

T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ VE YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK

YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN İÇ ETMENLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

TEMMUZ, 2016



T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ VE YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK

YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN İÇ ETMENLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK

Y1312.290029

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

TEMMUZ, 2016



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
İLE  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜLERİ



Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

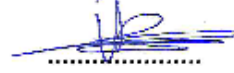
Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı: Y1312.290029 numaralı öğrencisi **Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK**'in "ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN İÇ ETMENLER" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2016 tarih ve 2016/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aykırılığı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 13/07/2016

1) Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ



2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ



3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Püren AKÇAY ÜZÜM



Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **ÖNSÖZ**

Çalışmamın her safhasında tecrübelerini ve yardımını esirgemeyen, tezimin tamamlanmasına kadar olan bu süreçte beni yönlendiren ve onurlandıran Sayın İbrahim Kocabaş'a ve Sayın Yunus Emre Ömür'e, çalışmam için "Okul İklimi Anketi"ni kullanmama izin vererek beni yüreklendiren Sayın Hasan Kavgacı'ya, son süreçte sağladığı destekle Sayın Mithat Korumaz'a, araştırmamın her safhasında bana yardımcı olan kıymetli ablam Nurcan'a, desteklerini esirgemeyen ve hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan annem ve tüm aile fertlerime verdikleri emeklerden dolayısıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

**Temmuz, 2016**

**Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT .....	xv
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Çalışmanın Önemi .....	1
1.3. Araştırmanın Amacı.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
<b>2. ÖRGÜT İKLİMİ .....</b>	<b>5</b>
2.1. Örgüt İklimi Kavramı .....	5
2.2. Örgüt İkliminin Boyutları .....	9
2.2.1. Örgüt yapısı.....	11
2.2.2. Bireysel sorumluluk.....	11
2.2.3. Ödüllendirme ve cezalandırma .....	12
2.2.4. Örgütsel cesaretlendirme ve destek .....	12
2.2.5. Çatışma .....	12
2.2.6. Risk .....	12
2.2.7. Değişime direnç .....	13
2.2.8. Lider güvenirliliği .....	13
2.2.9. Baskı .....	13
2.2.10. Performans standartları .....	14
2.3. Örgüt İklimi Türleri .....	14
2.3.1. Açık iklim .....	14
2.3.2. Bağımsız iklim.....	15
2.3.3. Kontrollü iklim .....	15
2.3.4. Babacan İklim .....	16
2.3.5. Samimi İklim .....	16
2.3.6. Kapalı İklim .....	16
2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler .....	17
2.4.1. Yönetimsel değerler.....	18
2.4.2. Liderlik tipi .....	18
2.4.3. Örgütsel amaçlar .....	19
2.4.4. Ekonomik değerler.....	20
2.4.5. İşin yapısı.....	21

2.4.6.	Ödüllendirme .....	21
2.4.7.	Örgütsel yapı .....	22
2.4.8.	Örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve diğer faktörler.....	24
2.4.9.	Örgütsel değerler ve normlar .....	25
2.4.10.	Örgütsel iletişim.....	26
2.5.	Örgüt İkliminin Sonuçları .....	27
2.5.1.	Olumlu örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar .....	28
2.5.2.	Olumsuz örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar .....	28
2.6.	Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....	29
2.6.1.	Örgüt kültürü tanımı ve anlamı .....	29
2.6.2.	Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklar .....	31
<b>3.</b>	<b>ÖRGÜT İKLİMİNİN OKULLA İLİŞKİSİ .....</b>	<b>35</b>
3.1.	Eğitim Yöneticiliği .....	35
3.2.	Okul İklimi .....	37
3.3.	Okul İklimi ve Okul Kültürü.....	41
3.4.	Okul İkliminin Boyutları.....	43
3.4.1.	Okul iklimi ve yönetici davranışları .....	47
3.4.2.	Okul iklimi ve öğretmen davranışları .....	50
3.5.	Olumlu Okul İklimi Değiştirme .....	52
3.5.1.	Öğretim zamanını etkili kullanma .....	53
3.5.2.	Görünen varlık olarak varlığını hissettirme .....	54
3.5.3.	Çalışanların başarılarını ödüllendirme .....	54
3.5.4.	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama .....	55
3.5.5.	Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme.....	55
3.6.	Konu İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar .....	56
3.6.1.	Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	56
3.6.2.	Yurt dışında yapılan araştırmalar .....	61
<b>4.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>65</b>
4.1.	Araştırmanın Modeli .....	65
4.2.	Evren ve Örneklem .....	65
4.3.	Veri Toplama Araçları .....	68
4.4.	Verilerin Analizi .....	69
<b>5.</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>SONUÇLAR.....</b>	<b>81</b>
<b>7.</b>	<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
<b>8.</b>	<b>ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>103</b>



## **KISALTMALAR**

- SPSS** : (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
- WPEI** : Washington Müdür Değerlendirme Envanteri
- OCDQ** : Örgütsel İklimi Betimleme Anketi
- OCDQ-RE** : Örgütsel İklimi Betimleme Anketi – İlköğretim Okulları İçin Hazırlanmış Versiyonu





## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2-1. Örgüt İklimi Boyutları.....	10
Çizelge 2-2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	31
Çizelge 2-3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar .....	33
Çizelge 4-1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri.....	67
Çizelge 4-2. Araştırma Kapsamına Alınan Okullar Ve Bu Okullardan Toplanan Ölçek Sayısı .....	68
Çizelge 4-3. Aritmetik Ortalama.....	69
Çizelge 5-1. Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	71
Çizelge 5-2. Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	73
Çizelge 5-3. Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Görev Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	75
Çizelge 5-4. Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	77



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2-1. Örgüt İklimi Şeması .....	8
Şekil 2-2. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler .....	17
Şekil 2-3. Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler.....	23
Şekil 2-4. Örgüt Kültürü Özelliklerinin Detayları .....	30
Şekil 3-1. Okuldaki Örgütsel İklim İçsel Dört Boyutu .....	46
Şekil 3-2. Okul Yöneticisinden Beklenen Beş Yeterlilik Alanları .....	49



## ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN İÇ ETMENLER

### ÖZET

Her bireyin bir kişiliği olduğu gibi her okulun da kendine özgü bir kişiliği yani bir iklimi vardır. Okulların amaç ve işlevlerini yerine getirmesi, etkili ve verimli olabilmesinde olumlu iklim havasının oluşturulmasının önemi büyüktür. Yönetici ve öğretmenler olumlu okul ikliminin oluşturulmasında ve okulun başarısının şekillenmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma da örgütsel iklimi en çok etkileyen öğretmenlerle yapılmıştır. Bu çalışmamızın amacı; örgüt iklimini etkileyen iç etmenleri incelemektir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm giriş, ikinci bölümde örgüt iklimi kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda örgüt ikliminin tanımı, boyutları, türleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt ikliminin sonuçları, örgüt iklimi ve örgüt kültürü ilişkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, örgüt ikliminin okul eğitimiyle ilişkilendirilmesine yönelik eğitim yöneticiliği, eğitim yönetimi süreçleri, okul iklimi, okul iklimi ve okul kültürü ilişkisi, okul ikliminin boyutları ve olumlu okul iklimi değiştirme üzerinde durularak, konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgüt iklimini etkileyen iç etmenleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi konusunda bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul ikliminin destekleyicilik, sınırlayıcılık, yönlendiricilik, samimilik alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete, kıdem yılına, okulda çalışma süresine ve görevine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmiş ve yorumlanmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Güngören ilçesindeki bağımsız anaokulu, halk eğitim, ilk ve ortaokullarında görev yapan 405 öğretmene uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında, SPSS programında analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde ise; t testi ve anova testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; okul ikliminin çalışma süresi ve cinsiyet değişkeninin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ölçeğin görev türü değişkeninde ise sınırlayıcılık boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla kendilerini daha sınırlayıcı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem değişkeninde farklılıklar yönlendiricilik ve samimiyet boyutunda ön plana çıkmış, öğretmenlerin kıdemleri yükseldikçe denetlenmekten rahatsızlık duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Samimiyet boyutunda ise, öğretmenlerin meslektaşları ile paylaşımlarda bulunmadıklarını ya da okul dışındaki zamanlarda birbirlerine vakit ayırmadıklarını söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:**Örgüt iklimi, okul iklimi, eğitim yöneticiliği, öğretmen.





## **INTRINSIC FACTORS INFLUENCING THE ORGANIZATION AMBIANCE**

### **ABSTRACT**

As every person possesses a personality, by the same token every school develops own personality or self-ambiance. In order for schools to function to achieve their goals and become effective institutions, the ambience they are set in plays an important role. Administrators and teachers play an important role in setting of the ambience and shaping of the achievements of the school. This research has been conducted with teachers alone whom are the main factors that influence the organizational ambience. The purpose of this study is: Analyzing internal factors which effects the organizational climate. The study consist of five sections: First section is introduction part, second section touch upon organizational climate concept. In this sense, organizational climate definition, dimensions, types, outcomes, factors which effects the organizational climate and relation between organizational climate and organizational culture is examining. The third section expalins how can the organizational climate associate with school education. In this regard, the study mention about educational management, educational management processes, school climate, relation between school culture and school climate, dimensions of school climate and changing positive school climate by giving similar domestic and foreign examples from the world. The fourth section gives in formation about method, sampling system, data collection tools and analyzing the data of internal factors which effects the organizational climate. The fifth section explains relation between teachers specifications as gender, year of seniority, working hours at school, job and the school climate sub-specifications as supportiveness, limiting, leadering and sincerity. This study specify and make interpretation about all subjects in this section.

The questionnaire prepared in line with the goals pursued has been distributed to 405 teachers working at primary, secondary schools and public education centres within Güngören metropolitan area of Istanbul.

The data collected from this experiment has been analysed using SPSS software. In order to determine the reliability of the questions asked Cronbach Alpha coefficient has been used as hypothesis test analysis have been conducted using t test and “ANOVA” test methods.

As a result of the research conducted; a significant variance has not been observed in any dimension of school ambience’s working hours and gender difference variables. In job definition aspect of the scale it has been noticed that, branch teachers comparison to class teachers relatively felt they are limited with their specific branch. The differences in professional seniority variables seem to have appeared on the dimension of guidance and sincerity and it also has been noticed that senior they get

teachers seem to have been more disturbed of being inspected. On the dimension of sincerity, though, it has been found out that teachers do not tend to share views with their colleagues and spend no time together in extra-curricular hours.

**Keywords:***Organizational Ambience, School Ambience, Education Management, Teacher.*



## **1. GİRİŞ**

Bu çalışmada araştırma konusu özetlenerek, araştırmanın problemi, önemi, amacı, sınırlılıkları ve araştırmada geçen önemli kavramların tanımı sunulmuştur.

### **1.1. Problem Durumu**

Örgüt iklimi, bir örgütteki var olan şartların çalışan kişilerce idrak edilmiş şekli ve örgütsel hayatın niteliği olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, iş ortamının kişinin iş memnuniyetinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt iklimi; liderlik biçimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların şahsiyet niteliklerinden etkilenmektedir. Bunun yanında da kişilerin işe karşı hareketlerini, işe istinaden yaşadıkları duygu ve tavırlarını direkt etkilemektedir. Örgüt ikliminin, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabilmesi için, iklimin çalışanlar adına sağlıklı bir ortam niteliğini taşıması gerekmektedir.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü okulların da birer örgüt olarak kendilerine özgü iklimleri mevcuttur. Örgüt iklimi bütün örgütleri olduğu kadar, özellikle her aşamasında insan boyutu diğer örgütlere nazaran daha fazla önem taşıyan eğitim örgütlerini ve eğitim yönetimini de derinden etkilemiştir.

### **1.2. Çalışmanın Önemi**

Okulların gelişmesi; eğitim sistemimizin gelişmesini dolayısıyla kaliteli insan yetişmesini sağlayacaktır. Bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmı eğitim örgütlerinde geçmektedir. Eğitim örgütlerinin bireylerin yetiştirilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, toplumsal değerlerin bireylere aktarılması gibi önemli işlevleri bulunmaktadır. Fakat okulların gelişmesi için okul örgütlerinde olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Olumlu bir okul iklimi oluşturulması hususunda birçok değişken sıralanabilmektedir. Bu değişkenlerin içinde ise okul yöneticilerine ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Önemli

bir role sahip olan okul yöneticisinin davranışları ve tutumuyla, öğretmenler üzerinde etkisi büyük olmaktadır. Özet olarak, okulun örgütsel iklimi, örgüt çalışanlarının tavırlarını etkilemekle birlikte, okulu başka okullardan ayırt eden iç özelliklerintümüdür.

Başarılı eğitim uygulamaları, aktif halde beraberce yaşayabilen, mutlu, güven içinde, istekli ve çalışma isteği mevcut öğretmen ve yöneticilerin bir arada olduğu okul örgütlerinde görülmektedir. Bunun gerçekleşmesi için okul örgütlerinde açık iklim tipinin oluşturulması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin yönetim politikası, öğretmenin çalışmalarını başarıyla sürdürebilmesi için kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır. Bunun yanı sıra açık iklime sahip okullarda öğretmenler arasında samimi ilişkiler ve dayanışma göze çarpmaktadır. Öğretmenlerdeki bu tutumun işe olan performanslarını da etkilediği görülmektedir. Ancak kapalı iklime sahip okullarda iş doyumunun ve veriminin düşük olduğu belirlenmektedir.

Bu bağlamda çalışmamızda, geleceğin mimarları olan öğretmenlerin okul iklimi algılarının demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı saptanarak, okulların ve eğitimin kalitesini artırmakonusunda önemli bilgiler elde edileceği düşünülmektedir. Ayrıca edinilen bu bilgilerin başarılı bir eğitim için yön göstereceği kanaatindeyiz.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı; bağımsız anaokulunda ve halk eğitim merkezinde, ilk ve ortaokullarda örgüt iklimini etkileyen iç etmenlerin saptanmaya çalışılmasıdır.

#### **Alt Amaçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul ikliminin destekleyicilik, sınırlayıcılık, yönlendiricilik, samimilik alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete, kıdem yılına, okulda çalışma süresine ve görevine göre farklılaşıp farklılaşmadığınıbelirlemektir. Bu ana amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İlk ve ortaokullarda,bağımsız anaokulunda ve halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerin;

1. Cinsiyet değişkenine göre görev yaptıkları okul yöneticilerine ilişkin bakış açılarında ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Mesleki kıdem değişkenine göre görev yaptıkları okul yöneticilerine ilişkin bakış açılarında ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Göreve süresi değişkenine göre görev yaptıkları okul yöneticilerine ilişkin bakış açılarında ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Görev türü değişkenine göre görev yaptıkları okul yöneticilerine ilişkin bakış açılarında ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma da İstanbul ili Güngören ilçesinde bulunan ilkokullar, ortaokullar, bağımsız anaokulu ve halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Örgütü etkileyen iç etmenleri bulabilmek için öğretmenlerin görüşleri, ankette yer alan boyutlarla sınırlıdır.



## 2. ÖRGÜT İKLİMİ

### 2.1. Örgüt İklimi Kavramı

Son kırk yılda ağırlıklı olarak üzerinde çalışılan ve daha sıklıkla kullanılmaya başlanan iklim kavramı, aslında ilk kez 1939 yılındaki kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal iklim ve sosyal atmosfer olarak ortaya atılan iklim kavramı ilk kez Lewin ve arkadaşları (1939) tarafından yapılan araştırmada liderler tarafından gösterilen liderlik davranışının yaz kampındaki genç erkek katılımcılar üzerinde duygu, his ve sosyal sonucu olarak kullanılmıştır (Lewin vd. 1939'dan akt. Ashkanasy vd., 2000). Daha sonraları 1960 yıllarında, örgüt teorisyenlerinin bu husustaki araştırmaları çoğaldıkça, konunun ehemmiyeti artmaya başlamıştır. Örgüt iklimi kavramının daha kapsamlı anlaşılmasıyla birlikte, örgütte mevcut olan kişilerin çeşitlilik gösteren davranış biçimlerinin umumi bir başlık altında tasarlanmasına imkansağlanabileceği, örgütün birey ve bireye özgü belirgin özelliklerin kavranmasına yardımcı olacağı, çeşitli idare düzeninin, örgütteki personel, örgütün muvaffak olduğu iş ve örgüt sağlığı üzerindeki tesirinin idrak edilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür (Ertekin, 1978).

Örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla insanın bir araya gelmesi ile oluşan, aralarında görev, yetki ve sorumluluğun paylaşımı bulunan ve bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen birimlerin olduğu yapılar şeklinde tanımlanabilmektedir. Her örgüt belirli bir amaç için kurulmaktadır. Bu amaçlara ulaşmada en önemli görev şüphesiz çalışan personele düşmektedir. Personelin etkili ve verimli çalışması ise bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktöre bağlı kalmaktadır. İşte bu faktörlerin en önemlisi de “Örgüt İklimi” kavramıdır (Arslan, 2004).

İklim kelimesinin anlamı atmosfer, hava manasına gelmektedir. Etimolojik olarak iklim kelimesi Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim manasını taşımaktadır (Bilgen, 1976). Bu kelime yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olaylar anlamına gelmemekte, aynı zamanda örgütte bulunan kişilerden birinin iç çevreyi

nasıl tarif ettiğini de anlatmaktadır. Yanıpsikolojik bir anlamı da bulunmaktadır. Kişilerin, tavır ve hareketlerinikestirmemizeyardımcı olan sürekli ve durağannitelikleri olduğu gibi, örgütlerin de kişiler gibi sert,dost, sıcak, yenilikçi ya da muhafazakâr gibi terimlerle ifade edilebilir nitelikleribulunmaktadır. Buözelliklerin bütünüörgütün psikolojik tarafını oluşturmaktadır. Bir örgüt yönündenörgütsel iklim ise,o örgütteki var olanşartlarınçalışan kişilerceidrak edişşeklini ve örgütselhayatınvasıflarınıanlatmaktadır. Örgütsel iklim, örgütün psikolojik durumuyla ifade edilen ve örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerini anlatan bir kavramdır. Nitekim örgütün psikolojik durumunaörgütsel iklim denmektedir (Katz ve Kahn, 1977).Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile mukayese edildiğinde, bir örgütün daha çok gözlegörülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışarıdan rastgele biri görmeye gittiğinde,örgüttekiçalışanların birbirleriyle olan ilişkileriniincelediğinde ve örgüt içerisinden herhangi birileriyle diyaloga girdiğinde o örgütün iklimi hususunda bir kanaat oluşturulabilmektedir. Bu iklim, son derece ciddi bir münasebetle yaklaşım gösteriyorsa ve ciddiyetten uzak ilişkilere sıcak bakmıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif birortam olduğu düşünülebilmektedir. Ya da tam tersi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi,yakın, dostça ve arkadaşça ilişkilereönem gösteriliyorsa bu iklim daha ılımlı ve pozitif bir iklimolarak nitelendirilebilmektedir (Şişman, 1994).

Örgütsel iklim, kültürü oluşturan açıklanabilir unsurları yansıtmaktadır. Literatürde ikiçeşitörgütsel iklim açıklaması bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanlarınbir olay karşısında beraberce verdikleri reaksiyonlar ya da algılardır. Bu açıklamaya göre örgütseliklim örgüte ait tüm nitelikleriicine almaktadır. Böylelikle iş tatmini iklimi, direnme iklimi, katılmaiklimi gibi çeşitlerinden de bahsedilebilmektedir. Diğer tanıma göre ise;örgütsel iklimkişinin tutumuüzerinde etkileşim sağlayan hükümlerdir. Farklıbölümler arasındakiieşgüdümün, işteki pozisyon farklılıklarının yol açtığı sosyal uzaklık ve çalışanların kararlara katılımıgibi durumların örgütte oluşturduğu iklimlerden söz edilebilmektedir (Özdemir, F.,2006).

Örgütseliklim, örgütsel ve yönetsel süreçler aşamasında çalışan kişilerle örgütün karşılıklı olarakbirbirlerine tesir etmesiyle meydana gelmektedir (Tutar ve Altınöz, 2011).Örgüt iklimi kavramı hakkında yapılan diğer tanımlamalar da şu şekilde maddelenmiştir:



- Örgüt iklimi, çalışanların öznel algılarından ibaret sayılmaktadır. Bu öznel algıların, örgüt politikası, yapısı ve kuralları ile liderlik biçimlerine ilişkin olduğu belirtilmektedir (Hampton vd., 1983).

- Örgüt iklimi, çevredeki kişilerce doğrudan ya da dolaylı olarak idrak edilen çevresel nitelikler, beklentiler ve güdüler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Litwin ve Stringer, 1968).

- Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandırma özelliğinin yanı sıra, çalışanların tutumlarına etki eden ve örgüte egemen olan özellikler bütünüdür (Ertekin, 1978).

- Örgüt iklimi bireylerin, kuruluş bünyesindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1991).

