karabulut, A. T. (2015). *Stratejik Yenilik Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Karataş, S., Gök R., ve Özçetin, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(33), 167-185.

Katz, D., Kahn, R. L., Can, H., ve Bayar, Y. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. Yüksek Öğretim Kurulu Tez Merkezi 286820 nolu yayın.

Kilmen, S. (2015). Eğitim araştırmaları için SPSS uygulamalı istatistik. *Ankara: Edge Akademi*.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bökeoğlu, Ö.Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık

Kurtuluş, M. F. (2012). *Eğitimde inovasyon: öğretmen ve öğrencilerin inovasyona bakışı ve yeterliliğinin sorgulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Leinonen, T. (2011). Geleceğin Okulları Geleceğin Sınıfları. *Türk Eğitim Derneği Uluslararası eğitim forumu II: Eğitimde İnovasyon*, 87-114.

Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Lodge, C., ve Reed, J. (2003). Transforming school improvement now and for the future. *Journal of Educational Change*, 4(1), 45-62.

- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2010). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3),1-26.
- Memduhoğlu, H. B., ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mische, M. (2001). *Strategic renewal: Becoming a high-performance organization*. Prentice Hall, New Jersey.
- Moeller, M. R. (2004). Changes in students' perceptions of school climate and responsibility during their high school years. Unpublished Doctoral Dissertation. USA: University of South Dakota. 22.11.2018 tarihinde <https://elibrary.ru/item.asp?id=8885364> sitesinden alınmıştır.
- Musaoğlu, A. (2008). *Eğitimde İnovasyon*. 05 Nisan 2017 tarihinde <http://www.egelisesi.k12.tr/icerikler/egitimde-inovasyon-219.html> adresinden erişildi.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Okar, M. (2017). *Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Owen, S. R. G., ve Valesky, T. C. (2011). *Organizational Behavior in Education. Leadership and School Reforms*, Person Education Inc, New Jersey.
- Öğüt, A., Aygen, S., ve Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-172.

- Ömür Y. E. (2014). *Lise Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özata, H. (2007). Öğretmenlerin öz-yeterlik algılarının ve örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşlerinin araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özçicek, T., V. (2016). *Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., ve Cemaloğlu, N. (1999). Eğitimde değişimi uygulama modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(1), 91-103.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm. Geliştirilmiş Altıncı Baskı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Parılı N, Tolon M (2003). Yerel yönetimlerde imaj kavramı ve olası sonuçları. *I. Uluslararası Yerel Yönetimler Üniversite Sanayi İşbirliği Sempozyumu*, Ankara.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Pomroy, A. E. (2005). A study of principal communication behaviors and school climate in three Maine elementary schools. Unpublished Doctoral Dissertation. USA: The University of Maine. 22.11.2018 tarihinde <https://elibrary.ru/item.asp?id=9064872> sitesinden alınmıştır.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

- Savran, G. (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Çev.: M. Tosun, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F., ve Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Shen, Y.(2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(3), 73-77.
- Soudek, M. (1983). *Organizational Climate and Professional Behavior of Academic Librarians*. Journal of Academic Librarianship, 8(6), 334-38.
- Sönmez, H. (2018). *Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algısı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Stoner, J. ve Wankel, C. (1986) Management, *Prestige Hall Press*, New Jersey.
- Sürmeli, G. (2018). *Algılanan yönetici liderlik stiline, çalışanın algılanan örgüt iklimi ve iş tatmin düzeyine olan etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, C., ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-43.
- Şerifoğlu, Ö. (2018). *Özel Dil Kurslarına Ait Örgüt İkliminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate: Exploration of a concept*, 9-32. Boston: Harvard University.
- Tekin, H. (2002). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayıncılık, Ankara.
- Tezcan, M. (1998). *Toplumsal değişme ve eğitim*. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara
- Thorsteinsson, G. (2014). Innovation education to improve social responsibility through general education. *Tiltai*, 61(4), 71-78.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar: motivasyon, iş tutumları, iş stresi, iletişim, mülakat, performans değerlendirme, eğitim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş etiği, mobbing*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education, England.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. C. (1997). C O'Reilly (1997). Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change. *Managing Strategic Innovation and Change*, 3-23.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta, İstanbul.
- Varlı, S. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi İlişkisi (Sakarya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1), 195-222.

- Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- York, K.M., (1988). Relationships between organizational climate, job satisfaction, and stress-related illnesses. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL
- Yurter, Y. (2016). *İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi İle Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

## EKLER

### EK-1. Demografik Bilgi Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmada, Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği) konulu yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek maddelerini işaretlerken göstereceğiniz samimiyet araştırmanın başarısına olumlu yönde etki edecektir. Ölçekten elde edilen veriler sadece akademik çalışmada kullanılacaktır. Ölçek formuna isim-soyisim yazmanıza lüzum yoktur. Zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür ederim.