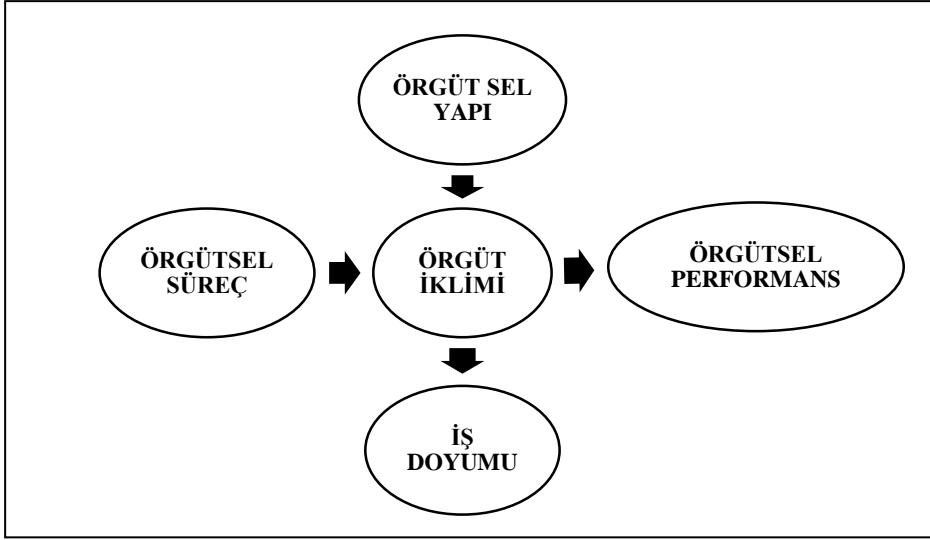
- Örgüt iklimi, örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında çalışanlar üzerinde olgunlaşan ortak bir algıdır (Silvavd., 2004).

- Örgüt iklimi, örgütü tasvir eden, örgütü başka örgütlerden farklı tutan, zaman içinde devamlı ve değişikliğe uğramayan, örgütteki kişilerin tutumlarını etki altına alan özelliklerin bütünüdür (Bakan vd., 2004).

- 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 (Arslan, 2004).

Şimdiye kadar yaptığımız tanım ve ifadelerin sonucunda örgüt iklimini; örgütü tasvir eden ve başka örgütlerden farklılık göstererek ona belirli bir kimlik kazandıran, çevredeki kişiler ve çalışanlarca doğrudan ya da dolaylı olarak idrak edilen, örgüte hâkim olup zaman ilerledikçe dengeli ve sabit olan, örgüttekilerin tavırlarını etkileyebilen ve onlardan etkilenebilen niteliklerin bütünü olarak ifade etmek mümkündür.

Lawler ve arkadaşlarının (1973) çalışmalarında örgüt ikliminin, örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerden etkilendiği fakat örgütsel performans ve iş doyumunu da etkisi altına aldığı tespit edilmiştir. Şekil 2-1'de Lawler ve arkadaşlarının örgüt iklimini etkisi altına aldığı ve örgüt ikliminin etkili olduğu noktalar gösterilmektedir (Arslan, 2004).



**Şekil 2-1.** Örgüt İklimi Şeması

**Kaynak:** Lawler vd., 1973'den akt. Arslan, 2004.

Örgüt iklimi konusunda birçok araştırma yapan Batlis (1980), örgüt ikliminin sahip olduğu özellikleri şu şekilde maddelendirmiştir:

- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimi, örgütün politikaları, iş süreçleri ve örgütün yapısı gibi etmenlerin oluşturduğu genel izlenimden meydana gelir.
- İklim algısı, örgütteki olayların ve durumların tanımlanmasıdır, değerlendirilmesideğildir.
- Örgüt iklimi, ara değişken olarak görülebilir. Liderlik tipinden ve çeşitli iş aktivitelerinden etkilenebilir. Bu değişkenlerden etkilendiği gibi, kişinin örgütte davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilir.
- Örgüt iklimi çok boyutludur. Örgüt iklimini etkileyebilecek birçok etmen olabilir.

Bir bütün olarak örgütlerde iklim, girdilerle çıktılar arasında ciddi rol oynayan bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İklim örgütsel ve psikolojik olarak işlevleri etkilemekte ve örgütsel işlevlerin sonuçlarında ciddi bir etki yaratmaktadır. Yani iklim örgütün üretim, kar, iş tatmini gibi çıktıları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların başarısını ve iş doyumunu etkileyeceğinden

örgütsel hedefleri yakalamada örgüt ikliminin olumlu yönde ilerletilmesinden faydalanılabilir (Demirel ve Seçkin, 2008).

## 2.2. Örgüt İkliminin Boyutları

En kapsamlı şekilde tanımlamaya çalışırsak örgütsel iklim; çalışma ortamıyla alakalı bir dizi özellik olarak ifade edilebilir. Farklı bir anlatımla, örgütsel iklim çok açılı ve değişik faktörlerden meydana gelen bileşimdir (Efil, 1996). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel iklim kavramsal olarak çok boyutlu özellikler içermektedir.

Örgüt iklimi kişisel, örgütsel ve içerisinde bulunduğu çevresel özellikleri kapsayan birçok etmene bağlı olarak tespit edilen bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramı, örgüte ve çalışanlara ait bir çok niteliğe, yöneticilerin seçimine, yönetim felsefesine ve örgütün dahil olduğu fiziki ve sosyal çerçeveye istinaden belirlenen bir kavramdır (Talat Arslan ve Muhsin, 2000).

Örgütsel iklime, iklimi oluşturan nitelikler yönüyle bakıldığında, birçok nitelik söz konusudur. Örneğin Hofstede ve arkadaşları (1990), örgütsel iklimi araştırmak sebebiyle nitel incelemelere yoğunluk vererek örgütsel iklimin niteliklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Campbell ve arkadaşları (1970) ise, örgütsel yapıyı oluşturan dört unsur üzerinde durmaktadırlar. Bunlar; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve formel rol özellikleridir. Burada örgüt iklimi, örgütün psikolojik yapısını oluşturan ilk ögeyi oluşturmaktadır.

Ayrıca örgütsel iklim boyutlarını teorik-anlamalı ve analitik uygulamalı olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Koys ve DeCotiis (1991)'e göre örgütsel iklim boyutları; idrak edilebilir, eksiksiz olarak açıklayıcı niteliklerde olmalı, işlevin yapısıyla alakalı olmamalıdır.

Bir araştırmada örgüt iklimi boyutları aşağıdaki Çizelge 2-1'deki gibi özetlenmekte ve gruplandırılmaktadır.

## Çizelge 2-1. Örgüt İklimi Boyutları

<b>Bireysel Özellikler</b>	Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.
<b>Örgütsel Özellikler</b>	Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.
<b>Çevresel Özellikler</b>	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları, yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

**Kaynak:** Ertekin, 1978.

Başka bir araştırmada örgüt iklimini sekiz alt boyutta inceleyen Paknadel Çetinkanat (1988), engellenme, moral, samimiyet ve çözülme boyutlarını iş görenler tarafından değerlendirirken, yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarını yönetici bakış açısından incelemiştir.

Davidson (2003) ise, araştırmasında örgütsel iklimin boyutları üzerine yapılan araştırmaları tespit ederek, birbirleri arasındaki farklılıkları değerlendirmiştir. Bunun yanında örgüt ikliminin boyutları kadar örgütün hangi üniteleri temel alınarak çalışma yapılmasının uygun olacağı konusunun da önem arz ettiğini vurgulamıştır. Bu durumda “en uygun analiz seviyesi, örgütün geneline mi, bölüme mi, iş gruplarına mı yoksa kişiye mi uygulanmasıdır?” sorusu örgüt iklimi araştırmaları için temel soru olmaktadır.

Örgüte kişilik veren, örgüt çalışanlarını etkileyen ve örgüt çalışanları tarafından farklı biçimde idrak edilen örgüt ikliminin boyutları konusunda yukarıda görüldüğü gibi değişik fikirler bulunmaktadır. Litwin ve Stringer (1968), örgütsel iklimle alakalı çalışanların algılarını değerlendirerek dokuz boyut geliştirmişlerdir. Bunlar; yapı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet ve destek, standartlar, çatışma ve özdeşleşme olarak değerlendirilmiştir. Yönetim ve özellikle yönetim psikolojisi literatüründe örgüt iklimiyle alakalı birçok boyut üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu sebeple yukarıda sayılan örgüt iklimi boyutlarına; değişime direnç, lider güvenilirliği ve baskı konularını da ilave etmenin uygun olduğunu düşünmekteyiz.

### **2.2.1. Örgüt yapısı**

Bu grup sadece organizasyonel yapı boyutunu kapsayan statik bir kavramdır. Örgütteki resmiyet ve baskınlığını ölçmeye yönelik olup, örgüt iklimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirmektedir (Çekmecelioğlu, 2008).

Litwin ve Stringer (1968), bu boyutun çalışanların“başarı güdülenmesi” ve “bağlanma güdülenmesi” üzerinde azaltıcı etkide bulunacağını “erk güdülenmesi” üzerinde ise uyarıcı etkide bulunacağını belirtmektedirler. Litwin, örgütün yapısının görevle alakalı idrak edilen noksanlıkları, iş hususundaki bilgiyi, hiyerarşi derecesini, idari gücü ve örgüt çalışanlarının tutumlarındaki kısıtlamayı gösterdiğini; hiyerarşi ve iş kuralları netleştikçe, biçimsellik ve sosyal mesafenin daha da fazlaştığını böylelikle arkadaşlık ve yakın ilişkiler konusunda eksikliklerin var olacağını belirtmiştir.

### **2.2.2. Bireysel sorumluluk**

Boyutun içeriği; çalışan kişilerin işteki gerçek sorumluluğunu bilmesi ve yine çalışan kişilerin bu sorumluluğa verdikleri önemin ölçüsü ile alakalıdır. İş ortamının çalışana verdiği kendini ifade etme, oto-kontrol, iştirak, kişisel hürriyet ve mesuliyet gibi imkanların tatmininin, akıl sağlığının ve başarı düzeyinin bir uzantısı gibi birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Baransel, 1996).

Kişinin konusundaki uzmanlığı bulunduğu topluluk ya da kurum içindeki rolü, statüsü ve konumu neticesinde verilen güç, yetki sahibi olmasını bu da sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; yetki alanlarına giren tüm kararlarda kontrolü üstlenmesi olarak düşünülebilir. Çalışan kişilere yapmış olduğu işler neticesinde, bazı özgürlük alanlarının sunulması, onların hareket serbestliğini ve güçlendirme bilinçlerini arttırmaktadır.

### **2.2.3. Ödüllendirme ve cezalandırma**

Ödüllendirici iklim cezalandırıcı iklimden daha çok “başarı” ve “bağlanma güdüsü” oluşturmaktadır. Örgüt ödül dağıtımını işinde taraf tutmayarak, dağıtım, iletişim ve işlemadaleti uygulamasında objektif davrandıklarında, örgüt üyeleri bu sebeple büyük bir mutlulukduymakta ve bu vaziyet örgütsel iklime pozitif yansımaktadır. Bunun tam aksine örgütün karar verme gücü kullanılırsa, hakkaniyet göz ardı edilirse, adil bir ödül sistemi uygulanmazsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılayacaklardır (Tutar ve Altınöz, 2011).

### **2.2.4. Örgütsel cesaretlendirme ve destek**

Çalışanların başarıma gücünü ortaya çıkarmak için örgüt liderinin yenilikçi ve değişimi vurgulayan bir anlayışla yaratıcılığı teşvik etmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt üyelerinin daha fazla enerji ve verimlilik göstermesi beklenmektedir. Ayrıca işbirlikçi bir yönetim yaklaşımının iş doyumunu ve performansı pozitif yönde etkilediği gibi çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu da arttırmaktadır (Valentine, 2001).

### **2.2.5. Çatışma**

Çatışma; belirli işleri gerçekleştirme süreci içinde, çalışanların birbirleri ile ne derece uyum içinde olduklarını, ifade etmektedir. Bu boyut “başarı” ve “erk güdüsünü” uyarırken “bağlanma güdüsü” üzerinde azaltıcı etki yaratmaktadır.

Bir örgütte, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve bireyler arasında anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda çatışmanın da yüksek seviyede yaşandığı görülmekte ve performansı düşürmektedir. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyum olduğu ve işbirliğine sahip olduğu ortamlarda ise çatışma düşük düzeyde yaşanmaktadır. Çatışmaların açık bir biçimde çözümlenmesi örgütün verimliliği için oldukça önem arz etmektedir.

### **2.2.6. Risk**

Değişim aşaması neticesinde bilinmezliklerin yoğun olduğu ortamda çalışan kişiler belirli oranlarda riskler alarak çalışmak durumundadır. Yeni yöntemler geliştirmeye teşvik etmek ve yüksek başarılar elde etmek için, risk alabilen, işbirlikçi, nitelikli ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin olması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca

bürokratik ve merkezi bir yapının savunulması, iletişim kanallarının kapalı tutulması, kişisel güven duygusunun olmaması ve otoriter bir yönetim biçimi risk almayı engellemektedir (Çekmecelioğlu, 2008).

Risk almaya kalkışan bir iklim “başarı güdülenmesi” yaratmaktadır. Bu boyutun “erk” ve “bağlanma güdülenmesi” üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

### **2.2.7. Değişime direnç**

Çalışanların, sürekliliğe olan inançları yüksekse, örgüt içinde değişime direnç yüksek olacak ve değişime karşı çıkacaklardır. Buna karşılık, çalışanlar “yarıyeni bir başlangıç” düşüncesine sahiptirler ve değişimi normal bir durum olarak kabulediyorlarsa bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu söylemek olasıdır.

### **2.2.8. Lider güvenilirliği**

Çalışanların liderin karar vefaaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme hissi gelişmişse liderin davranışlarına onay verilmesi kolaylaşmaktadır ve böylelikle liderin itibarı yükselmektedir. Bunun yanında çalışanların saygı duymadığı ve otoritesini kabul etmedikleri durumlarda ise lidere güven azaldığından liderin itibarı olumsuz yönde etkilenecektir.

### **2.2.9. Baskı**

Baskı; örgütün çalışanlar üzerinde kullandıkları itici güç eğilimlerini, ifade etmektedir. Örgüt demokratik olmak yerine, otoriter veya baskıcı bir yönetim anlayışına sahip olursa, örgüt üyelerinin olumsuz örgüt iklimi bilincine kapılması olağandır. Otoriter bir yönetim ikliminde çalışan kişiler kendilerini ifade etme, inisiyatif oluşturma ve yaratıcı kabiliyetlerini açığa çıkarma imkanı bulamamaktadır. Shalley ve arkadaşlarına (2000) göre, iş doyumunu sağlayan ve çalışanların yaratıcı kabiliyetlerini ortaya koyan bir örgütsel iklim şu özelliklere sahip olmaktadır (Gök, 2009):

*Takım desteği:* Çalışma takımları kurulurken çalışan kişilerin sosyal ihtiyaçlarına önemiyet gösterilmesi, çalışanın işteki başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

*İşin iddialı olması:* İddialı işlerin güçlükle yapılan ve karmaşık olmasıyla birlikte özerklik ve özgürlük gerektirdiğine de dikkat çekmektedir. Çalışan kişi, işin tüm

süreçlerinedahil olmaktadır. Böylelikle işin her aşamasına dahil olan çalışan ortaya çıkan sonuçları da görme imkanı bulmakta ve tatmin olmaktadır. Sonuçları hakkında hiçbir fikre sahip olmayan çalışan tatminsizlik yaşamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2011).Çalışanın işin bütününe dahil olması iş tatminini ve başarısınıolumlu yönde etkilemektedir.

### **2.2.10. Performans standartları**

Standartlar; iyi ve doğru iş yapmaya verilen önemi, ifade etmektedir. Ancak yüksek performans olgunluklarına sahip kişiler ile çalışıldığında yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Çalışanların performans yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmenin yolu ise, organizasyonun amaçları ile çalışanların kişisel amaçları arasındaki yakın ilişkiyi net olarak görüp,kavramalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2002).

### **2.3. Örgüt İklimi Türleri**

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgütün diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahip olduğu görülmektedir. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir (Çağlayan, 2014).

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde davranışbilimcileri, örgüt iklimini bir takım özellikleri ifade eden türler altında sınıflandırmışlardır. Literatürde Halpin (1966) ve Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarına bakıldığında altı değişik örgüt iklimi tipi tanımlandığı görülmektedir. Bunlar; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olarak değerlendirilmektedir. Bu örgüt iklimi tiplerinin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır(Halpin 1966'dan akt. Arslan, 2004).

#### **2.3.1. Açık iklim**

Çalışanların amaçlarına uygun bir şekilde hareket ettiği ve canlı bir yapıya sahip iklim türüdür. Yöneticiler daima çalışanlarını destekleyen tavırlar sergilemekte ve samimi bir ilişki içerisindedirler. Örgütün politikası, izledikleri yol ve yöntemler çalışanların işlerini kolaylaştırıcı niteliktedir. Ayrıca yöneticilerin kişisel kurallar koymaktan kaçındıkları görülmektedir.



Yöneticiler ve çalışanlara açık iklimde büyük bir ahenk içindedir. Çalışanların morali ve iş doyumunu normal değerlerin üstündedir. İşlerini büyük bir istek ve hazlayabaktadırlar. Yöneticilerden kitlere açıktır, çalışanları yaratıcılık konusunda cesaretlendirirler ve anlayışlı davranışları dikkat çekmektedir.

Açık iklimli örgütler, sosyal ilişkilerin ve organizasyonun işleyişinin beraber ilerlemesi gerektiğihakikatini kabullenen kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca bu düşüncedeki örgüt üyeleri, birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olduğuna inanmaktadır. Bu inançla çalışılan bir ortamda insanların birbirleriyle sürekliliği içinde bulunmaları, birbirlerinin deneyimlerini görüp, idrak edindikleri bilgileri kullanmaları, kararlar almaları ve işlerin bu yaklaşımla ilerlemesi anlamına gelmektedir (Özdemir, F., 2006).

### **2.3.2. Bağımsız iklim**

Liderlik özelliklerinin öncelikle grup üyelerinde görüldüğü iklim türüdür. Liderin grup üyelerini kontrol etmesi minimum düzeydedir. Yüksek ruh özellikleri sosyal ihtiyaçların doyumundan kaynaklanmaktadır. Başarı duygusu da tatmin edilmekle birlikte daha geri planda görülmektedir (Diş, 2015).

Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynı değerlendirilmektedir. Bu iki iklimi birbirinden farklılaştıran yöneticilerle çalışanlar arasında resmiyet bulunmaktadır. Açık iklimde bu resmiyet bulunmamaktadır (Kaya, 2010). Ayrıca yönetici, çalışanların işlerini kolaylaştırmak, yönetimin işlerliğini artırmak amacıyla kurallar koymakta ve bu kurallara da uyulmasını istemektedir.

### **2.3.3. Kontrollü iklim**

Bu iklim tipinde önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir. Kişisellikten uzak, sadece yöneticilerin söylediklerinin doğru olarak kabul edildiği bir iklim türüdür. Çalışanların arasında birlik, beraberlik, samimiyet gibi ilişkilerin olmadığı, sadece başarı odaklı bir seyir izlemektedir.

Bu iklim tipinde resmi iş yükü çok olmakla birlikte, yoğun bir çalışma söz konusudur. Moral, açık iklimde göre düşüktür ve görevler gönüllü bir şekilde yapılmamaktadır. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar olmaktadır. Kararların çalışanlar tarafından benimsenmemesi, sosyal ihtiyaçların göz ardı

edilmesi, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması ve gerekli desteğin sağlanmaması nedeniyle hedeflere ulaşılması zorlaşmaktadır.

#### **2.3.4. Babacan İklim**

Babacan iklim yöneticilerin örgüt üyelerini kontrol ederek, onların sosyal ihtiyaçlarına cevap vermede yeterli olamayan bir iklim türüdür. Böylece örgüt üyelerinin moral ve motivasyonun düşük olmasının yanında, çalışanları sürekli kontrol edip, onlarla birlik olmak isteyen başarısız yöneticilerin bulunduğu bir ortam oluşmaktadır (Özdemir, F., 2006). Çoğu zaman yönetici ve astlar arasında mesafe bulunmaktadır. Özetle çalışanların başarı ve sosyal ihtiyaçları gerektiği gibi karşılanamamaktadır.