Elif BODUR

(elifkarakusbodur@gmail.com)

AİBÜ Eğitim Yönetimi Denetimi ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyet**       Erkek     Kadın
2. **Yaşınız**       20 - 30                       31 - 40                       41 ve üzeri
3. **Deneyim**  
(yıl)               1 - 5       6 - 10     11 - 15       16 - 20     21 yıl ve üzeri
4. **Öğr. Durumu**    Lisans                       Yüksek Lisans                       Doktora
5. **Branşınız**       Beden Eğitimi                       Fen Bilimleri                       Sosyal Bilg.  
 İngilizce               İlk. Matematik                       Türkçe               Müzik               Görsel San.  
 Müzik               Teknoloji Tas.                       PDR               Bilişim Teknolojileri  
 Özel Eğitim               Din Kült. ve Ahlak Bilgisi               Diğer.....
6. **Okul Yöneticisinin yöneticilik süresi kaç yıldır?**  
 1 yıl                       2 yıl                       3 yıl                       4 yıl                       4 yıl üzeri

**EK-2. Yenilikçi Okul Ölçeği**

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Yöneticiler ve personel arasında güven yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Tüm okul çalışanları problem çözme sürecine dahil edilir.	1	2	3	4	5
3	Okul çalışanları ortak hedefleri paylaşırlar.	1	2	3	4	5
4	Yenileşmeyi sağlamak için paylaşılan bir vizyon oluşturulur.	1	2	3	4	5
5	Yaratıcılığı teşvik eden bir iklim vardır.	1	2	3	4	5
6	Herkesin fikirlerine saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
7	Yenileşmeyi sağlamak için takım çalışmaları desteklenir.	1	2	3	4	5
8	Yeniliklerin gerçekleşmesi için herkes üzerine düşeni yapar.	1	2	3	4	5
9	Bireylerin yeni şeyler denemelerine imkan veren bir atmosfer vardır.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenler yenilikçi kararlar alabilirler.	1	2	3	4	5
11	Yenilikleri gerçekleştirme konusunda herkes isteklidir.	1	2	3	4	5
12	Okul çalışanlarımız okula yaptıkları katkılarla değerlendirilir.	1	2	3	4	5
13	Her farklılığın bir zenginlik olduğu anlayışı hâkimdir.	1	2	3	4	5
14	Okul üyelerimiz risk almaktan korkarlar.	1	2	3	4	5
15	Yenileşme temel bir örgütsel hedef değildir.	1	2	3	4	5
16	Okul çalışanlarımız bilinmeyene karşı korku duyarlar.	1	2	3	4	5
17	Yenileşmeyi sağlamak yerine mevcut durum (statüko) korunmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
18	Okul çalışanlarımız yeniliklere karşı şüpheli ve kaygılıdır.	1	2	3	4	5
19	Girişimci ve yenilikçi kişiler bürokratik ve örgütsel engellerle karşılaşır.	1	2	3	4	5



### EK-3. Örgütsel İklim Ölçeği

		Nadiren Olur	Bazen Olur	Genellikle Olur	Çok Sık Olur
1	Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.	1	2	3	4
2	Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.	1	2	3	4
3	Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.	1	2	3	4
4	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	1	2	3	4
5	Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.	1	2	3	4
6	Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır.	1	2	3	4
7	Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	1	2	3	4
8	Okul müdürünü anlamak kolaydır.	1	2	3	4
9	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.	1	2	3	4
10	Okul müdürü, okulu demir bir yumrukle yönetir.	1	2	3	4
11	Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.).	1	2	3	4
12	Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.	1	2	3	4
13	Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.	1	2	3	4
14	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder.	1	2	3	4
15	Okul müdürü, otokratiktir.	1	2	3	4
16	Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.	1	2	3	4
17	Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır.	1	2	3	4
18	Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır.	1	2	3	4
19	Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür	1	2	3	4
20	Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.	1	2	3	4
21	Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar.	1	2	3	4

\* Ters Madde

## EK-4. Örgütsel İklim Ölçeği Kullanım İzni



Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>

### ÖLÇEK İZİNİ

3 ileti

Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>  
Alıcı: mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

26 Mart 2017 21:53

Merhaba Hocam,  
Ben Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yazacağım tezde örgüt tipi ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Etik kurallara uygun şekilde atıf yaparak kullanacağımı belirterek ölçeği kullanmak için izninizi istiyorum.