#### **2.3.5. Samimi İklim**

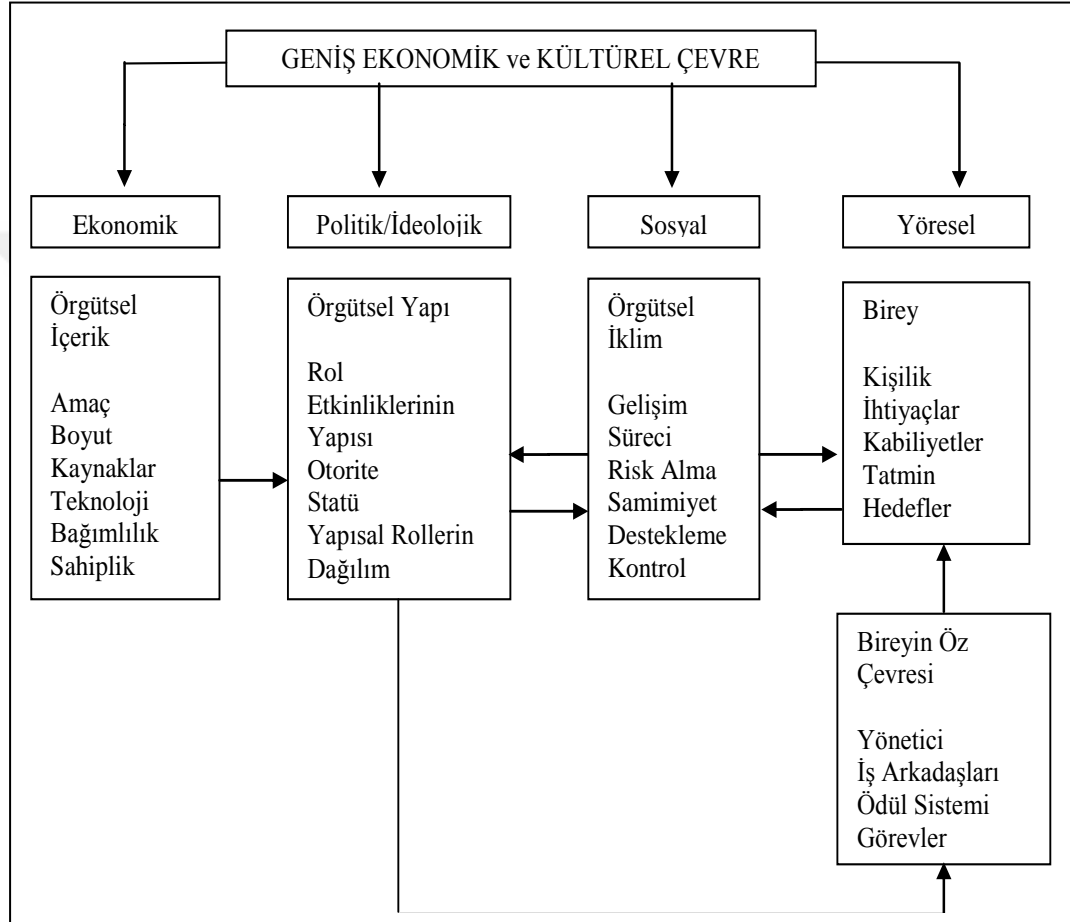
Pek çok davranışın özgünlükten uzak, serbest, denetimsiz bir yönetim yaklaşımının sergilendiği iklim türüdür. Yine yöneticiler ile çalışan kişiler arasında içli dışlı ilişkilerin baş gösterdiği, yöneticilerin oldukça hoş görülmesi ve tüm çalışanların aile gibi benimsendiği bir iklim türüdür. Örgüt üyeleri iş ortamındaki her hususta rahat bir iklim düşüncesinde olmaları sebebiyle bu tür bir iklimde verimli olma durumlarının düşük olacağı söylenebilmektedir.

#### **2.3.6. Kapalı İklim**

Son olarak bu iklim tipi açık iklimin tam tersi olarak nitelendirilmektedir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emredici bir davranış sergiledikleri, komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki gayeleri, yüksek verimli hedefler istenmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurmaktadır (Can, 2002). Böylelikle çalışanların moral düzeyi, iş doyumu ve çalışanların arasındaki samimi ilişkiler ve arkadaşlık çok düşük seviyede görülmektedir.

## 2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgütü algılayış biçimini ve örgütle ilgili düşüncelerini kapsamaktadır. Örgüt iklimi kavramı şahsiyet kavramıyla yakın ilişkili olduğundan dolayı pratik de örgütün şahsiyeti anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şahsiyeti etkileyen ve belirleyen etkenler olduğu gibi örgüt iklimini de etkileyen ve belirleyen etkenler mevcuttur (Karcıoğlu, 2001).



Şekil 2-2. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler

**Kaynak:** Landy, 1989'den akt. Özdemir, 2006.

Şekil 2-2'de, örgüt ikliminin bir sunumu ve çalışan kişilerin kişisel nitelikleri, örgütsel yapı ile bağlantılı nasıl farklılıklar gösterdiği ifade edilmektedir. Bu şekil ile örgüt ikliminin birçok örgütsel teşhis faaliyetinin merkezinde olduğu görülmektedir.

Örgüt iklimine etki eden değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Örgüt iklimine etki eden faktörlerin neler olduğu ve örgüt ikliminin oluşmasına ne düzeyde katkıda bulunduğu, üzerinde durulması gereken konular

arasındadır. Aşağıda genel olarak, bir örgüt iklimi üzerinde mühim güçleri olan değışkenler incelenmektedir.

#### **2.4.1. Yönetimsel değerler**

Değer kavramı sosyolojik anlamda, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varoluş, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve devam ettirmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, hedef ve çıkarlarını yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar olarak tanımlanmaktadır (Kızılcılık ve Ersen, 1992).

Yönetimsel değerler; her bir örgütün kendi öz varlığına tabi olan böylelikle yönetim tarafından gösterilen tavır ve hareketlerle meydana çıkan idrak şekli olarak ifade edilmektedir. Yönetim tarafından gösterilen bu tavır ve hareketler örgüt ikliminin biçimlenme sürecinde ve sürekliliğindemühim bir tesire sahiptir. Bu sebeple, yönetim temel değerlerini örgüt tabanına yaymaya ve bu değeri değışken şartlara uyum sağlayabilecek şekilde sürekli inceleyerek yenilemeye önem göstermesi gerekmektedir (Varol, 1993).

Yönetimsel değerlerin eylem olarak kesin yargıları içerdiği düşünöldüğünde, yönetici değerlerinin de iklim üzerindeki etkisi tartışılmaz bir ehemmiyete sahiptir. Yönetici değerlerinin bahsi geçen örgüt üzerindeki biçimsel veya biçimsel olmayan, diktatör veya demokratik, bireysel veya dostça olup olmadığı konusu çalışanların algısını yönlendirmek açısından oldukça önemli bir etki oluşturmaktadır. Konuyla ilgili örnek bir araştırmaya göre yönetici değeri, perakendeci bir örgütte dürüstlük iklimini yaratarak örgüt üyelerinin hırsızlık yapma eylemlerini azaltabilmektedir (Karcıoğlu, 2001).

#### **2.4.2. Liderlik tipi**

Liderlik sınırlı bir topluluğu bellihedeflerçevresinde toplayabilme ve bu hedeflerigerçekleştirmek için onları harekete geçirme kabiliyeti ve bilgilerin tümüdür. Başka bir ifadeyle, topluluğun hedeflerini gerçekleştirebilmek için gruptaki kişileri etkileyebilme ustalığıdır. Bu bakımdan liderlik herhangi bir gruba problem çözme ve hedeflenen amaca ulaşma kabiliyetlerini kazandırmasını sağlayarak ve geliştirerek gruptaki kişilerin etkileşimini sağlamamahareti manasında da ifade edilmektedir (Demirbilek, 2003).

Liderlik örgüt hedeflerinin ortaya konulması için, örgütler, kişiler, topluluklar ve bunların çevreyle arasındaki ilişkileri koordine eden, kişiler ve üniteler arasında haberleşme, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreç olmaması sebebiyle lider için zekâ, eğitim ve tecrübe çok önemlidir. Liderler yeni gruplar oluşturmakla beraber, dağılma olasılığında olan grupların bir araya gelmesinde ve bu grupları bir arada tutmak sebebiyle de çalışmaktadırlar (Özsalmanlı, 2000). Liderliğin esas nitelikleri şu şekilde maddeleştirilebilir (Dilek, 2005);

- Liderlik çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik inandırmaya dayalı davranışları içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçileri aktif katılımcı durumundadırlar.
- Lider ve takipçileri değişimi amaçlamaktadır.
- Ortak bir görev için karşılıklı hedef ve amaçlar bahis konusudur.

### **2.4.3. Örgütsel amaçlar**

Örgütler hedeflerine, kişilerin gerçekleştirdikleri hareketlerle ulaşmaktadır. Örgütsel eylemin ilk şartı bireysel kuvvettir. Bu sebeple örgütler kişilerin mevcudiyetiyle anlam kazanmaktadır (Açıkalin, 1996). Örgütler bireyin yeteneklerini yükselten, yeteneklerine göre gelişme olanağı veren araçlardır. Böylelikle örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini de artırmaktadır.

Hedeflere göre yönetim daima etkili bir yönetim olmaktadır. Yönetim süreci hedeflerin netleşmesiyle başlamaktadır. Örgütsel hedefler, yöneticilere ve örgütün tüm üyelerine karar verme, örgütsel etkililik, örgütsel tutarlılık ve performans gibi konularda yol göstericidir. Hedeflerin, çalışan kişilerin ulaşabileceği ve net olarak kararlaştırılmış amaçlar dahilinde olması, açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Ancak, bu şekilde örgütsel etkililik sağlanabilmektedir (Can vd., 2011).

Örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi için hem yöneticilerin hem de çalışanların örgütsel hedefleri ayrıntılarıyla anlamış olmaları gerekmektedir. Zira etkililiği gelişmemiş örgütlerde, hem bireysel kaynaklar hem de diğer girdiler büyük bir savurganlık içerisinde olacaktır. Oysaki örgütsel hedefler iyi anlaşıldığında sınırlı kaynaklar dahi çok iyi kullanılabilir. Böylelikle üretkenlik, kalite, karar verme ve etkili planlama uyumlu bir şekilde özendirilmiş olacaktır. Örgütsel hedefler,

çalışanların iş başarılarının kıymetlendirilmesinde de bir esas oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflere daha çok yaklaşan çalışanlar en verimli örgüt üyeleri olarak kabul edilmektedir (Can vd., 2011).

Örgütsel amaçlar, örgüt çeşitlerine göre değişim göstermektedir. Özel sektör işletmelerinde, öncelikli hedef kârken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında öncelikli hedef topluma hizmet olarak görülmektedir (Albert, 1996). Yeni örgüt anlayışında, örgütler sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel amaçlarını geliştirmeye yönlendirmekte, böylelikle örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiş olmaktadır. Ortak bir amaç birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya yönlendirmekte ve böylelikle ortak bir kimlik yaratılmaktadır. Bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturmaktadır (Senge, 2006).

Örgüt hedeflerinin örgütte çalışan kişiler için taşıdığı değer de iklimi etkileyen etmenler arasındadır. Çalışan kişilerin başarılması için gayret sarf ettiği ve hatta bazı zamanlarda özveriyle gerçekleştirdiği hedefleri, en basitinden özveride bulunmaya değer bulmalıdır. Hedeflerin çalışanlar gözünde değer kaybına uğraması özverili çalışabilme oranlarında da düşme yaratacağından örgütün olumsuz yönde etkilenmesine yol açacaktır (Bilgen, 1990). Tersine durumda ise, örgüt hedefleriyle çalışanların değerleri aynı yönde uyumluluk gösterdiğinde, çalışanlar daha fazla özverili davranarak işlerini yapacaklar, böylelikle hem olumlu bir örgüt iklimi hem de daha fazla iş doyumunu, etkililiği ve daha şiddetli işe sadakat ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumu ortaya çıkmış olacaktır.

#### **2.4.4. Ekonomik değerler**

Örgütün içinde etkin olduğu pazarın ekonomisi pozitif ilerlediğinde ve örgüt muvaffak olduğunda, yöneticiler hem daha atılgan hem de daha büyük risklere girmeye istekli olacaklardır. Çünkü iktisadi gerileme dönemlerinde, yöneticiler daha kısıtlayıcı olmakla beraber bütçelerinde çok daha sıkı tutulduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca yine bu dönemlerde yeni önerilerin kabul edilmesi söz konusu olmadığı gibi farklı fikirlere de ehemmiyet verilmemektedir (Erdoğan, 2013).

#### **2.4.5. İşin yapısı**

İşin mahiyeti ve endüstri çeşitleri bir tek örgütsel iklim oluşturmayacaktır. Kırsal toplumlardaki çiftçilik ve gıda üretimi, büyük şehirlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden çok farklı bir iklime tabi yönlendirilmektedir. Zaman baskısı, yasal ve yasadışı engeller, günlük gazete şirketindeki iklimi, kitap yayınlayan bir şirketin iklimine göre çok daha farklı etkileyeceği aşikârdır.

#### **2.4.6. Ödüllendirme**

Örgütsel yapı daamaçlarına doğru yön veren, çalışan kişilere moral ve motivasyon sağlayan enerji, örgütsel kültür ve örgütsel iklimden sağlanmaktadır. Örgüt ikliminin çalışanları harekete geçirecek nitelikte olması yani onların değerlerinin asgari düzeyde de olsa temsil edildiği bir zeminde oluşması gerekmektedir. Bu motivasyon sağlayan değerlerden biri de ödül/takdir yöntemidir (Genç, 2005).

Motivasyon, bir yandan örgütün verimliliğinin yükselmesini sağlarken, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını sağlamaktadır. Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Başarının en üst düzeyde olabilmesi için başarıyı görülmesi, beğenildiğinin belirtilmesi ve mükâfatlandırılması oldukça önemlidir. Çalışanlar, sarf ettikleri emeğin beğenildiğini gördükçe çalışma istekleri artmakta ve zor görevlere yaklaşımları daha ılımlı olmaktadır. Yöneticiler başarılı çalışanları fark ettiğini belli etmeli ve hiç zaman kaybetmeden takdir ettiğini göstermelidir. Burada yöneticilere düşen en mühim görevlerden biri de, takdir edilecek ya da mükâfatlandırılacak işlerin neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Değer verme ve pozitif davranışları uygun görüldüğü her durumdahissettirilmelidir (Dengiz, 2000). Ödüllendirmenin çalışantomotivasyonunu ve performansını artırmada önemli bir rolü bulunmaktadır.

Mükemmel performans gösteren kişilere dolaylı ya da dolaysız yollarla parasal veya parasal olmayan ödüller verilebilmektedir. Burada en önemli hususun örgütte ödüllendirme politikasının uygun düzeyde yapılandırılmasıdır.

Japonya'da yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, verilen mükâfatların %99'u bireysel olarak ekonomik bir etkiye sebep olmamışken, topluluk üzerinde büyük bir etkiye yol açtığı vepozitif bir örgütsel iklimin oluşmasına yardım ettiği görülmüştür

(Kerstin, 1997). Şüphesiz işletmelerde maddi mükâfatlarla desteklenen örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletme için sarf ettiği emek sonrasında işletmeye kattığı ekonomik değer karşılığında parasal olarak mükâfatlandırılması söz konusu olabilmektedir. Örneğin; Eylül 1997 yılında İsveçli iki kâğıt işçisi üretimde iyileşmeyi sağlayacak tekliflerinin karşılığında 3,75 milyon İsveç kronu ile mükâfatlandırılmış, bununla beraber rakam kâğıt sektöründeki toplu sözleşmede belirlenen teklif planları çerçevesinde hesap edilmiştir. Bu mükâfat kâğıt sektöründe ödenen en yüksek miktar olmuştur. İki işçi kâğıt hamuru hazırlanmasında kullanılan suyun buharlaşmasını azaltmaya yönelik bir yöntem keşfederek 1994 yılında bu düşüncelerini işverenlere bildirmişlerdir. Teklif gerçekleştirildiğinde kâğıt değirmeninin üretiminde artış görülmüş ve şirketin buharlaşma sürecini yeniden yapılandırma planlarını uygulamasına ihtiyaç kalmamıştır. Kâğıt İşçileri Sendikası ve İsveç Orman Endüstrileri İşverenleri Federasyonu arasında imzalanan toplu sözleşmede teklifleri hayata geçirilen işçilere ilk yıl sağlanan kâr artışı'nın %50'sinin mükâfat olarak verilmesi uygun görülmüştür (Kerstin, 1997).

Yukarıdaki örnekten de anlaşıldığı gibi, işçi sendikalarıyla anlaşmalı olan firmalarında ödül sistemlerini uygulayabilmesi mümkündür. Parasal olmayan ödüller yanında parasal ödülün de uygulanabileceği görülmektedir.

#### **2.4.7. Örgütsel yapı**

Örgütsel yapı, bir organizasyon içinde gerçekleşen temel ilişkileri ifade etmektedir. Örgütsel yapı kimin, nerede, ne yaptığını gösteren bir şemadır. Örgütsel yapıyı etkileyen etmenler, hem örgütün fiziksel olan somut tarafları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden meydana gelen soyut değerlerin toplamıdır. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezîleşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi etmenler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. O halde örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olarak ifade edilebilmektedir (Genç, 2005).

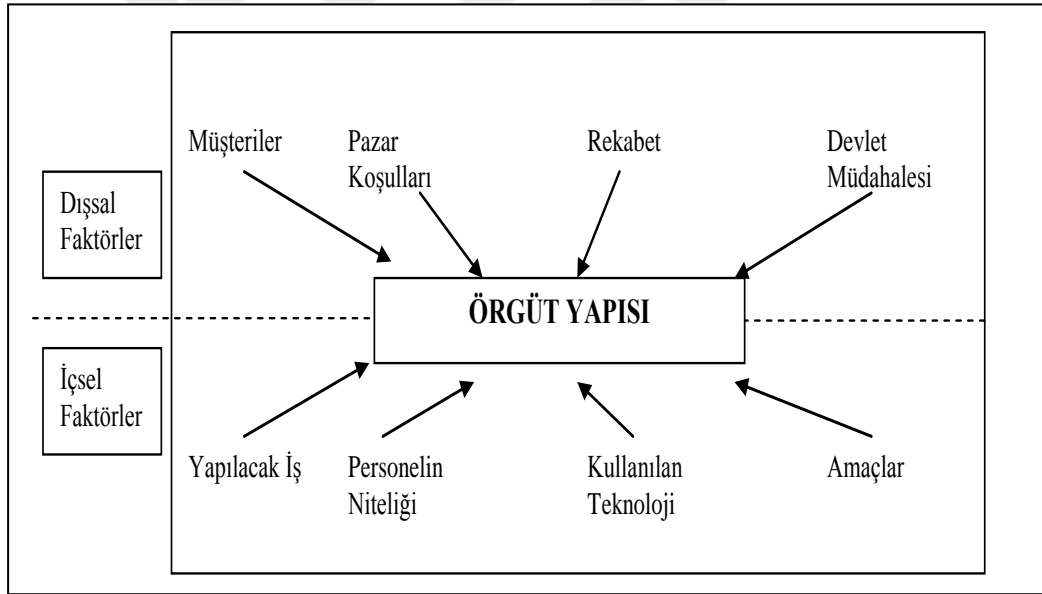
Örgüt yapısını belirleyen unsurlar; uzmanlaşma, formellik, merkezîleşme ve karmaşıklık dereceleri, iş bölümü, denetim alanı ve kademe sayısı, bölümlere ayırma, emir-komuta, kurmay ve fonksiyonel yetkinin kullanımı, kurul ve toplulukların mevcudiyeti, iletişim kanalları şeklinde maddelenmektedir (Bolat vd., 2009).



Günümüzde örgütler, hızla değişen süreçte daha esnek yapı, açık, yatay ve sürekli öğrenen organizasyonlar olarak gelişmektedir. Mevcudiyetini korumak isteyen örgütün, hızlı, amaca kilitlenmiş ve esnek olması gerekmektedir. Böyle bir örgüt yapısında misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca mükâfatlandırma sisteminin, pozitif davranışları pekiştirici bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir (Başkaya, 2014).

Geleneksel örgütlerin yapısında; alt-üst ilişkilerini görev ve yetkilerine göre sınıflandıran hiyerarşi sisteminin mevcut olduğu görülmektedir. Böyle bir yönetim sisteminde hızlı ve etkin karar verme olasılıkları düşük olacağından örgütlerde büyük hasarlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, yalın, dinamik ve akışkan bir yapı da olması başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Bir işletmenin örgüt yapısı Şekil 2-3’de belirtildiği üzere, birçok dış ve iç çevre unsurlardan etkilenmektedir (Koçel, 2010).



**Şekil 2-3.** Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

**Kaynak:** Carlisle,1976'den akt. Koçel, 2010.

Kreatif bir örgüt ikliminin meydana gelebilmesi için kişisel vasıflar, kavramsal yetenekler ve süreçler toplu olarak önem taşımaktadır (Baumgartel, Pathon ve Roy, 1984). Kreatif bir örgüt ikliminde, kalite dürtüsünün oluşabilmesi sebebiyle önemlibir

görev yapabilmesi için örgütsel yapının aşağıda sayılan niteliklere sahip olması gerekmektedir (Hinterhuber ve Popp, 1992):

- Sürekli değişen şartlar içinde örgüt yapısı orijinal ve yönlendirici fikirlerin gelişmesine uygun olmalıdır.
- Örgüt yapısı, önemli ihtiyaçları karşılayabilen ve çalışan kişilerin becerilerini kullanabilen esnek ortamlar olmalıdır.
- Örgüt yapısı, en yüksek ölçüde yaratıcılık havasını ortaya çıkarmak için resmi aşamaları en az indirecek şekilde organize olmalıdır.
- Örgütün ve birimlerinin boyutu, açık bir örgütsel iklim ile yöneticilerin fikir ve etkileyciliğibirebir iletişime olanak sağlamalıdır.

#### **2.4.8. Örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve diğer faktörler**

Örgüt iklimi üzerinde, örgütün coğrafi şartları ve fiziki yerleşimi önemli bir yere sahiptir. Dar ürün yelpazesine sahip olarak büyüyüp gelişmeye çalışan küçük ve esnek kuruluşların, kendinden daha fazla gelişmiş kuruluşlarla artık yarış edebilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu sebeple ölçek ekonomisi kavramı birbirine karşıt düşüncelerin odağı olmaktadır. Bazı durumlarda hala geçerliliğini sürdürebilen “kaliteli ve ucuz üretimin büyük kuruluşlar tarafından yapılabileceği” düşüncesi artık kural dışı görülmektedir. Bugün bir sanayicinin işinden daha çok yarar elde etme isteği, beraberinde sosyal sorumluluklarını idrak edip, üstlendiği bu sorumlulukların gereklerini yerine getirme isteğini doğurmaktadır. Bu gaye ile yeni mamuller, hizmetler ve yeni satış alanları oluşturma arzusu son derece olağan ve hatta zorunlu olmaktadır. Bu taleplerin hayata geçirilmesi için klasik yatay ve dikey bütünleşme teknikleri artık rekabet gücünün azalmasını ifade etmektedir. Önemli olan sağlıklı bir kurumsal büyümeyle birlikte, global rekabet ortamındaki rekabetçi ayrıcalıklara sahip olabilmektir (Özdemir, F., 2006).

Örgüt iklimi; çalışma ortamının aydınlatılması, ısı ve ses gibi fiziki koşulları oluşturan çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Ortamın ışıklandırılması, hava sıcaklığının yeterli seviyede olması ve havanın bileşimindeki elementlerin kabul edilebilir, gürültünün ise en alt düzeyde olması çalışanların yorulmasını ötelediği, dolayısıyla motive olarak çalışma potansiyellerini yükselttiği yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir (Eren, 2004). Örgütün fiziki koşullarını etkileyen öğelerin doğru kullanılması, örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir.

#### 2.4.9. Örgütsel değerler ve normlar

Örgütsel değerler, çalışanların işlemlerinin ve hareketlerinin niteliğini belirleyen, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kriterlerin kaynağıdır. Değerler, kurallardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Örgütsel kurallar değerlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kuralları çalışanlarca uygulanacak bir ölçü niteliğine dönüştüren, kültürel değerlerdir. Kurallar bir başka ifadeyle normlar, örgütsel kültür içinde tutumları etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve sağlamlaştıran unsurlardır. Normlar çalışanların örgüt içinde nasıl davranacaklarının yollarını göstermektedir. Çalışanların rolleri, normlarla değerlendirilmektedir. Bu normlar, çalışanların örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini sağlarken bir taraftan da bu rolleri onaylamaktadırlar. Böylelikle normlar, çalışanın oynayacağı ve oynamayacağı rolleri belirleyerek şekillendirmektedir (Genç, 2005).

Örgütler ve örgüt yönetimindeki değerler, istenen ve arzu edilen davranışları gösteren unsurlardır. Başka bir ifadeyle örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve kişileri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları unsurlar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel problemlerin çözülmesinde uygun olan ve kabul gören çözüm süreçlerini değerler belirlemektedir. Bu değerler, bir bakıma örgütün genel hedeflerini, ideallerini, standartlarını duyurmakta, örgütsel yaşam içerisinde değişik şekillerde ifade edilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşam içerisinde önem arz eden değerler arasındadır (Şişman, 2002).

Diğer taraftan ahlaki değerlerin örgütün faaliyet sonuçlarına pozitif ya da negatif etkiler yarattığı görülmektedir. Moral, üretkenlik sürecinde endirekt, bazen de direkt etki etmektedir. Çalışanların yapılan işte hisse sahibi olmaları ve yapabilme niteliklerini göstermeleri morali yüksek tutacağından, verime olan etkisi de fazla olacaktır. Fakat işin yapımı aşamasında çalışanın görev almadığı hallerde; moral ile örgütün faaliyet sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün olmamaktadır. Böyle bir açıdan bakılınca moralin örgütte önemli bir rol aldığı anlaşılmaktadır.

#### 2.4.10. Örgütsel iletişim

Örgütsel iklime etki eden etkenler arasında, nitelikli bir örgütsel iklimin meydana gelmesinde ehemmiyet içeren örgütsel iletişim konusunu daha ayrıntılı tetkik etmek uygun olacaktır.

İletişim, insanların his, fikir, değer, davranış ve hareketlerini sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, aktarmasıdır. İletişim aracılığıyla bireyler, örgütler (kurumlar) ve topluluklar birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürmektedir. Bu yüzden örgütler kurulurken, örgütsel öğelerin bir araya getirilip düzenlenmesinden sonra, çalışanların hedeflenen amaçlara ulaşmaları iletişimle sağlanmaktadır. İyi bir iletişim, eşgüdümlü olarak yapılan çalışmalarla istenilen sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim ise tüm idari etkinlikler için önemli bir yere sahiptir (Tutar, 2003).

Örgütsel iletişim, belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerin güçlerini örgüt amaçları etrafında etkin bir şekilde çalışıp biçimlendirmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum faktörlerinin mühim olduğu, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam ifade eden her türlü insani faaliyetlerin paylaşılmasıdır. Başka bir deyişle örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına erişmesi sebebiyle ihtiyaç duyulan üretim ve idari süreç içinde; koordineyi, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve takibi sağlamak maksadıyla belirli kurallar çerçevesinde oluşan iletişim şeklidir (Akıncı, 1999).

Yönetim sürecin de ehemmiyet taşıyan birinci öge bireysel ilişkileridir ki, bu bağlar da iletişimle sağlanmaktadır. Bu iletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilmektedir. Yönetici çalışanlarından beklentilerini, çalışmanın işleyişini, elde etmek istediği sonuçları ve harcanacak zaman dilimini iletişim ile çalışanlara aktarmaktadır. İşletmenin içerideki ve dışarıdaki seyrini yine iletişim aracılığıyla öğrenmektedir. Böylelikle iletişimin yönetim işlevselliğinde ne kadar zorunlu olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Koçel, 2010). Örgütsel etkinliklerin verimli ve aktif şekilde uygulanması, planlanması, bilgi sağlanması, güdülenmesi ve takip edilmesi gibi temel idari işlerin başarılması, sosyal etkileşim aracı olan iletişimle mümkün olmaktadır. Eğer örgütte iletişim kaynaklı bir sorun varsa; örgüt amaçları ile başarılanlar arasında ciddi farklılıklar görülmektedir.

Örgütsel kurallarla şekil alan formal iletişim, personelin davranışlarından etkilenmeden, örgütteki kademe ve bulunduğu konuma göre şekillenen bir iletişim türüdür. Örgütteki aşamalı görev yapısıyla alakalı olan biçimsel iletişim, örgütün kendi içindeki ve çevresindeki örgütlerle arasındaki bilgi transferini sağlayan kanalları göstermektedir. Örgütlerde biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya tarzda da ayrı ayrı değerlendirilen dikey yönde, yatay yönde ve çapraz yönde olmak üzere üç şekilde hareket etmektedir (Can vd., 2011).

Biçimsel olmayan, başka bir anlatımla doğal ya da informal iletişim, biçimsel kurallardan ziyade doğal akışla oluşan gruplar ve bu gruplar arasında meydana gelen kişilerarası iletişime dayanmaktadır. Belirli kurallar çerçevesinde ilerleme sağlayamayan örgütlerin biçimsel yapıları tamamlanamamakta dolayısıyla çalışanların kendi isteklerini karşılayabilmesiyle oluşan doğal grupların, yine kendi içlerinden seçilen bir lider tarafından belirlenen kurallar, mükâfatlar ve yaptırımlarla oluşan iletişim ağları bulunmaktadır. En yaygın ve biçimsel olmayan iletişim ağı olarak dedikodu örnek gösterilebilir (Can vd., 2011). Bu iletişim şekli, personeller arasında gerginliğe, ast-üst ilişkilerinde ise bozulmalara ve fikir ayrılıklarına sebep olmaktadır.

Örgütte devamlılığın sağlanması, problemlerin çözülmesi ve grup ruhunun ortaya çıkarılması, örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, örgütün kendisi ve çevresindeki örgütler ile fikir alışverişi yapmasına olanak sağlayabilir. Bunun sonucunda kurumların değişen çevresel ve rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri ancak örgütsel iletişimle sağlanmaktadır (Gündüz, 2008).

## **2.5. Örgüt İkliminin Sonuçları**

Örgüt iklimi, inanma, güvenme, güvenlik, açıklık, yardımlaşma, katılma, doyum, umut ve beklenti düzeylerini belirlediği gibi, ne ölçüde var olduklarını da yansıtmaktadır. Öte yandan, niteliğine göre ölçüsü değişebilmekle beraber, bu tür olguların ve bunlara ilişkin duyguların doğup gelişmelerini ve yoğunluk düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkileşim neticesinde olumlu ya da olumsuz bir örgüt iklimi oluşması mümkün olacaktır (Varol, 1989). Bu iki farklı iklim içinde meydana gelen farklı sonuçlara aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

### **2.5.1. Olumlu örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar**

Örgüt içerisindeki idrak edilen örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve iş görenler olarak birbirlerinden ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerin verimliliği ve etkililiği yüksek olmaktadır. İş görenlerde de, sağlıklı örgüt ikliminin kişilere yansıyan etkisi; yüksek motivasyon ve işe bağlılık şeklinde olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2013).

İdeal örgüt iklimini; inanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık, vb. doyum ve beklenti seviyelerinin yüksek olduğu örgüt iklimi olarak nitelendirilebilir (Parıltı ve Tolon, 2011).

Olumlu örgüt iklimi; başarılı çalışan ilişkilerini, etkili iletişimi, hoşnut ve manevi güçleri yüksek çalışanları, yüksek verimi ve müşteri, yatırımcı, topluluk, vb., gibilerle iyi ilişkileri ya da mümkün olduğunca iyileştirilmesi kolay ilişkileri beraberinde getirmektedir. Böylelikle, tüm bunların sonucu olarak da örgütsel başarı kaçınılmaz olmaktadır (Cantor ve Berger, 1984).

### **2.5.2. Olumsuz örgüt iklimlerinde ortaya çıkan sonuçlar**

Yapılan tüm çözümlenme ve açıklamalar göz önünde tutulursa, yukarıda belirtilenlerin tersi bir ortamı ifade eden olumsuz örgüt ikliminin, genel özellikleri birkaç noktada şöyle belirtilmektedir:

- İnsanın önem taşımayışı,
- Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen;
  - ✓ Çok fazla sınırlanmış iletişim,
  - ✓ Katılım yokluğu-etkileşim yokluğu ve anti demokratik liderlik,
  - ✓ Sıkıcı-bunaltıcı zorla çalışma,
  - ✓ Katı-sert, kırıncı bir örgütsel çatışma ortamı.

Olumsuz örgüt ikliminde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Yukarıda sayılan olumsuzlukların giderilmesi için sosyal etkileşimi ve örgütsel iletişimi artırmak önem taşımaktadır.

Bunlarla birlikte bulunan olgular veya bunların bir türevi olan sonuçlar da; inanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik-dayanışmacılık, katılımcılık vb.'den yoksun bozuk-işlevsel olmayan çalışan ilişkileri ve etkisi olmayan iletişim ve

bunların beraberinde gelen ve yukarıda belirtilen diğer olumsuz sonuçlar ve ilişkiler örgütsel başarısızlığa ya da belli düzeyde bir başarıya yol açmaktadır (Varol, 1989).

## **2.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

Bazen birbirinin yerine kullanılan örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbirinden çok farklı unsurları ifade etmektedir. Böyle bir değerlendirme, fiziksel bilimlerden alınan bir kavramın sosyal bilimlerde yanlış kullanımı gibi olmaktadır. Bu bağlamda da örgüt kültürünün temelde neyi ifade ettiği, örgüt iklimiyle aralarındaki farkların neler olduğu aşağıda anlatılmaktadır.

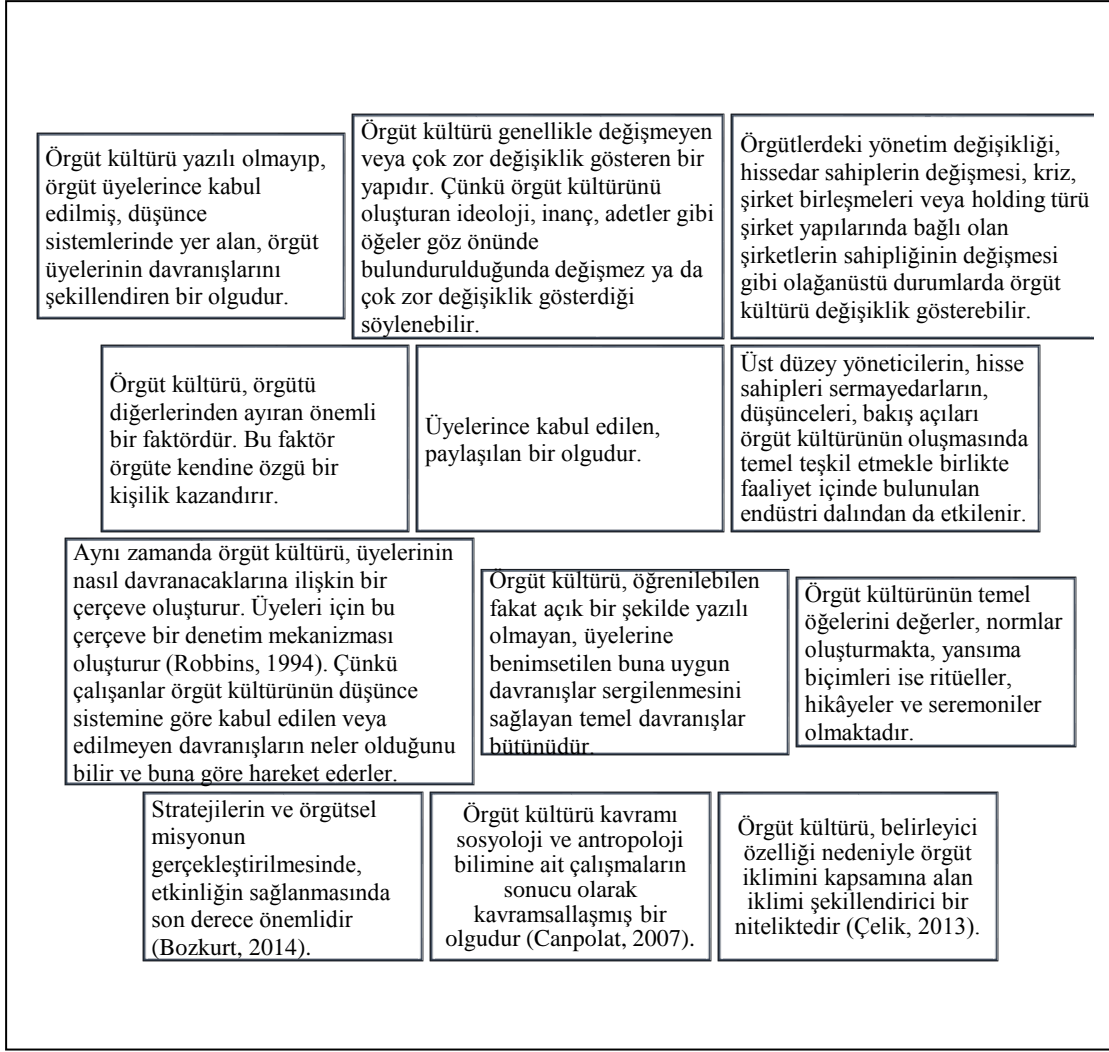
### **2.6.1. Örgüt kültürü tanımı ve anlamı**

Bir örgütün kültürünü; örgütün temel değerleri ve görüşleri ile bunları personele aktaran sembol, seremoni ve mitolojilerin tamamı olarak tanımlanabilir (Kozlu, 1986).

Kilmann Saxton ve Sepra örgüt kültürünü örgüt üyelerince benimsenen görüşler, nitelikler, uyulması gereken kurallar ve ideolojiler olarak ifade etmektedir. Çalışmalarında aynı konuyu işleyen Desphande ve Webster “örgütsel işleyişi anlamaya ışık tutan, örgütteki tutumlarayön veren ilkeler getiren, benimsenen değerler ve inançlar seti” olarak tanımladığı görülmektedir (Koşar, 2014). Böylelikle örgüt kültürü, örgütün kendisinin belirlemiş olduğu kalıplar, üstün nitelikler, ideolojiler, siyaset ve yöntemlerin bir araya gelmesiyle benimsenen değerlerin hepsi olarak açıklanabilir. Örgüt kültürü yazılı bir belgeye dayanmayan, öğrenilebilir ve bir sonraki kuşağa aktarılabilen, çalışanlarca kabul edilmiş totaliter bir olgudur (Kayar, 2015).

Lorsch 1985 yılında kültür ile örgütü ilişkilendirerek, örgütün üst kademesinde bulunan idarecilerin kendilerini ve personeli nasıl yönlendirecekleri konusunda yol gösterici bir kavram olduğunu ifade etmektedir. 1983’de Mintzberg ise kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılan,örgüt çalışanlarınca kabul görmüş paylaşılan ortak düşünceler sistemi olarak tanımlamaktadır (Samancı, 2006).

Genel olarak kabul edilmiş tanımlar çerçevesinde örgüt kültürü özelliklerinin ayrıntılarını Şekil 2-4’de görülebilmektedir:



**Şekil 2-4.Örgüt Kültürü Özelliklerinin Detayları**

**Kaynak:**Tezcan, 2014.

Konuyla ilgili çalışmaları önem arz eden bazı araştırmacıların örgüt kültürü özellikleri hakkında yaptıkları açıklamalarÇizelge 2-2.'de yer almaktadır.



## Çizelge2-2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yazarlar	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Hofstede & Rashid	Bütünseldir, Zaman içerisinde oluşmuştur, Antropolojik kavramlarla ilişkilidir, Sosyal yapıya sahiptir, Yumuşaktır, Değişmesi zordur.
Pettigrew	Antropolojik kavramlarla ilişkilidir, Herkes açıktır ve herkes tarafından kabul edilir, Kavramlar, formlar, kategoriler ve imajlar sistemidir.
Alvesson	Bütün hiyerarşik düzeylerde oluşabilir ve gelişir, Oluşumu tarihsel sürece yayılmıştır, Üyelerini, paylaştıkları inançlar, anlayışlar, değerler, normlar ve semboller yoluyla etkiler.
Schein	Ortaklaşa olarak oluşturulur ve herkes tarafından paylaşılır, Paylaşılan ana unsur temel varsayımlardır, Ortaklaşa öğrenmenin türüdür.

**Kaynak:** Koşar, 2014.

Tüm bilgiler neticesinde her örgütün kendi varlığına ait örgüt kültürünün olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bir örgütün kültürü bir başka örgütle kıyaslanarak iyi ve kötü gibi bir sonuç çıkartmak uygun olmayacaktır. Çünkü bütün örgütlerinde değerleri, normları, inançları, geleneklerine, vb. göre sergileyeceği örgüt kültürü birbirinden farklı olmaktadır.