—  
Elif Bodur  
Fen Bilgisi Öğretmeni  
Hacı Musalar Ortaokulu  
Mudumu, Bolu

MEHMET ÜSTÜNER <mehmet.ustuner@inonu.edu.tr>  
Alıcı: Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>

27 Mart 2017 13:08

Sayın Bodur, bahsi geçen ölçeği yapacağınız araştırmada kullanmanızda tarafımdan bir sakınca görülmemektedir, kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

## EK-5. Yenilikçi Okul Ölçeği Kullanım İzni



Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>

### Ölçek İzni

3 ileti

Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>  
Alıcı: huseyarlan@yahoo.com

21 Mart 2017 20:35

Merhaba Hocam,  
Ben Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yazacağım tezde yenilikçi okul ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Etik kurallara uygun şekilde atıf yaparak kullanacağımı belirterek ölçeği kullanmak için izninizi istiyorum.

–

Elif Bodur  
Fen Bilgisi Öğretmeni  
Hacı Musalar Ortaokulu  
Mudumu, Bolu

huseyın aslan <huseyarlan@yahoo.com>  
Yanıtlama Adresi: huseyın aslan <huseyarlan@yahoo.com>  
Alıcı: Elif Bodur <elifkarakusbodur@gmail.com>

22 Mart 2017 07:21

Elif Merhaba  
Ölçeğimizi, tezin bittiğinde haber vermek ve kaynak göstermek koşulu ile kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar.

## EK-6. Etik Kurul İzni



**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

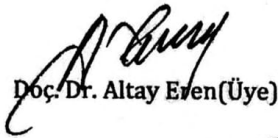
Elif BODUR  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

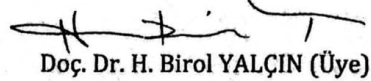
Sayın Elif BODUR,

“Yenilikçi Okul ve Örgütsel İklim İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna 08.05.2017 tarihli yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2017/160) kurulumuzun 10.05.2017 tarihli ve 2017/05 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

  
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

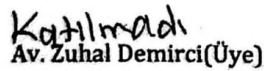
  
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)

  
Doç. Dr. Altay Even (Üye)

  
Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)

  
Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

  
Y. Doç. Dr. Abdallah DURAKOĞLU (Üye)

  
Katılmadı  
Av. Zuhale Demirci (Üye)

**EK-7. Araştırma İzni**

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 93554413-605.01-E.7241075  
Konu : Araştırma İzin İstemi  
(Elif BODUR)

18.05.2017

**MÜDÜRLÜK MAKAMINA**

İlgi : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27/04/2017 tarih ve 5319 sayılı yazısı

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Elif BODUR'un "Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği)" konulu tez çalışmasına veri sağlamak için Merkez İlçede bulunan tüm ortaokullardaki öğretmenlere uygulama yapmak istemektedir.

Uygulanması talep edilen araştırma izni, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 sayılı Genelgesi gereği uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Recai YÖRÜK  
Şube Müdürü

OLUR  
18.05.2017

İbrahim KUNUK  
Millî Eğitim Müdür V.

Tabaklar Mahallesi Cumhuriyet Caddesi Anadolu Sokak BOLU  
Elektronik Ağ: <http://bolu.meb.gov.tr/>  
e-posta: [kultur14@meb.gov.tr](mailto:kultur14@meb.gov.tr) (TEMEL EĞİTİM BÖLÜMÜ)

Ayrıntılı Bilgi: Ş.YILDIZ  
Tel: 0 (374 ) 280 14 36  
Faks:0 (374) 280 14 50

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 332f-ec83-3cf4-ad79-060f kodu ile teyit edilebilir.

### EK-8. Normallik Varsayım Testleri

Yenilikçi okul ölçeği normal dağılım testi (Kolmogorov-Smirnov) sonuçları

Ölçek	Ölçeğin Boyutları	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
	Yönetmel Destek	-1.072	1.417	.160	306	.000*
Yenilikçi	Yenilikçi Atmosfer	-1.607	1.481	.106	306	.000*
Okul Ölçeği	Örgütsel Engeller	1.475	1.085	.101	306	.000*
	Genel	-.135	1.451	.103	306	.000*

\*p<.05

Öğretmenlerin yenilikçi okula yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş, okul yöneticisinin yöneticilik süresi) göre normallik varsayım testleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Ölçek ve Alt Boyutları	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
Yönetmel Destek	-1.072	1.417	.160	306	.000*
Yenilikçi Atmosfer	-1.607	1.481	.106	306	.000*
Örgütsel Engeller	1.475	1.085	.101	306	.000*
Ölçeğin Geneli	-.135	1.451	.103	306	.000*

Cinsiyet	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
Erkek	.406	1.930	.111	145	.000*
Kadın	-1.210	.701	.097	161	.001*