### 2.6.2. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklar

Temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu hava ya da ortam olarak ifade edebiliriz. Bu hava ya da ortam, örgütte çalışan kişiler tarafından nasıl bir çalışma ortamı beledikleri ve bu beledentilerin gerçekleştiği ölçüye dair algıların neticesinde meydana çıkmaktadır. Çalışan kişiler örgütün kültürünü benimsedikleri takdirde, örgüt iklimi iyi olmaktadır. Bunun aksine örgüt iklimi de kötü ve zayıf olmak durumundadır. Örgüt ortamında yaratılan bu atmosfer

çoğunlukla devamlılık göstermektedir. Örgüt böylelikle belirli bir kimlik kazanmaktadır. Örgüt iklimi incelenebilen ve nesnel özelliklere sahiptir. Fakat bu özellikler kişilere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple aslında bunun bir idrak etme durumu olduğu belirtilebilir. Örgüt çalışanlarının bu iklimi idrak etme durumlarına göre tavırları da farklı olmaktadır. Dolayısıyla, verimlilik, işin kalitesi ve çeşitli şikâyetler hususunda da farklılıklar gözlenmektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Kültür toplumları şekillendirmede ne kadar önemliyse, örgütler içinde örgüt kültürü aynı öneme sahiptir. Toplum üyeleri, buldukları toplumun kuralları, ananeleri, örf ve adetleri, yaşam stillerine uyum gösteriyorsa, örgütteki bireylerdeyer aldıkları örgüt kültürüne göre çalışmalarını biçimlendirmektedirler. Bu kapsamda örgüt kültürü, personelin davranış ve hareketlerinde yol gösteren bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün, kurum içerisinde oluşturduğu durum ya da atmosfer ise örgüt iklimi olarak nitelendirilebilir.

Örgütteki çeşitli işlevler ve idareci tutumlarının çalışan kişilere aksetmesi ve çalışan kişilerin bunları idrak edip değerlendirmeleri neticesinde meydana gelen psikolojik çevre, örgüt iklimi olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda çalışan tarafından kabul gören değerler örgüt kültürünü tanımlarken, bu değerlerin sonucuyla ortaya çıkan psikolojik ortam ise örgüt iklimini açıklamaktadır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü birbirlerinin yardımına ve gücüne bağlı olan ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Zira örgüt iklimi, bireylerin örgüt kültürünü idrak edip değerlendirilmesiyle oluşan örgütsel atmosferdir (Kayar, 2015).

Kültürün unsurları incelendiğinde, davranışlar, toplumsal değerler, lisan, ustalık, ahlak, eğitim gibi ölçütlerden meydana geldiği görülmektedir. Örgüt kültüründe ise kabul gören temel değerler, kurallar ana unsurları teşkil etmekte ve bunların farkedilebilir ifade biçimleri ise kültürde olduğu gibi adetler, törenler, simgeler olarak görülmektedir (Eryılmaz, 2014). Örgüt kültürü değerler, kurallar, görüşler gibi öğelerden oluşurken, örgüt iklimi bu paylaşılan olguların yansımaları neticesinde kabul gören müşterek algılardır. Konu ile ilgili birçok tanım ele alındığında örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki en büyük ayrımın örgüt kültürünün, örgüt iklimini içine alan kapsayıcı özellikte olmasıdır. Birbirinden farklı ancak karşılıklı olarak

etkileşim halinde olan kavramlardır. Çizelge 2-3’de örgüt iklimiyle örgüt kültürü arasındaki ayrımların kıyaslaması görülmektedir.

### Çizelge2-3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar

	<b>Örgüt İklimi</b>	<b>Örgüt Kültürü</b>
<b>Disiplin</b>	Psikoloji, Sosyal Psikoloji	Sosyoloji, Antropoloji
<b>Bakış Açısı</b>	Araştırmacının bakış açısı	Kültüre göre bakış açısı
<b>Analiz Tipi</b>	Yüzeysel göstergeler	Temel değerler, varsayımlar
<b>Zaman</b>	Bir anlık durum	Tarihsel gelişim
<b>Bilgi Kuramı</b>	Karşılaştırmalı (kanun koyan)	Kendine göre tekrarlanmaz sonuçlar çıkaran (kanun meydana getirmeyen)

**Kaynak:** Eryılmaz, 2014.

Çizelge 2-3’de görüldüğü üzere örgüt kültürünün değerlendirilmesi örgüt iklimi oluşumunda tesir etmekle birlikte aynı zamanda örgüt kültürü davranışlarını şekillendiren, kapsayıcı niteliktedir. Daha net ifade şekliyle; örgütte nasıl davranılması gerektiği ve işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirleyen örgüt kültürü iken, bu kültüre uygun davranışların sergilenmesi, kabullenilmesi ise örgüt iklimini açıklamaktadır. Birçok araştırmada örgüt kültürü çoğunlukla bağımsız değişken olarak ifade edilirken, örgüt iklimi ise daha çok bağımlı değişken olarak belirtilmektedir (Özkul, 2013).

Bu bilgiler ışığında örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramı birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında farklı olguları temsil etmekle beraber ilişki içerisinde olan kavramlar olduğu görülmektedir.



### 3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OKULLA İLİŞKİSİ

#### 3.1. Eğitim Yöneticiliği

Eğitim insana yatırım yapan ve sonucunda gelişimi sağlayanın yine insan olduğu önemli bir hizmet koludur. Devletin iyi eğitilmiş bireyler yetiştirilmesi toplumun kalkınmasını sağlamaktadır. Bireylerin iyi yetiştirilmesi işi eğitim sistemi içinde etkin çaba gösteren okulların başarılarına bağlıdır (Yirci ve Kocabaş, 2013).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütün halinde çözümlemeyi ve birleştirmeyi hedefleyen bir bilim dalı (Şimşek, 2005), aynı zamanda insan tutumlarında istenilen farklılığı gerçekleştirmek için madde ve insan gücü kaynaklarını etkin olarak değerlendirme sürecidir.

Bir başka tanımda eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri adına insan, para, araç-gereçlerin en faydalı şekilde değerlendirilmesini ya da kullanılmasını araştıran bir bilim dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından almaktadır. Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilmekte ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranmaktadır (İlgar,1996).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetiminde yönetici, öğretmen ve öğrenci olmak üzere üç önemli insan gücü kaynağı bulunmaktadır. Öğrenci, istenilen nitelikleri kazanmak için eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, bu insan kaynaklarını işleyen değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise, işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetmekle görevlidir.

Eğitim yöneticisinin en önemli görevi gelişmeye açık olan insan kaynağını, uygun bir örgütsel ortamda yetiştirmek olmalıdır. Eğitim yöneticisinin hem öğrencilerin başarı grafiklerinin yükseltilerek geliştirilmesi, hem de öğretmenin verimli bir çalışan olması ayrıca görevlerini yaparken gelişmesi amacıyla sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturması gerekmektedir (elik, 2012).

Eğitim yöneticiliği dendiğinde genel yöneticilik unsurları da düşünülmektedir. Eğitim yöneticiliği; eğitimle uğraşan örgütlerin, önceden tespit edilmiş hedeflerine ulaşmaları için insan ve maddi kaynakları temin edip, bu kaynakları verimli bir Şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel görev ve prensiplerine uygun, örgütün hedefleri çerçevesinde belirlenen davranış biçimi ve düşünce yapısını hayata geçirmek ve yn vermektir.

Klasik yönetim yaklaşımının yetersizliği, kamu yönetiminin yenileştirilmesi, yeni örgütsel yapılar, öğretmenlerin farklılık gösteren beklentileri ve öğrencilerin kendilerini yönetmek isteme talebi eğitim yönetiminde yeni bir yönetim anlayışını zaruri hale getirmiştir (elik, 2012).

Yönetimle eğitim arasındaki ilişki çok mühim bir bağdır. Eğitim örgütlerinin eseri bir mal veya bir hizmet değildir. rn insan olan eğitim örgütleri bu farklılıkla diğer örgüt yönetimlerinden ayrı tutulmaktadır. Bu sebeple işletme yönetimindeki standart çalışan anlayışının, eğitim yönetiminde aynı Şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır (Simon, 1991).

Okulda pozitif bir kültür oluşturulmasında okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Yönetici sürekli makamında oturarak olumlu bir okul kültürü oluşturması mümkün değildir. Yönetici sınıfta öğrenciye ne öğretildiğini, materyalin öğrencilere nasıl iletildiğini gözlemlemelidir. Yöneticinin doğru yer ve zamanda bulunması, kimi konuların soruna dönüşmeden çözülmesini de sağlamaktadır.

Sizer'e göre bütün öğrencilerin okulda başarılı olabilmesi amacıyla, öğretmenler ve müdürler birbirleriyle etkileşim içinde olmaya çalışmaktadır (Keedy, 1999). Çünkü eğitim ve öğretimin amacı; belli bir süreç içerisinde öğrencilerin geleceğe yönelik, belli bir düzen halinde amaca doğru sürekli değişim ve gelişimlerinin sağlanmasıdır (Uyguç, 2004).

Bir örgütte iyi bir yönetim ve güçlü bir örgüt kültürünün temelini oluşturulmasında, liderin bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Baltaş (2002) bu sorumlulukları şöyle maddelemektedir:

- Liderin vizyonu örgüte yansımali, sesinin titreşimi her yerde hissedilmeli ve o ses çalışanları mutlu etmelidir.
- Lider bütün çalışanlarının kişisel motivasyon öğelerini ve değer sistemini bilmelidir.
- Lider örgüte yeni katılanlarla bireysel ya da toplu konuşmalar yapmalıdır.
- Lider “Tekrarlanan mesaj akılda kalır.” ilkesinden hareketle, mesajlarını her fırsatta tekrarlamaktan çekinmemelidir.
- Lider her imkanı kullanarak çalışanlarıyla kişisel olarak temas halinde olmalıdır.
- Liderin mesajları samimi ve içten olmalı, kendisini temsil etmelidir.
- Lider başarısızlığı değişebilir bir nedene bağlayarak, bir sonraki denemesinde başarılı olacağına inanmalı ve iyimser bir tablo çizmeye çalışmalıdır.

Yönetimin özünde temel unsur insanı etkilemek olacaktır. Yani örgüt içerisinde bulunan kişileri etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturmaktadır (Erdoğan, 2000). Okulların çevrelerine karşı ilgisiz olmaları, yeni uygulamalara kapılarını kapatmaları, okuldan beklentilerin kaybolmaya başlaması, mezunların takip edilmemesi gibi durumlar okul niteliklerinin kaybolmasına sebep olacaktır. Bu durumda okulu yönetenler iç ve dış dinamiklerde meydana gelen değişimleri dikkate alarak okulu dengede tutmak ya da yeni denge kurmak durumundadır (Türkmen, 2011).

### **3.2. Okul İklimi**

Okul, kendine has havası ve yapısı olan sosyal bir sistemdir. Bunun yanında okul; öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer çalışanların gözünde toplumun diğer kurumlarına göre çok farklı bir konuma sahiptir. Bu kapsamda okul, yeni kuşakların topluma kazandırılmaya ve iyi vatandaş yapılmaya çalışıldığı, eğitimli ve meslek sahibi olmaları için hazırlanıldığı bir kurum olarak öne çıkmaktadır (Bahçetepe, 2013).

Okul, kişilerin mutlu olabilmeleri ve topluma uyum sağlayabilmeleri noktasında ihtiyaç duyulan düşünceleri öğrenmelerini sağladığı süreci başarı oranı yükselecektir. Sosyal kurum olan okulların sosyalleştirme süreci içinde; kendi başına bir takım öğrenme şeklini gerçekleştirme sorumluluğu ve diğer sosyal kurumların eksikliğini tamamlama görevi olmak üzere iki önemli işlevi bulunmaktadır (Ünal, 2001).

Bursalıoğlu (2008), okulun özelliklerini şu şekilde maddelermiştir:

- Okulun en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunların çatışması söz konusu olabilir. Okulun görevi, bu farklı değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir.
- Okul denilen örgütün ürününü değerlendirmesi zordur. Amaçların ne kadar gerçekleşebildiğinin ölçülmesi ve gözlem yapılma olanağının sınırlı olması nedeniyle değerlendirme kısmı güçleşmektedir.
- Okul özel bir çevredir ve bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmektir.
- Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür. Bu nedenle okulun çevresindeki gelişmeleri takip etmesi ve çevredeki örgütlerin okulun fikri bağımsızlığını sınırlamaya çalışmadan işbirliği yapması gerekmektedir.
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Okul, kültürel mirası aşıl原因an bir örgüt olmasının yanı sıra kültürel değişmelerin öncüsü de olabilmektedir.
- Okul, bürokratik bir kurumdur. Kıdem, başarıdan daha geçerli olabilir ve kalıplaşma, rutinleşme, işlemeçlik gibi durumlar örgütün iklimini etkileyebilir.

Buna göre; okulların farklı fikirlere ve değerlere saygı duyulmasına ve bunların ortak paydada buluşturulabilmesine katkı sağladığını, öğrencilerin tam anlamıyla değerlendirilmesinin zor olduğunu, okulun hem özel bir çevreye sahip olduğunu hem de yakın çevresindeki gelişmelerden etkilendiğini, yine okulun hem kültürel değişimi



sağlayabileceğini hem de kültürel değişimlerden etkilendiğini ve okulda hiyerarşik bir yapılanmanın olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt iklimi unsurlarını;örgüte şahsiyet kazandırması, örgüte hakim olması, çalışanların hal ve hareketlerini etki altına alması olarak sıralamamız mümkündür.

Okul iklimi kavramının duyularla algılanamaması sebebiyle konuyla ilgili birçok değişik tanımlamalar yapılmaktadır. Ancak yapılan tüm tanımlamalara rağmen okul iklimi tüm okullarda varolan ve okulun etkinliğinde mühim bir güce sahip olan bir olgudur.

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirmektedir. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Hoy ve Miskel, 1991). Bu nedenle, okul iklimini anlamanın örgütsel yaşamın çözümlenmesini kolaylaştıracağını söyleyebiliriz.

Okul iklimi kişilerarası ilişkiler, davranış normları, özerklik düzeyi, liderlik tarzları, aidiyet hissi, iş doyumunu ve statüden oluşan çok boyutlu bir kavramdır (Freiberg, 1999). Kelley ve arkadaşları araştırmalarında, okul iklimini, yönetici, öğretmen, veli, öğrenci ve toplum arasındaki ilişkiler, okul binası ile çevresinin fiziksel durumu ve öğrencilere akademik ve sosyal değerler aşılamaı içeren okulun psiko-sosyal çevresi olarak ele almışlardır (Çamur, 2006).

Okul iklimini değerlendirmek, okulda neyi nasıl yaptığımızı anlamada önemli bir adımı oluşturmaktadır (Cohen, 2006). Özel bir çevre olan okul örgütünü anlama ve değişiklikleri izleyebilmede okul ikliminin ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu düşünebiliriz.

Okul ikliminin öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, çalışanlar ve toplum üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca bu sayılan gruplar okulun iklimi üzerinde de büyük rol oynamaktadırlar. Etkili okul iklimine sahip kurumlarda; öğrenciler akademik başarıları üzerinde kontrolleri olduklarını, okulun ve öğretmenlerin onların eğitimiyle

ve akademik başarılarıyla ilgilendiklerini bilirler ve hissederler. Başarısız okullarda ise öğrenci başarısızlık hissine kapılmaktadır. Okulun sergilediği olumsuz iklim sebebiyle öğrenciler, öğretmenlerinin onların başarılarıyla ilgilenmediklerini ve başarmaya çalışınca da diğer öğrencilerin onlarla dalga geçeceklerini düşünmektedirler (Brookover vd., 1979'dan akt. Samancı, 2006).

Okul iklimi, okulları daha verimli kılmakta potansiyel bir araç olarak görülmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Diğer bir deyişle, bir okulu etkili ve verimli yapabilmek için okul ikliminin olumlu olması bir koşuldur. Etkili okulların nitelikleri arasında güvenli ve düzenli bir okul iklimine sahip olmaları kaçınılmazdır (Garcia,1994; Verdugo ve Schneider, 2005). Okul lideri, okulun sağlıklı ve açık bir iklime sahip olmasında büyük pay ve sorumluluk sahibidir. Okulların örgütsel iklimi konusundaki çalışmalar, okulda çalışan kişilerin davranışlarını analiz ederek, bu davranışları çözümlenmeye yönelik olarak yapılmaktadır.

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimi ilişkiler bulunmaktadır ve öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Aydın, 1986). Okul yönetiminde insan ilişkileri önem taşımaktadır. Okul örgütlerinde açık iklimin hüküm sürmesi okulun etkinliğini artırdığı gibi öğretmenlerin iş doyumunu da yükseltmektedir (Çelik, 2012).

Yale Üniversitesi'nde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarına göre sağlıklı bir okul iklimini belirleyen faktörler şunlardır (Haynes vd., 1997):

- Başarı ve motivasyon: Öğrencilerin öğrenmeye yönelik isteklilik ve başarabileceklerine dair inanç düzeyleri,
- İşbirlikli karar verme: Öğretmen, öğrenci ve velilerin okulla ilgili kararlara katılımları,
- Eşitlik ve adalet: Cinsiyet ve etnik köken ayrımı olmaksızın tüm öğrencilere eşit muamelede bulunulması,
- Genel okul atmosferi: Okul içindeki iletişimin kalitesi, güven ve saygı,

- Düzen ve disiplin: Okul ortamında öğrenci davranışlarının uygunluğu,
- Velilerle işbirliği: Velilerin okul etkinliklerine katılım sıklığı,
- Okul-toplum ilişkileri: Toplumun, okula verdiği destek,
- Öğrenime verilen önem: Öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmelerine yönelik çabaları,
- Öğretmenlerin beklentileri: Öğretmenlerin, öğrencilerin akademik olarak başarılı olacaklarına ve ileride başarılı bir yaşam süreceğine olan inanç ve beklentileri,
- Önderlik: Okul yöneticisinin pozitif bir iklim oluşturmadaki rolü,
- Kaynakların paylaşımı: Okul etkinliklerine katılımda, malzeme ve ekipman paylaşımında adalet,
- Duyarlılık ve ilgi: Okul yöneticisinin öğrenci, öğretmen ve velilere gösterdiği ilgi, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına verdiği önem,
- Okul binası: Binanın görünümü.

Okulları birbirinden farklı kılan en önemli özelliklerden biri de okuldaki insan ilişkileridir. Okulda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin en temel görevlerinden birisi de, olumlu bir okul iklimi oluşturmaktır. Sağlıklı ve olumlu bir okul ikliminin, öğretmenlerin performanslarını artırarak, öğrencilerin akademik başarılarını yükseltmede önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

### **3.3. Okul İklimi ve Okul Kültürü**

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında birtakım değişiklikler bulunmaktadır. İklim, çalışanların hareket ve tavırlarını göz önüne sermekte ve ekseri tecrübe edinerek ve dış gözlemler yapılarak ortaya konmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında değişiklikler olmasına karşın aralarında birbirlerine uzak olmayan bağlarda görülmektedir. Örgütün temel değerleri ve normları; örgütteki kültürün ve iklimin etkisiyle oluşmaktadır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlamakta, böylelikle örgütsel iklimin meydana gelmesinde mühim bir rol oynamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).

Okul iklimi ve kültürü birbiriyle ilişkili olmasına rağmen farklı özelliklere sahip iki kavramdır. Bundan dolayı birbiriyle karıştırılabilecek iki kavramın ortak özellikleri ve farkları ortaya konmalıdır.

Okul iklimi; bir sosyal sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun paylaşılan değerlerini, sosyal inançlarını ve sosyal standartlarını kapsamaktadır (Aydın, 2000).

Okul kültürü, bireysel okulun belli bir sürede oluşturduğu yaşam biçimi olarak görülmektedir. Okulun kendine ait kültürü; okul tarihinin ve geleneklerinin, çalışan kişilerin birikimlerinin ve birbirlerini etkilemelerinin sonucu, zamana dayalı olarak gelişen bir olgudur. Kültür; uyulması gereken kurallar, görüş, tavır, beklenti, tutum ve eğilimlerin bütünüdür. Böylelikle okulda nelerin önemsendiği, nelerin kıymet etmediği, nasıl davranılacağı hususlarında çalışanların arasında müşterek davranış biçimi doğmaktadır. Dolayısıyla okulun eğitim ve öğretim süreçlerin de öğrenciden ve öğretmenden beklentileri netleşmiş, ayrıca hangi hususlarda vurgular yapılması gerektiği de okul kültürü sayesinde tayin edilmiş olacaktır. Böylelikle yönetim ve kültürün insana özgü olduğunu, kültürün toplumdan topluma değişiklik gösterdiği ve o toplum içinde yer alan örgütlerinde kendine özgü kültürleri olduğunu görmekteyiz.

Okula yeni başlayan öğrencinin ve göreve yeni atanan öğretmenin sosyalleşmesinde okul kültürünün büyük bir payı vardır. Her okulun kendine özgü bir kültürünün ve ikliminin olması toplumun sosyal değerler sistemini tehdit etmemektedir. Genel kültür mozaiği içinde okulun örgütsel kültürü bütünleşirse; bu örgütsel kültür bir okulu diğer bir okuldan ayırt edebilmektedir. Böylece okulun kendine özgü örgütsel kültürü ve iklimi, özgünlüğünü koruyabilmektedir (Çelik, 2012).

Okul kültürü, birçok fonksiyonunun yanı sıra özellikle öğrenciler bakımından da önemli olgulara sahiptir. Öncelikle, öğrencilerin okulla ilgili tam bilgilere ulaşmasına, doğru davranış biçimlerine ve okula uyum sağlamasına yardımcı olan okul kültürü aynı zamanda dış çevreden gelebilecek olumsuz etkilere karşı koruyucu bir kimlik taşımaktadır.

Okul kültürünü tayin eden etmenleri aşağıdaki gibimaddeleyebiliriz (Özdemir, A.,2006):

- Okulun yaşı,

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

Yukarıda maddeler halinde okul kültürünü belirleyen faktörleri incelediğimizde, okul kültürünün uzun soluklu bir süreci ifade ettiğini görmekteyiz. Oysa okul iklimi, çalışanların davranış ve tutumlarıyla ilgilenmesinden doğduğu için kısa sürede değişebilecek bir özellik olarak göze çarpmaktadır.

### 3.4. Okul İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimini etkileyen faktörlerdir. Örgüt iklimini etkileyen faktörlerin, yine örgütün farklılıklarına bağlı olarak değişebileceğini unutmamak gerekmektedir. Bu faktörleri; örgüt içerisindeki iş, örgütsel yapının coğrafi durumu, örgüt çalışanlarının eğitim durumları ve meslekleri, örgütsel ananeler, yönetici tercihleri, siyasal etkileşim gibi birçok nitelik sayılabilmektedir.

Emeksiz (2003), yaptıkları çalışmayla örgüt ikliminin özelliklerini üç gruba ayıran Litwin ve Stringer bu ayrımı aşağıdaki şekilde maddeleştirmişlerdir:

- *Bireysel nitelikler:* İş tatmini, kariyer beklentisi ve ilerleme imkânları, çalışana gösterilen saygı ve ehemmiyet, çalışana mâni olma, inanma ve bağlanma

duygusu, başkaca örgüt üyelerine karşı hassasiyet, olumsuzluklar içeren işlerde riski yönetebilme, arkadaşlık bağları.

- *Örgütsel nitelikler:* Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgüt hedefleri, ödüllendirme sistemi ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle uyumsuzluk, denetleme ve gözetme işinde abartı, bildirişme, liderlik, karar mercii olma, örgütün gelişme imkânları, örgütsel açıklık, mesuliyet.

- *Çevresel nitelikler:* Sınırlayıcı ve güdeleyici çevre, çalışma şartları, yönetimsel yardım, tahakküm, ahenk, yönetimi eleştirme.

Okul iklimini anlamada onu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak faydalı olacaktır. Her okulun kendine ait iklim özellikleri olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını etki altına alan diğer etkenlerinde okul iklimiyle ilişkili olduğunu belirten Hoy (2003), bu etkenleri şu şekilde maddelendirmiştir:

- Okulun fiziksel özellikleri,
- Okulundaki insanların demografik ve kültürel özgeçmişi,
- İnsan ilişkilerinin niteliği,
- Okuldaki bireylerin paylaştıkları normlar, değerler ve inançlar.

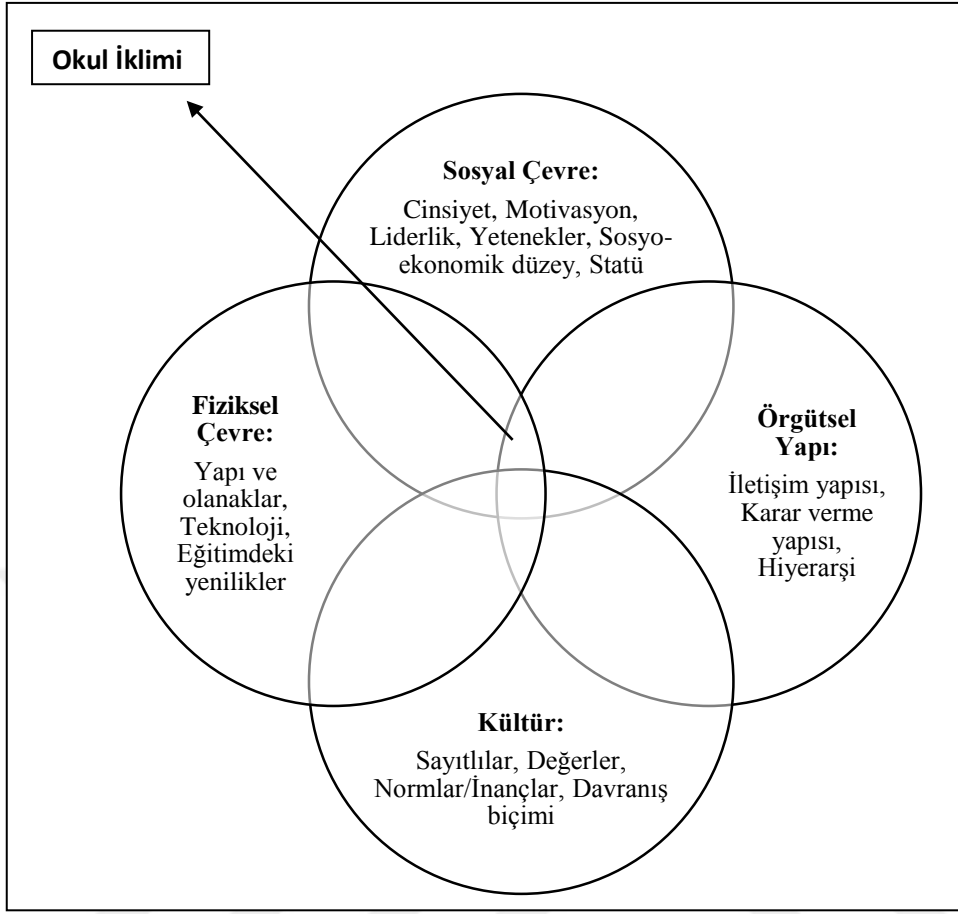
Buna göre okul iklimi, örgütün hem içsel hem de dışsal değişkenlerinden etkilenmektedir (Hoy 2003'den akt. Çalık ve Kurt, 2010).

Okul iklimini, eğitim örgütü olarak düşündüğümüzde, birçok kişinin değişik düşünce düzeylerine göre gerçekleşmesini istediği beklentilerinin olduğu bir ortam olduğu gözden kaçmamalıdır. Farklı beklentilerin bir arada olduğu okul ortamında başarıyı sağlamak çok zor olabilmektedir. Burada olumlu iklimin etkileşimi devreye girerse örgütteki tüm çalışanlar beklentilerine cevap alabilecektir. Okul ikliminin öğretmen ve yönetici boyutlarının birbirinden değişik beklentileri olmasına karşın birlikte çalışabilmelerinde iklim mühim bir etkidir.

Yıllardan beri uygulanan araştırmalar olumlu bir okul ikliminin öğrenme ve öğretmen üzerinde etkisi olduğunu desteklemektedir. Olumlu bir okul iklimi; öğrencileri öğrenmeye teşvik ederek akademik başarıyı arttırmaktadır. Öğrenci gelişimine yardımcı olmakta ve öğretmen motivasyonunu etkilemektedir (Bahçetepe, 2013). Taymaz (2009)'a göre, bir okul olumlu (açık) iklimi ile yönetiliyorsa aşağıda belirtilen koşullar gözlenmektedir:

- Okulun amaçları ve politikası ilgililerce kabullenilmiştir.
- Okul yöneticileri yönetim işlerini başarıyla sürdürmektedir.
- Okulda alışanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
- Çalışanlar aralarındaki ilişkilerden haz ve doyunluk duymaktadır.
- Okulda alışanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- Okulda alışanlar oldukça güdülenmiş ve bağlanmışlardır.
- Okuldaki alışanlar buldukları okuldan gurur duymaktadır.
- Okulda iletişim ağı iyi işlemekte ve çalışanlar etkilenmektedir.

Ninan (2006), sağlıklı okul iklimini insan, yer ve süreç nitelikleriyle incelemiştir. Bu niteliklerin hepsi bir bütün halinde oluşturulduğunda pozitif bir iklimin gerçekleştiği grlmştir.



**Şekil 3-1.** Okuldaki Örgütsel İklim İçsel Dört Boyutu

**Kaynak:** Owens, 2001.

Ting (1992) ise sağlıklı bir örgütün teknik, yönetsel ve kurumsal açılarından uyumluluğuna vurgu yapmıştır. Buradaki teknik yönden kastedilen; okul içerisindeki öğrenme-öğretme işlevini oluşturma biçimi, yönetsel yönü ise örgütteki içsel hedefleri kontrol altında tutabilme ve alternatif uyumsuzlukları çözebilme yetisidir. Kurumsal düzeyden kastedilen ise, okulun çevreyle olan ilişkisini ifade etmektedir. Okul iklimi; fiziksel ve sosyal çevrenin, kültürün ve örgütsel yapının etkileriyle var olmakta ve bu faktörlerden okul çalışanlarıyla birlikte öğrencilerde etkilenmektedirler (Owens, 2001).

Okul iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin oluşturduğu bir neticedir. Bu



çalışmada okul ikliminin önemli etkenlerinden olan yönetici ve öğretmen alt boyutlarını ele almaktayız.

### 3.4.1. Okul iklimi ve yönetici davranışları

Eğitim kurumlarının temeli insana dayandığı için insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin idaresi oldukça önemlidir. Eğitim yönetimi kapsamı içinde olan insan ilişkileri, örgütteki çalışanlarını bir arada tutup düzene sokarak, çalışabilir pozisyona getirmeyi hedef edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994).

Eğitim, kişinin davranışlarında değişimin sağlandığı yerler olarak düşünüldüğünde bu değişimdeki en büyük payın okullara ait olduğu görülmektedir. Bu sebeple okulların kendilerine münhasır özellikleri, okul yönetiminin önemine dikkat çekmektedir. Okulların etkin olabilmeleri yani planladıkları hedeflere ulaşabilmeleri, büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden mesul olan müdürlerin etkin olmasıyla alakalıdır. Okullarda geçen tüm faaliyetler ehemmiyetle programlanmalı ve gelişigüzel bir halde bırakılmamalıdır. Bu durum eğitim yöneticilerine ciddi mesuliyetler getirmektedir.

Yöneticilerin davranışlarını incelemek okul ikliminin önemli boyutlarından birini ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticilerinin çalışanlar üzerinde etkilerini ve gücünü düşündüğümüzde iklimi şekillendirmedeki etkisi ortaya çıkmaktadır. Halpin ve Croft (1963)'e göre; okul ikliminde yöneticiler dört farklı davranış göstermektedir.

- *Mesafe:* Yöneticinin resmi ve kişisel olmayan davranışlarını ifade eder. Öğretmenlerle yüz yüze gayri resmi iletişimde bulunmak yerine kuralları ve ilkeleri kendisine rehber edinmeyi tercih eder.

- *Verimlilik:* Yöneticinin, alanında yetkinliğini ifade eder. Oldukça yol gösterici ve görev odaklıdır.

- *Tepki:* Yalnızca öğretmen davranışlarının yakın denetimini değil aynı zamanda kişisel deneyimlerinden yola çıkarak öğretmenleri motive etmeyi ifade eder. Öğretmenlerden gönülsüz olarak fazladan çalışmalarını istemez, gönüllülük esastır. İstekleri görev odaklıdır ve öğretmenler tarafından keyfi olarak algılanmaz.

- *Anlayış:* Öğretmenlere karşı “insancıl” bir şekilde yaklaşmaya ve onlar için biraz daha fazlasını yapmaya eğilimli olan müdür davranışlarını ifade eder.

Okul yöneticisinin öğretmenlerle arasında bağ kurması ve okul bünyesinde çalışan tüm personelle iyi iletişim içerisinde olması olumlu okul iklimi için oldukça önemlidir. Okul ikliminin pozitif olarak işliyor olması okulun başarısını etkilemektedir. Öğretmenlere söz hakkı tanıyan, onlara kararlarında sorumluluk tanıyan, onlara eşit davranan, gereksinimlerini görmezden gelmeyen yöneticiler okul iklimini yumuşatacaktır. Böylelikle okulda daha ılımlı bir havanın esmesi sağlanacaktır.

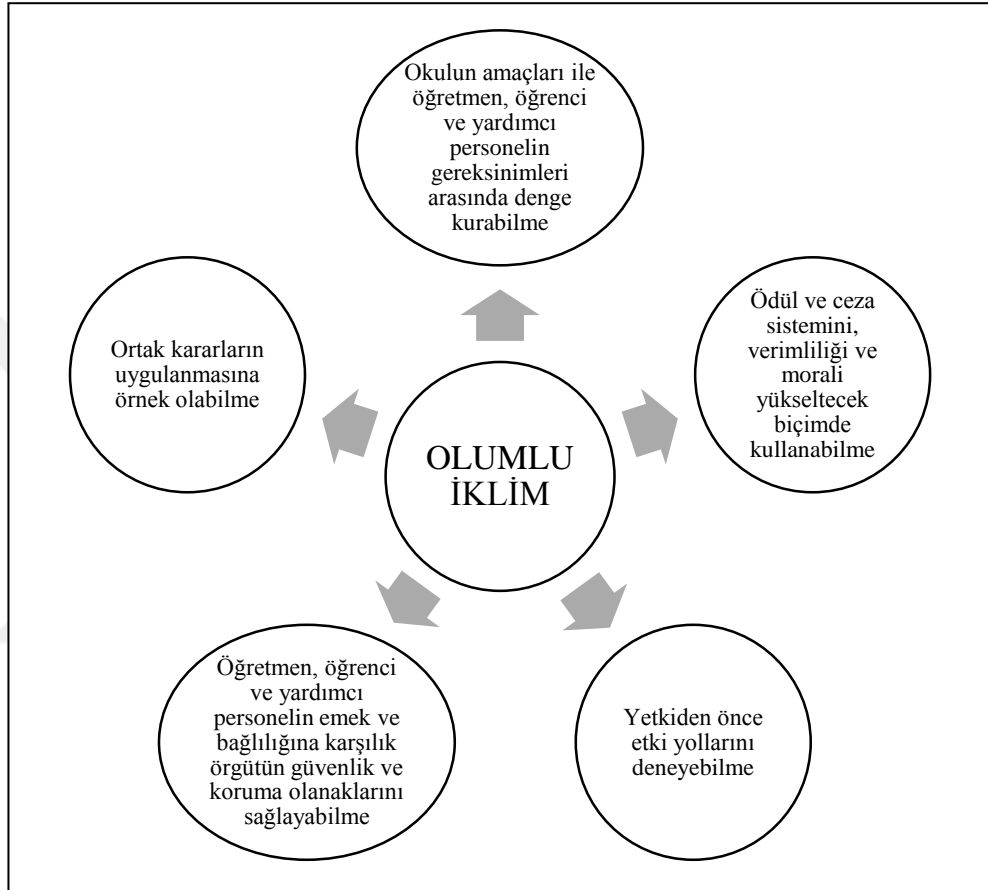
Hoy ve Sabo 1998 yılında öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki liderlik ilişkisini dört farklı değişkenle ifade etmiştir. Bunlar; arkadaşça, destekleyici, yönlendirici, sınırlayıcıdır. Arkadaşça liderlikte dayanak olmak ve eşitliğe önem verilmektedir. Destekleyici liderlikte; öğretmenlerin katılımı, doğru şekilde yönlendirilmeleri ve öğretmenler arasındaki bağların kuvvetlenmesi sağlanarak, aralarındaki kopuklukların en aza indirilmesi düşünülmektedir. Bir diğer faktör ise; öğretmenler ve öğrencilerulaşılması mümkün olan yüksek amaçlara olumlu şekilde yönlendirilirler. Ayrıca okul yöneticisi kaynak sağlayarak öğrenimle ilgili amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Son faktör, çevrenin örgüte yaşattığı baskı unsuruna dayalıdır (Hoy ve Sweetlend, 2000).

Okul müdürlerinin okul iklimini olumlu yönde etkileyebilmeleri için örgüt içerisinde baskı yapmadan çözüm odaklı ve yol gösterici bir duruş sergilemesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin hem öğretmenler hem de öğrenciler ile olan ilişkileri okul iklimine ve örgütteki tüm üyelere etki edeceğinden tavır ve davranışlarında titizlik göstermeleri önemiyet içermektedir. Örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıyı hedefleyen bir yönetici, örgütte insan ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır (Başaran, 1992).

Okul cemiyetiyle alakalı tüm konularda beraberce karar alınması ve kararlara katılımın özendirilmesi olumlu okul iklimi için zorunluluk arz etmektedir. Kararların katılım yoluyla alınması yöneticinin öğretmenlerin yeteneklerine güvendiğini ifade etmektedir. Onların gelişme vesorumluluk almalarına yardımcı olduğu gibi güdülenmesine de katkı sağlamaktadır. Kararakatılım öğretiliminde psikolojik doyuma neden olduğundan verimliliğini artırdığı gibi sosyal ilişkileri de geliştirmektedir. Açık iklimli okulların yöneticisi çok çalışarak öğretmenlere örnek olmaktadır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerinden duruma göre yararlanmaktadır. Kişisel kurallar

ve ilkeler koymak yerine kararlar katılımı alınmaktadır. Okul faaliyetlerinin önceden planlanması ve plan dahilinde ilerlemesi olumlu bir okul iklimi için oldukça önemlidir (Şişman ve Turan, 2004).

Okulda olumlu iklim oluşması için yöneticiden beklenen davranışlar aşağıdaki Şekil 3-2’de daha net görülmektedir.



**Şekil 3-2.** Okul Yöneticisinden Beklenen Beş Yeterlilik Alanları

**Kaynak:** Taş, 2009.

Görüldüğü gibi, okul iklimi okul yapısında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerin de ayna konumundadır. Bu kişilerin ilişkilerini düzenleyen, davranışlarını etkileyen okul yöneticisinin liderlik tarzı olması sebebiyle yöneticinin önemi yadsınamaz. Bu sebeple; okul yöneticisinin liderlik tarzı okul iklimini etkileyen ve hangi yönde olacağını şekillendiren önemli bir faktör olmaktadır.

### 3.4.2. Okul iklimi ve öğretmen davranışları

Okul yöneticilerinin önderliğinde başlatılan okul iklimini sürdürmede öğretmenler çok önemli bir faktördür. Okul iklimi öğretmenlerin okulun bütününe ilişkin algılarını yansıtan genel bir ifadedir. Okulun sağlıklı ve olumlu bir iklimde olmasına en büyük etken; kendine ait bir değer sistemi olması ve tanımladıkları hedeflere ulaşabilmeleridir. Örgüt çalışanlarının birbirlerine olan güveni, öğretmenlerin yeniliklere açık olmaları ve öğrenci başarılarını en üst düzeyde tutma çabaları sağlıklı okul ikliminin özellikleri arasında sayılabilmektedir (Özdemir vd., 2010).

Eğitim sisteminin ilk sorumluları olan öğretmenler; öğrencilere uygun ve doğru olan tutumları öğretmek ve öğrettikleri bu tutumları tahkim etmekle yükümlüdürler (Başaran,1994). Öğretmenlerin görevi çeşitli metod ve yöntemlerden faydalanarak öğretim sürecini tertip etmek ve istenilenbu tutumların öğrenci tarafından kazanılıp kazanılmadığını ölçmektir (Fidan ve Erden, 1994).

Öğretmeni diğer çalışanlardan ayıran en önemli özellik insanı doğrudan etkileme gücüne sahip olmasıdır. Hemen hemen hiçbir örgütte insanı doğrudan etkileyen ve onu değiştiren bir görev yok gibidir. Bu özellik okulu diğer örgütlerden farklılaştırmaktadır. Öğretmen örgütsel tavrın bir sonucu olarak hazırlanan programı uygulamaya koymakla birlikte, öğrenciler üzerinde program haricinde doğrudan veya dolaylı başka etkileşimde de bulunmaktadır (Toprakçı, 2001).

Okul ikliminin gelişimine en önemli etkiyi yapan ve örgüt iklimini belirleyen etmenlerden biri olan öğretmen grubunun davranışlarını Halpin ve Croft (1963) dört grupta toplamaktadır:

1. *Uyumsuzluk*: Öğretmenlerin birlikte çalışma konusunda iyi olmadığını ifade eder. Konunun farklı yönleri üzerinde dururlar; aralarında uzlaşamaz ve tartışırlar. Öğretmenler arasında düşünce farklılıkları söz konusudur.

2. *Engellenme*: Öğretmenin gereksiz gördüğü, kendilerini meşgul eden günlük işler, grup talepleri ve diğer gereklilikler üzerine duygularını ifade eder.

3. *Moral*: Öğretmenler iş doyumunu yaşarken aynı zamanda sosyal ihtiyaçları konusunda da doyuma ulaştıklarını hissederler.

4. *Yakınlık*: Öğretmenlerin birbirleri ile iyi ilişkiler içinde olmalarını ifade eder.