Yaş	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
20-30 yaş	-1.186	.471	.099	71	.082
31-40 yaş	-1.004	.811	.117	145	.000*
41 yaş ve üzeri	.824	3.360	.125	90	.001*

Mesleki Kıdem	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
1-5 yıl	-.699	1.878	.156	43	.010*
6-10 yıl	-1.513	.764	.097	71	.098
11-15 yıl	.016	1.058	.091	78	.178
16-20 yıl	-1.381	.767	.134	55	.015*
20 yıl üzeri	1.669	4.022	.152	59	.002*

Öğrenim Durumu	Skewness	Kurtosis	İstatistik	sd	p
Lisans	.094	1.114	.112	230	.000*
Lisansüstü	-1.156	-.213	.076	76	.200

<b>Branş</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Sözel	.339	2.269	.113	97	.004
Sayısal	1.015	.578	.102	74	.054
Yetenek ve Beceri	.321	1.797	.131	61	.011
Diğer	1.531	.607	.086	74	200

<b>Okul Yöneticisinin Yöneticilik Süresi</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
1 yıl	.532	3.559	.128	84	.002*
2 yıl	1.052	1.789	.161	57	.001*
3 yıl	1.278	1.312	.074	49	.200
4 yıl ve üzeri	-.313	1.508	.138	116	.000*

\* p<.05

Örgüt iklimi ölçeği normal dağılım testi (Kolmogorov-Smirnov) sonuçları

<b>Ölçeğin Boyutları</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Destekleyici Müdür Davranışı	-1.010	-.706	.062	306	.006*
Emredici Müdür Davranışı	-.267	1.051	.073	306	.000*
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1.098	-.350	.087	306	.000*
Genel	-1.546	768	.077	306	.000*

\*p<.05

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş, okul yöneticisinin yöneticilik süresi) göre normallik varsayım testleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

<b>Ölçek ve Alt Boyutları</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Destekleyici Müdür Davranışı	-1.010	-.706	.062	306	006*
Emredici Müdür Davranışı	-.267	1.051	.073	306	000*
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1.098	-.350	.087	306	000*
Ölçeğin Geneli	-1.546	768	.077	306	000*

<b>Cinsiyet</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Erkek	-1.595	.481	.094	145	.003*
Kadın	.386	-1.240	.071	161	.044*

<b>Yaş</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
20-30 yaş	.255	-1.570	.088	71	.200
31-40 yaş	.443	1.190	.089	145	007*
41 yaş ve üzeri	-1.383	.587	.063	90	.200

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
1-5 yıl	.642	-1.366	.115	43	.178
6-10 yıl	-1.443	.829	.073	71	.200
11-15 yıl	.597	.373	.123	78	.006*
16-20 yıl	.546	-1.218	.079	55	.200
20 yıl üzeri			.124	59	.025

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Lisans	-.416	-1.422	.063	230	.029*
Lisansüstü	.823	2.663	.112	76	.019*

<b>Branş</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Sözel	.611	1.492	.098	97	.023
Sayısal	.253	1.110	.094	74	.167
Yetenek ve Beceri	-.947	1.504	.108	61	.074
Diğer	.529	-1.233	.109	74	.031

<b>Okul Yöneticisinin Yöneticilik Süresi</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
1 yıl	1.433	3.745	.176	84	.000*
2 yıl	.653	1.044	.107	57	.160
3 yıl	1.304	-.359	.085	49	.200
4 yıl ve üzeri	-1.001	.507	.049	116	.200

\* p<.05



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Elif BODUR  
Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu, 14.06.1988  
Uyruğu : T.C.  
Medeni Durum : Evli  
E-posta : elifkarakusbodur@gmail.com

### EĞİTİM

Derece	Yıl	Bölüm	Üniversite
Yüksek Lisans	2016-2019	Eğitim Yönt. Den.	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Lisans	2006-2010	Fen Bilgisi Öğrt.	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Lise	2002-2006	Sayısal	Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	İl/İlçe	Görev	Okul Adı
2017-Halen	Düzce/Merkez	Fen Bilgisi Öğretmeni	Aydınınar Ortaokulu
2014-2017	Bolu/Mudurnu	Fen Bilgisi Öğretmeni	Hacimusalar Ortaokulu
2012-2014	Düzce/Merkez	Fen Bilgisi Öğretmeni	Gölormanı Ortaokulu

### AKADEMİK YAYINLAR

Özçelik, Y., Bodur, E., & Aydın, B. Sınıfta Sessizlik, *Uluslararası Öğrenme, Öğretim ve Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 6-8 Eylül 2018, s.558. Amasya.