Okul iklimindeki olumlu gelişmeler, öğretmenler üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini hususlarında ciddi artış göstereceğinden dolayı öğretmenlerin motivasyonunada pozitif değer katacaktır.

Araştırmacılar öğretmenlerin okul iklimine öğrenci ile olan ilişkilerinden, kendi aralarındaki ilişkilerden ve yöneticilerle olan ilişkilerinden dolayı etki ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Öğretmenlerin öğrencileriyle olan ilişkilerinin iyi olması okul iklimini geliştirmek için çok önemlidir. Öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişki; açıklık, önemsemek, birbirine ihtiyaç hissetmek, birbirlerinden ayrı olmak, ihtiyaçları beraberce giderebilmek özelliklerini içerdiğinde iki taraf da birbirlerine önemsediklerini idrak ederek, birbirlerinin bireyselliğine, yaratıcılığına ve gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu gelişmeler yardımıyla okul, sosyal bir kurum olarak, eğitim ve öğretimin yapılabileceği yaşamsal öneme sahip bir yere dönüşmektedir (Gordon, 2004).

Öğretmenlerin öğrencilerle aralarındaki ilişki nasıl okul iklimini etkiliyorsa, okul iklimine diğer bir etken öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişki olmaktadır. Olumlu iklimine sahip okullarda öğretmenler işbirliği içerisinde ve grup çalışmasının etkili olduğu bir ortamda çalışmaktadır. Birbirleriyle iyi ilişkiler ve iletişim içinde olan öğretmenler birbirlerine değer verdikleri için birbirlerinin görüşlerine saygı duymakta ve okulda karşılaşılan problemler açıkça konuşularak sorunun çözümü için çaba sarf edilmektedir. Bu davranışlar sadece öğretmenlerin kendi aralarında kalmayarak, okulda bulunan diğer kişilerle olan ilişkilere de yansımaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticisi ile olan ilişkileri de okuldaki iklimin hangi yönde olacağını etkilemektedir. Öğretmenlerin yönetici ile arasındaki ilişki ve etkileşimin olumlu ve içten olması, karar alma sürecinde yöneticinin öğretmeni sürece dahil etmesi, bazı konularda öğretmene özgürlük sağlaması okul iklimini olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır. Öğretmenin yöneticiyi lider olarak görmesi de okul iklimine pozitif yönde etki etmektedir (Kılıç, 2010).

Bütün bunların neticesinde, okul iklimi ve öğretmen arasında kuvvetli bir bağın olduğu görülmektedir.

### 3.5. Olumlu Okul İklimi Değiştirme

Okul örgütünün yapı ve işleyişi hızla değişim gösteren dünyaya ayak uydurmak zorundadır. Gelişmiş ülkeler sanayinin yanı sıra, bilgi toplumu olarak da değişim göstermektedir. Ayrıca kitle iletişim araçlarındaki süratli evölüsyonlar, komünikasyon yoğunluğunu artırmış ve uluslar arası iletişime hız kazandırmıştır. Tüm bu değişmeler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışı edinmesine ihtiyaç hissettirmektedir. Okul yöneticisinin rolü de bu yenilikler sebebiyle önemli değişimlere uğramaktadır. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeniliklerin peşi sıra yeni roller edinmek ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Böylelikle okul yöneticileri için yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışı gerekmektedir (Çelik, 2012).

Okuldaki öğrenme iklimini öğretmen ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen karar ve hareketleri oluşturmaktadır. Okul yöneticisi, geleneksel okul yöneticisi olmak yerine öğretimsel lider olmayı hedeflemelidir. Bu amaç için çalışan okul yöneticileri öğrenme zamanlarını dikkatle değerlendirerek, başarı oranı yüksek çalışanlarla her daim buluşma imkânları yaratıp, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu şekillendiren net standartlar belirlemelidirler. Gerekirse bu amaç çerçevesinde, akademik başarıyı ve öğrencilerin gelişimi için verimli kabul edilen gayretleri destekleyen bir ödül sistemi oluşturarak öğrenci ve öğretmen yaklaşımlarını destekleyebilirler (Gümüşeli, 1996).

Okulun öğrenme iklimi, öğretmen ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi karşılıklı olarak etkilemeleri manasına gelmektedir. Okul yöneticileri, örgüt çalışanlarının hedeflerini gerçekleştirebilecekleri bu örgüt iklimini yaratmak için; ekip çalışmasını teşvik etmelidirler. Okul yöneticileri, çalışanların başarılı özellikleresahip olmaları sebebiyle kendilerine geliştirici programlar uygulamak, öğrenci ve öğretmenlerin buluşabileceği akademik başarı ve çabaları destekleyen ortak faaliyetler, etkinlikler düzenlemek ya da düzenlettirmek durumundadırlar (Gümüşeli, 1996).

Olumlu öğrenme ikliminin önemli etkenlerinden bir diğeri de sınıf ortamıdır. Etkili okullar, öğrencilerin başarılı olabilmeleri adına okul içerisindeki araç-gereç, fiziksel çalışma alanı ve tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanmalıdır. Öğrencilerin, zeka gelişimlerinin dikkate alınması kadar algılama yeteneklerinin de gelişmesi sağlanmalıdır. Etkili okul dendiğinde, sınırsız kaynaklara sahip olmak düşüncesi

yerine eldeki kaynaklarla en iyisini yaparak olumlu sonuçlar çıkarılması düşünülmelidir. Etkili okul, okuldaki eğitime temel olan hususlara devamlı baskı yapılması davranışı içindedir. Okulun esas görevi olarak da; öğretim ve performans geliştirme öngörülmektedir (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Yapılan araştırmalar da öğretmenlerin özgür, dürüst, emniyetli, takdir edilen ve fikirlerinin alındığı ortamlarda daha verimli ve başarılı oldukları özellikle vurgulanmaktadır. Eğitim ve yönetim sürecinde bir arada olan kişilerin ilgi, ihtiyaç ve öngörülerinin birbirinden farklılık göstermesi, eğitim kurumlarındaki örgüt iklimini biçimlendiren özellikleridir (Gürsun, 2007).

Bu boyutta okul yöneticisi için belirtilen görevler; öğretim süresini belirleme, mevcudiyetini hissettirme, öğretmenlere teşvik edici mükafatlar verme, akademik kriterler geliştirme ve bu kriterleri uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olarak açıklanmaktadır. Okul yöneticisinin sayılan tüm bu görevleri gerçekleştirmesi okulda olumlu bir iklim oluşturacağı anlamına gelmektedir. Bu görevleri özet olarak açıklamak okul yöneticisinin öğretimsel liderlik yeterliliklerini belirlemede faydalı olacaktır (Gümüşeli, 1996).

### **3.5.1. Öğretim zamanını etkili kullanma**

Okullarda geçirilen vaktin planlanması ve iyi değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Kurumun açılma ve kapanma tarihleri, tatil ve istirahat vakitleri, derslerin başlangıç ve bitiş saatleri, molalar, hep zaman kavramı ile belirlenen konulardır. Okulda verilecek eğitim için ayrılan zaman diliminin öncelik sırasına göre plânlanması ve etkin bir şekilde düzenlenmesinin yanı sıra, idarecinin kendine özel bir zamanlama çizelgesinin bulunması ve zamanı etkili bir şekilde kullanma becerisine sahip olması gerekmektedir (Gürsun, 2007). Eğer sınıftaki zamanın çoğu, öğretime hazırlık (sınıf ortamını düzenleme, derse hazırlık, gürültüyü yatıştırma, disiplini sağlama, istenmeyen davranışları önleme vb.) konularına ayrılırsa, bunun yanında, öğrencilerin geç gelmesi, öğrencilerin sınıftan çağırılması, anonslar, duyurular vb. yollarla söz konusu zaman kesintiye uğratılırsa, öğretimin verimi de düşmektedir (Şişman, 2012). Etkili okulda programın muhtevasının iyi belirlenmesi, öğrenmeye ayrılan zamanın yeterli olması ve tüm öğrencilerde istendik davranışların kazandırılması ve öğrencilerin başarıma duygusunu hissetmeleri esastır. Her öğrenci sınıftaki öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılmalıdır.

### **3.5.2. Görünen varlık olarak varlığını hissettirme**

Okul yöneticisi, sınıfları ziyaret ederek, sınıf ve okulun üyeleriyle bir araya gelerek, okulun tüm birimlerini teftiş ederek, öğretim prosesinin işleyişini izleyebilmelidir. Kurumlarda bulunan personel ve öğrencilerin, özellikle kendilerini kontrol etme (oto kontrol) yeteneklerini üst düzeye çıkarabilecekleri çalışmalar yapılmalıdır. Okul yöneticisi resmi ya da gayri resmi olarak derslikleri ziyaret ederek, eğitim-öğretimin işleyişini izlemelidir. Fakat yapılan görüşmelerin öğrenme sürecini sekteye uğratmayacak şekilde planlanması önem arz etmektedir. Yönetici direkt veya dolaylı olarak öğrencilerle devamlı iletişim içinde olmalıdır. Ayrıca tüm öğretmenler gibi yöneticinin de hem öğretim kaynağı hem de örnek alınması gereken biri olması gerekmektedir. Yönetici, öğretmenlerin ve öğrencilerin aktif olduğu okul girişi ve çıkış saatlerinde, öğle aralarında koridorda aktif olarak bulunmalıdır. Yöneticinin okul toplumunu oluşturan üyelerin davranışlarını onaylayan bir bakışı dahi üyelere karşı gizli bir etki yaratabilmelidir. Başarılı örgütlerde yapılan araştırmalarda, söz konusu örgütlerde gözlenen özelliklerden birisi de “gezinerek yönetim” anlayışının egemen olmasıdır (Şişman, 2012).

Öğretim önderleri olarak kabul edilen okul yöneticileri öğretmen ve öğrencilerle görüşmeler yaparak; iletişim kurmak adına teneffüslerde okulun çeşitli alanlarında ve bazı zamanlarda dersliklerde, beslenme için ayrılan zamanlarda yemekhanelerde hazır bulunarak; belirli aralıklarla diğer kurumlardaki aktivitelere katılarak ve böylelikle öğrenci, öğretmen ve hatta aile bireyleriyle bir araya gelip tanışma ve onlarla sohbet etme imkanı elde etmelidirler. Etkili kurumlar konusunda ilgili çalışmalarda, önemle vurgu yapılan noktalardan birisi de söz konusu kurum idarecilerinin hareket ve tutumlarıyla herkes için başarılı bir rol model olmalarıdır (Şişman, 2014). Ayrıca okulun gelecekte kendini görmek istediği noktaya ulaşmak adına süreç içinde yaptığı tüm çalışmalar ve belirlediği hedefler, değişim ve gelişmeleri takip ederek diğer okulların üyelerine emsal teşkil etmelidir.

### **3.5.3. Çalışanların başarılarını ödüllendirme**

Okulda varlığını hissettirmek amacını hedefleyen yöneticiler, kendi inisiyatifinde olan mükâfat ve yaptırım sistemini aktif bir şekilde kullanmalıdır. Görevini layıkıyla yerine getirmeyen çalışan çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalacağını; üstün performans sergileyen çalışan ise mükâfatlandırılacağını bilmelidir (Başar, 1993).



Çalışanları üzerinde olumlu etkiler bırakmak isteyen bir öğretimsel liderin çalışanlara ikna edici ödüller sunması gerekmektedir. Her okulun kendine has bir ödül sistemi bulunmaktadır. Kıdem artışı veya pozisyon değişimi, maaş artışları, kabul görme, takdir etme ve herkes tarafından ulaşılamayan olanaklara erişim sağlanması gibi ödüller, yöneticiler tarafından öğretmenleri tesir altına almada kullanılacak önemli teşvik araçlarıdır (Aydın, 1994). Bireyler çevresi tarafından kabul gören ve takdir edilen başarılarından mutlu olurlar. Mükâfatlandırılan başarılar, başarının tekrarlanma sıklığını artırmasının yanı sıra çalışanlarının güdülenmesine ve morallerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bir okulda öğretmenlerce kişisel ya da ekipçe gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, tebrik edilmesi, çalışanların kendilerini kurumla bağdaştırmalarını sağlamaktadır (Şişman, 2014).

#### **3.5.4. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama**

Okul idarecileri, öğretmenlere fayda sağlayacak öğretimsel kaynakların bilincinde olması gereken bir yönetici olarak öğretmenlerin mesleki açıdan ilerlemelerine yönelik bazı faaliyetler organize edebilirler. Öğretmenlerin kariyerlerine yönelik faaliyetler, kurum içinde veya dışında verilen alanla ilgili eğitim çalışmalarına iştirak etme, okulda yapılacak konferans, seminer, atölye çalışmaları vb. aktiviteler şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi kendisiyle alakalı bazı mevzulardaki eğitim imkânlarından öğretmenleri bilgilendirme şeklinde de olabilmektedir.

Öğretmenlerin vazifelerinde başarı elde edebilmeleri için eğitim-öğretim alanında ve bu süreçte kullanılan araç gereçlerde meydana gelen teknolojik gelişmeleri ve değişiklikleri yakından takip etmeleri, çalıştıkları kurumda karşılına çıkan eğitim sorunlarını çözebilecek yeni yolları öğrenmeleri ile mümkündür. Bunun için idarecinin en mühim sorumluluklarından birisi, kurumdaki çalışanların ve öncelikli olarak öğretmenlerin devamlı ilerlemelerini sağlamak adına tedbirler almak ve düzenlemeler yapmak olacaktır (Gürsun, 2007).

#### **3.5.5. Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme**

Geleceğin okul yöneticileri gerek talebeler gerekse tüm personeliyle ilgili pozitif neticeler alabilmek adına kurumdaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir şekilde idare etme yeteneğine sahip olmalıdır. Okulda yapılmak istenen değişimlerin hedefine ulaşması için, ilk önce okulun ilerde sahip olması istenen vizyonun

varlığına ve bu vizyonu gerçekleştirmek için okulu temsil eden bütün üyelerin bu fikri benimsemiş olmasına bağlıdır (Şişman, 2014).

Açıkça belirtilmiş yüksek standartlar, öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için ihtiyaç duyulan yüksek beklentileri güçlendirmektedir. Yüksek normlar, kazandırılmak istenen temel yeteneklerin daha fazla öğrenci tarafından tamamen öğrenmeleri istenildiğinde de geliştirilebilir. Okul için yüksek beklentileri ya da standartları geliştirme ve tatbik etme şekilleri, okulun konumlandığı çevrenin gelişmişlik düzeyinden ve çevrenin okuldan beklentilerinden etkilenmektedir. Bazı çevrelerde okul liderlerinin bu husustaki vazifesi, yüksek beklentilerin ve standartların oluşmasını sağlamak iken, bazı gelişmiş çevrelerde görev yapan yöneticiler ise, bu çevrede oluşmuş olan mevcut beklentileri ve standartları muhafaza etmek ve ilerlemeyi sağlamakla sınırlı olacaktır. Bahsedilen bu etkenler karşısında öğretim liderinin; bilimsel standartları ve beklentileri geliştirme ve tatbik etme aşamasında öğretmenler, talebeler, veliler, diğer öğretim müesseseleri ve meslek gruplarıyla etkileşim halinde kalmaları gerekmektedir (Gürsun, 2007).

Görüldüğü gibi, okul liderinin olumlu okul iklimini değiştirme çabalarında yukarıda bahsedilen tüm boyutlarda olduğu gibi, örgütsel değişimi başlatma ve yönetme sürecinin geleceğe yönelik nasıl bir seyir izleyeceği konusunda da etkili bir bakış açısı getirmesi gerekmektedir.

### **3.6. Konu İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde örgüt ve okul iklimi konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

#### **3.6.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar**

Akbaba ve Erdoğan (2014) tarafından yapılan araştırma, okul yöneticileri ve öğretmen fikirlerine bağlı olarak, okul atmosferinin nasıl ortaya çıktığını ve bu süreci nelerin etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın neticesinde, okul ikliminin oluşmasından daha çok okul idarecilerinin sergiledikleri davranış ve tatbik edilen yolun daha etkili olduğu, öğretmenlerin duygu ve düşüncülerini rahat ifade edip kabul gördükleri, düzenli bir işleyişe sahip okul atmosferi istedikleri ve ideallerindeki olumlu okul iklimini oluşturmak için emek harcadıkları

gözlemlenmiştir. Bu çalışmayla pozitif bir okul ikliminin, personelin istekli çalışması ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca okul atmosferinin oluşum sürecinde; idareciler, öğretmenler, veliler, talebeler, diğer personel ve yanı sıra okulun bulunduğu tüm çevrenin de etkili olduğu tespit edilmiştir.

Nur (2012) tarafından yapılan, “Anaokullarında Örgüt İklimi ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, resmi bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurum hakkında algıladıkları örgüt iklimi ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Örgüt ikliminin alt boyutlarıyla öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, tahsili, meslekteki kıdemi, çalıştığı kurumda hizmet süresi ve gün içerisinde kurumda geçirdiği vakit arasında anlamlı bir fark bulunmazken, çalışılan yaş grubu ile örgüt ikliminin “Mesleki Dayanışma” alt boyutu arasında, çalıştığı yaş grubu ve sınıfta bulunan öğrenci sayısı ile örgüt ikliminin “Samimi” alt boyutu arasında olumlu yönde, öğrenci mevcudu ile örgüt ikliminin “Destekleme” alt boyutu arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre örgüt ikliminin “Yakından Kontrol”, “Engelleme” ve “İlgisiz” alt boyutları ile algılanan sınıf yönetimi becerileri arasında anlamlı bir bağ bulunmazken, örgüt ikliminin “Destekleme”, “Mesleki Dayanışma” ve “Samimi” alt boyutları ile algılanan sınıf yönetimi becerileri arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Öğretmenler tarafından anlamlandırılan kurum atmosferinin, yine kendileri tarafından algılanan sınıf yönetimini sağlama yetenekleri üzerine olan etkisini inceleyen Regresyon analizi neticesinde istatistiksel olarak belirgin bir farklılığa ulaşılamamıştır.

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kişisel ve örgüte ait özelliklerin uyumuna yönelik algılarının çeşitli parametreler açısından incelendiği araştırma Ankara ilindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bireyin çalıştığı kuruma verdiği değer uyumuna bakıldığında algılarının cinsiyete, bransa, tahsil düzeyi ve çalıştığı kurumdaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak kişinin çalıştığı kuruma verdiği değer uyumuna ilişkin algılardan, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin farklı algıları olduğu belirlenmiştir. Bireyin örgüte verdiği değer uyumunun en yüksek olduğu grup 11–15 yıllık öğretmenler olarak ortaya çıkmıştır. Birey-örgüt

değer uyumu minimum olan grup ise 6–10 yıllık meslek kıdemine sahip öğretmenler olmuştur (Sezgin, 2006).

Yine başka bir araştırma da; İzmir’de 50 okulda gerçekleştirilen bir araştırmaya göre okul iklimini algılamada bayan öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran daha pozitif bir yaklaşım sergilemiştir. Toplumsal olarak öğretmenliğin çalışma koşullarının bayanlara uygun bir meslek olarak görülmesi, bayanların eve maddi katkı sağladığı fakat erkeğin kazancının önüne geçmediği, bayan öğretmenlerin yaptığı işten mutlu oldukları ve dolayısıyla kendilerini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görüp kurumlarıyla özdeşleştirmelerine sebep olabilmektedir (Şahin, 2004).

Emeksiz (2003), okul atmosferi ve liderlik üzerine yaptığı çalışmasında, ilköğretim okulunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin “okul iklimi ve liderliğe” yönelik fikirlerini araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, okul iklimi ve liderliğin birbirleri üzerinde güçlü bir etkiye ve bağına sahip olduğu, buna bağlı olarak liderin tutumlarında oluşan olumlu değişikliklerin iklim boyutuna da pozitif bir şekilde yansıtıldığı sonucuna varılmıştır.

Dağlı (1996)’nın “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimi” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin yüz yüze ilişkilerden son derece formal bir davranış gösterdikleri ve kendileri ile yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklık bıraktıkları gözlenmiştir. Ayrıca yönetici ve öğretmen algılarına göre uyum içerisinde çalışan yani açık örgütsel iklime sahip ilköğretim okullarının oranı oldukça düşük çıkmıştır.

Aksu’nun (1994) örneklemini 1992-1993 öğretim yılında Malatya il merkezinde belirlenen orta dereceli okullarda görev yapan 338 öğretmenin oluşturduğu “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” isimli doktora çalışmasında, “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri” (WPEI) ve “Örgütsel İklimi Betimleme Anketi” (OCDQ) kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okullarda; açık, bağımsız, kontrollü, samimi ve kapalı olmak üzere 5 iklim tipi görülmektedir. Ayrıca yöneticilerde bulunması gereken genel, alan uzmanlığı ve uygulamada izlediği yöntem ile yetenekleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, okul müdürlerinin etkililik puanları arttıkça, okul ikliminin açık iklime yönelmekte olduğudur.

Şişman (1994), Eskişehir merkezindeki ilkokullarda örgüt kültürüne ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bazı temel sonuçları şunlardır:

- Kişinin dış dünyayla kurduğu ilişki konusunda ilkokullarda görev yapan idareci ve öğretmenler arasında farklı sayılılar hakim olup bu konuda grup üyelerince müşterek ve güçlü bir idrak birliği oluşmamıştır.

- İlkokullarda hakim olan kültürün ilerleme ve mutabakat sağlamadan yana bir kültür olma niteliği ağır basmaktadır. Bunun yanında bahsi geçen kültür, bulunduğu çevre üzerinde etkili olma ve değişim sağlama konusunda fazla etkin olmadığı görülmektedir.

- İnsan doğası hususunda kuvvetli ve müşterek bir fikir ortaklığı oluşmamıştır.

- Paylaşılan temel sayılılarla ilgili olarak altı temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; 1) İş/Görev, 2) İnsan, 3) İnsan İlişkileri, 4) Otorite Gereksinmesi, 5) Sosyal Gerçek, 6) Çevreyle İlişkiler biçiminde belirlenmeye çalışılmıştır.

Vural (2007), “Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algıları ile demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet süresi, tahsil durumu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerin kurum kültürü algılarıyla erkeğin bireysel özellikleri arasında olumsuz yönde az bir miktarda bağ olduğunu gözlemlemiştir. Buna bağlı olarak erkeksi kişilik özellikleri ile ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürünü idrak etme konusunda birbirlerini olumsuz etkiledikleri saptanmıştır.

Polat (1997), ilkokul ve ilköğretim birinci kademe okullarında hizmet veren öğretmenlerin okul yöneticisinin öğretimsel lider olarak üstlendiği göreve ilişkin idrak ve beklenti seviyelerini ortaya koymak amacıyla Kars merkezindeki 14 ilkokul ve 4 ilköğretim okulundaki 310 öğretmene araştırmacı tarafından geliştirilen 60 soruluk anket uygulanmıştır. Anketin içeriği; “hedeflere ulaşılması”, “öğretimin denetimi”, “öğretimsel atmosferi yaratma”, “öğrenci gelişiminin takip edilmesi”, “iletişim ve çevre” ile “yöntem, teknik ve öğretimin planlanması” şeklinde altı ana boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler, müdürlerin kendilerinden beklenen öğretimsel liderlik tutumlarını yeterli düzeyde sergiledikleri düşüncesine sahiptirler. Öğretimsel liderlik

davranışlarının sergilenmesi hakkında, öğretmen algılarının en düşük olduğu davranış, “okul müdürünün örnek dersler vermesi” maddesi, en yüksek olduğu davranış ise, “okul içinde kendisine rahatça erişebilme” maddesidir.

- Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik tutumlarını sergileme derecelerine yönelik öğretmen algıları ve kişisel değişkenlerden “yaş” ve “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genç öğretmenler, kendilerinden yaşça büyük öğretmenlere nazaran yöneticilerin öğretimsel liderlik tutumlarını sergileme şekillerini daha negatif idrak etmektedirler. Müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme derecelerine ilişkin kadın öğretmenlerin algıları, erkek öğretmenlerin algılarına göre daha düşük düzeyde ve olumsuz gerçekleşmiştir.

- Öğretmenler, müdürlerden ortalamanın üstünde bir düzeyde öğretimsel liderlik beklentisi içerisindedirler. Öğretmen beklentilerinin en düşük olduğu davranış, “velileri başarılı öğretmenleri takdir etmeleri doğrultusunda yönlendirme” davranışdır. Öğretmen beklentilerinin en yüksek olduğu davranış ise, “eğitim-öğretim programlarının hayata geçirebilmesi için en uygun ortamı hazırlama” davranışdır.

- Öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen beklentilerinde mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir. Mesleklerinde 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin beklentileri, mesleki kıdemi kendilerinden daha az olan öğretmenlere nazaran daha düşüktür.

- Öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında .42 seviyesinde doğrusal yönlü bir bağ olduğu görülmüştür.

- Öğretimsel liderliğe ait tüm boyutlarda öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında .05 seviyesinde belirgin bir farklılık söz konusudur. Öğretmenlerin algıları düşük, beklentileri ise algılarına göre daha yüksektir.

Topçu (1998)'nin, “örgütsel iklim kavramının kuramsal analizi ve eğitim kurumları üzerine olan etkisi” konulu araştırma verilerine göre, eğitim kurumlarında kapalı iklim tipinden açık iklime geçiş oldukça; idareci ve öğretmen tutumlarında olduğu gibi, öğrencinin davranış ve başarısında da pozitif yönde değişimler gözlemlenmiştir.

### 3.6.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Hoy ve Tarter okul iklimini değerlendirmek için örgütsel sağlık envanterini geliştirmişlerdir. Bu envanter öğrenciler, öğretmenler, okul idaresi ve toplum arasında ilişkileri açıklamaktadır. Envantere göre iklim; kurumsal, yönetsel ve öğretmen düzeyi olarak üçe ayrılmıştır. Kurumsal düzey çevresiyle ilişkili olarak açıklanmaktadır. Yönetsel düzey, örgütün içyapısı ile ilgili olarak yönetim fonksiyonunu içermektedir. Öğretmen düzeyi ise, öğrenme ve öğretme süreçleriyle ilgilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2000).

Bir başka araştırmada Onoye (2004), okul yöneticilerinin başarılı okullardaki rolünü ve okul ikliminin hangi öğelerinin bir okulun başarılı olması için gerekli olduğunu belirlemeyi hedeflemiştir. Onoye'ye göre örgütler üzerine yapılan araştırmalarda liderlik ve pozitif bir okul ikliminin başarılı bir örgüt için gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini, Güney California'daki bir ortaokul oluşturmaktadır. Bu okul üç yıldır beklenen başarıyı gerçekleştirmektedir. Araştırmada gözlem tekniği, görüşme tekniği, anketler uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; başarılı okullarda güçlü bir akademik başarıya odaklanma mevcuttur. Öğretmenler karar verme sürecine katılırlar. Yöneticiler aynı zamanda liderdirler. Ayrıca okuldaki kişilerin yüksek beklentileri bulunmaktadır.

Anderson 1982'de, örgütsel iklim ve okul iklimi konusunda yaptığı çalışmalarını bir makalede sunmuştur ve aşağıdaki sonuçlara varmıştır (Topal, 2001):

- Okulların sahip oldukları varsayılan iklim her örgütte tektir.
- Okulların ikliminde öyle farklılıklar görülebilir ki, bu nedenle iklimin anlaşılması, zor, karmaşık tanımlanması ve ölçülmesi güçtür.
- Okul iklimi etkili olduğu kadar okulun özel boyutlarının, öğrenci kitlesinin özellikleri ve sınıf süreçlerinin yerini alamaz.
- Okul iklimi öğrencilerin çoğunu etkiler ve öğrenmeyle ilişkisi vardır. Ayrıca kişisel olarak gelişmeyi ve memnuniyeti sağlar.
- Okul iklimi, iklim gelişim etkilerinin, öğrenci davranışlarının önceden tahmin edilmesinin yorumudur.

Hirase'nin 2000 yılındaki araştırmasında okul iklimi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin benzerliği ya da farklılığını, bir yöneticinin okul ve okul iklimi ile ilgili paylaşımcı bir vizyona sahip olup olmadığını, öğretmenlerin yaptıkları işe katkılarını

ve iklimle bağlantısını, öğrenci başarısı ve iklimini, okulun sosyo-ekonomik statüsü ve iklimini, okulun büyüklüğü ve iklim konularını incelemiştir. Araştırma Utah'ta beş okulda, "Ortaokullar için Örgütsel İklimi Tanımlama Ölçeği" kullanılarak yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenler ve yöneticiler okullarındaki iklim ile ilgili aynı algıya sahiptirler. Bununla birlikte yöneticilerin okul iklimi ile ilgili düşünceleri ve vizyonları arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, yöneticinin vizyon ortalaması arttıkça okul iklimi ortalaması da artmaktadır. Düşük sosyo-ekonomik çevrelerden gelen öğrencilerle bunlardan daha yüksek sosyo-ekonomik çevrelerden gelen öğrenciler arasında düşünce bakımından bir farklılık bulunmamıştır. Pozitif okul iklimine sahip okullarda öğretmenlerin yaptıkları işe katkıları ve öğrencilerin akademik başarısı daha yüksektir. Ayrıca büyük okullar küçük okullara göre daha düşük okul iklimi ortalamasına sahiptirler (Hirase 2000'den akt. Çamur, 2006).

Estil (1992), Kaliforniya'da 21 devlet okulunda yaptığı araştırmada çalışanların ruhsal güçleri, verimlilikleri ve kültürlerinin getirdiği kurallar arasındaki bağı incelemiştir. Denek adaylarından alınan cevapların ortalamalarına göre yüksek moral, düşük moral ve verimlilik gruplarına ayrılmışlardır. Yapılan araştırmanın temel hedefi, okul kültürünün getirdiği kurallarla, çalışanların verimlilik ve morali arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Yaratıcılık özelliği olan, sosyal ilişki ve çalışan serbestisi başlıklarıyla uygulanan varyans analizi sonuçlarına göre, yüksek moral, düşük moral ve verimlilik düzeyine sahip olan grupların fikirleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle yüksek destekli görevler, yaratıcılık ve sosyal ilişki normlarıyla çalışanların moral ve verimlilik seviyeleri arasında etkili bir münasebet göze çarpmıştır. Temel esaslar, işbirliği, yaratıcılık ve sosyal etkileşim olarak belirlenmiştir. Yaratıcılık ve sosyal ilişki normlarıyla başarılı performansa sahip olan gruplar arasında etkili bir bağ tespit edilmiştir. İşbirliği normlarının, verimlilik esasıyla ayrılan gruplar hariç, bütün grupların moral ve verimlilik seviyelerini yükselttiği görülmüştür. Sosyal ilişki normlarının ise, moral yönünden ayrılan gruplar hariç, diğer tüm grupların verimlilik ve moral düzeyini yükselttiği belirlenmiştir.



Eğitim yöneticileri, okul içerisinde eğitimsel faaliyetleri destekleyerek, yaratıcı ve sosyal ilişkileri ön planda tutan plan ve programlarla yerleşik düzenlerini sürdürmeyi hedef edinmişlerdir. Bahsi geçen normlar sayesinde, araştırma yapılan 21 devlet okulunda verimliliğin ve moralin üst dzeyeleere çıkmasına sebep olduğu görülmektedir ve bu zaferde eğitim yöneticilerinin payı yadsınamazdır.

Yönetici ve öğretmenlere uygulanan 10.370 adet anket çalışmasıyla Chinaekwu (1993), ğretmenlerin karar almada etkin olması, iş tatmini algıları ve okul kültürü arasındaki bağı incelemiştir.

Yapılan analizde öğretmenlerin kararlarda etkin olarak bulunması ile okul kültürü ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasında gözle görülür bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Yine yararlanılan bir başka analiz regresyonla, yöneticilerin ve yönetici desteğinin, hedeflere odaklanmanın, çalışanların gelişimine önem verilmesinin, öğretmenlerin kararlarda etkin olmasının, bürokratik engellerin ve örgüte olan sadakatin öğretmenlerin işe olan tatminlerinde önem arz ettiği görülmüştür. Araştırma sonuçları, şehirlerde çalışan ve eğitimle ilgilenen üst düzey yöneticilerin, ğretmen ve okul yöneticilerinin farkındalığını arttıracadığı için oldukça önemlidir.

Collopy (1993)'nin yaptığı araştırmada, etkili okul özellikleri ve Iowa okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü normları arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin; koruyucu, işletmeci, girişimci, yenilikçi ve sinerjik özelliklere sahip olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmada etkili okul sürecini devamlı geliştirme uğraşlarında okul kültürünü değiştirmek için paylaşılmış kültürel değerlerin çok fazla önem arz ettiği görülmüştür.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin çatışan niteliklerini araştıran Campbell (1993), araştırmada ilk ve ortaokullarda hizmet veren 10 okul müdürü ve 20 öğretmenle görüşmüştür. Her birinin kişisel olarak idrak kabiliyetleri ve inançları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma da, öğretime verilen değerler ğretmen ve yöneticiler açısından bireysel olarak incelenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilere kıyasla iş hayatlarında ruhsal çöküntülere ve etik kargaşalara daha çok maruz kaldıkları, buna rağmen her iki grubun da hedeflerini anlamlı eylemlere ve pozitif inançla besledikleri morale dayandırmadıkları saptanmıştır.

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) okul iklimi ölçümü yaptığı çalışmasında yöneticiler ve öğretmenlerin üç çeşit davranışını ifade etmektedir. Araştırma neticesinde yönetici davranışlarının; destekleyici, emredici ve kısıtlayıcı olduğunu belirtirken, öğretmen davranışlarının ise meslektaş, sosyal ilişkilerde sıcaklık, ilgisiz olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar esas alındığında iklim çeşitlerinin de; açık, otoriter, çözülmüş ve kapalı iklim olarak şekillendiğini ifade etmiştir.



## **4. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve analizi ile ilgili detaylı bilgiye yer verilmektedir.

### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, nicel tarama desenine uygun olarak tasarlanmıştır. Tarama deseninde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve varolduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002). Bu çalışma ile İstanbul ili Güngören ilçesinde bulunan bağımsız anaokulu ve halk eğitim merkezi, ilk ve ortaokullarda örgüt iklimini etkileyen iç etmenler saptanmaya çalışılmıştır.

### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Güngören ilçesindeki bağımsız anaokulu, halk eğitim, ilk ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Güngören bölgesinde çalışan toplam öğretmen sayısı 1857'dir. Araştırma da öğretmenlerin tamamına ulaşamayacağı için tabakalama örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme, toplanmak istenen bilginin doğruluğunu etkileyecek faktörler olduğunda, kitleyi bu faktör gruplarına göre tabakalara ayırarak her tabakadan ayrı ayrı örneklem seçilerek yapılmaktadır. Her tabakadan ayrı örneklem seçilerek ve tabakaların (faktör gruplarının) kitledeki değişkenliği örnekleme de korunarak, örneklemin kitleyi temsil yeteneği artırılmış olmaktadır (<http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr>, 19.07.2016).

Kısaca, tabakalı örnekleme amacını ilgili alt grupların temsil edilmelerini garanti altına almaktadır (Gay, 1987). Tabakalı örnekleme kullanmanın en önemli nedeni, örneklemin standart hatasını azaltmadaki sahip olduğu avantajdır. Tabakalı örnekleme yoluyla seçilen örneklem, evrenin homojenliğine bağlı olarak eleman sayısı azalmaktadır (Monette, Sullivan ve De Jong, 1990). Örneğin, %99 güven

sınırındabasit seçkisiz örnekleme yerine, tabakalı-oranlı örnekleme yönteminin kullanılması, 963 eleman yerine 175 eleman, evreni temsil etmede aynı şekilde yeterli olabilmektedir (Arseven, 1994).Tabakalı örneklemede tabakaların örnekleme içindeki sayısal ağırlıkları da önem kazanmaktadır. Araştırmanınamacı bakımından evrendeki her bir tabakanın yüzdeliğine göre örnekleme yansımalarının önemli olup, olmayışına göre tabakalardan örnek seçme işlemi oranlı ya da oransız olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Oranlı tabakalı örnekleme de, her tabakanın evrendeki oranıyla dengeli olarak örnekleme elemanı alınmaktadır. Oransız tabakalı örnekleme de ise, tabakaların evrendeki oranına bakılmaksızın, her tabakaya eşit sayıda eleman alınmaktadır. İstatistik işlemleri kolaylaştırmak için genellikle oranlı tabakalı örnekleme seçilmektedir. Tabakalı örnekleme tekniği, örneklemin standart hatasını azaltmasının yanında, araştırmanın daha ekonomik koşullarda ve kısa zamanda yapılmasını sağlamaktadır. Fakat her koşulda tabakalama yapmanın mümkün olmadığını da bilmek gerekmektedir (Miles ve Huberman,1994'den akt. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr>, 19.07.2016).

Çalışmamız da tabakalı örneklemin tercih edilmesinin nedeni; tabakaların kendi içlerinde homojen, tabakalar arasında heterojen olmalarına fırsat vermesidir. Ayrıca istatistiksel çalışma için giriş yapıldığında doğru bilgi elde etme, tabakadan alınan örneklemin kendi tabakasını temsil etme yeteneği ve her tabaka için ayrı sonuç elde etme fırsatı sunduğu için bu örnekleme yöntemi seçilmiştir(<http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr>, 19.07.2016).

Evren büyüklüğü 2000 olan yerlerde %95 güven sağlanması için en az 322 adet örnekleme ulaşılması gerekmektedir (Cohen vd. 2000'den akt. Erkuş, 2005). Bu çalışma Güngören ilçesinde çalışan toplam 405 öğretmene uygulanmıştır.

**Çizelge4-1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	1. Kadın	300	74,1
	2. Erkek	105	25,9
<b>Mesleki Kıdem</b>	1. 1-5 Yıl	137	33,8
	2. 6-10 Yıl	91	22,5
	3. 11-15 Yıl	57	14,1
	4. 16-20 Yıl	67	16,5
	5. 21 Yıl ve üzeri	53	13,1
<b>Görev Süresi</b>	1. 1-5 Yıl	322	79,5
	2. 6 Yıl ve üzeri	83	29,5
<b>Görev Türü</b>	1. Sınıf Öğretmeni	219	54,1
	2. Branş Öğretmeni	186	45,9
<b>Toplam</b>		<b>405</b>	<b>100.0</b>

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdem yıllarına, buldukları okuldaki görev sürelerine ve görevlerine göre dağılımları Çizelge 4-1’de verilmiştir. Çizelgeden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %74,1’i (n=300) kadın, %25,9’u (n=105) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Çizelge 4-1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,8’i 1-5 yıl, %22,5’i 6-10 yıl, %14,1’i 11-15 yıl, %16,5’i 16-20 yıl, %13,1’i 21 yıl ve üzerinde kıdem yılına sahip olduğu görülmektedir. Burada araştırma örneklemini ve dolayısıyla araştırma evreni içindeki öğretmenlerin çoğunluğunu mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin oluşturduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde ise 322’sinin (%79,5) 1-5 yıl, 83’ünün ise (%20,5) 6 yıl ve daha fazla yıldır aynı okulda çalışmakta oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırma örneklemini oluşturan toplam 405 öğretmenin 219 (%54,1)’ini sınıf öğretmeni iken, 186 (%45,9)’unu branş öğretmeni oluşturmaktadır.

**Çizelge4-2.** Araştırma Kapsamına Alınan Okullar Ve Bu Okullardan Toplanan Ölçek Sayısı

No	Okullar	Toplanan Anket Sayısı
1.	Atatürk İlkokulu	30
2.	50.Yıl Ahmet Merter İlkokulu	50
3.	Fono İlkokulu	15
4.	Başarılı İlkokulu	10
5.	Gündoğdu İlkokulu	30
6.	Haznedar Abdi İpekçi İlkokulu	30
7.	Halk Eğitim Merkezi	30
8.	Mustafa Kemal Ortaokulu	40
9.	Şehitler Ortaokulu	25
10.	Şiir Mektebi Ortaokulu	50
11.	Polis Amca Anaokulu	21
12.	Tozkoparan İlkokulu	9
13.	Yahya Çavuş İlkokulu	40
14.	75.Yıl İlkokulu	25
<b>Toplam</b>		<b>405</b>

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul iklimini belirlemek üzere geliştirilen “Örgütsel İklimi Tanımlama Anketi - İlkokullar İçin Gözden Geçirilmiş Versiyon” (OCDQ-RE) kullanılmıştır. İlk olarak Halpin ve Croft tarafından geliştirilen anket ilkokullar için güncellenmiştir (Hoy vd., 1991). Ölçek Kavgacı (2010) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali 42 madde ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek; hiçbir zaman (1), bazen (2), sık sık (3) ve her zaman (4) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 4’lü Likert tipi bir ölçektir. Okul İklim Ölçeğinin Destekleyicilik boyutu 8 maddeden, sınırlayıcılık boyutu 4 maddeden,

yönlendiricilik boyutu 5 maddeden, samimilik boyutu ise 8 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, standart sapma değerlerinin 1'e doğru yaklaşması olumlu kabul edilmiştir. Ölçeğin Destekleyicilik alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .90, Sınırlayıcılık Cronbach Alpha değeri .80, Yönlendiricilik Cronbach Alpha değeri .76, Samimilik boyutunun ise .83 çıkmıştır.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin dağılımlarının normalliği Kolmogorev-Smirrow testi ile sınanmış ve 0,05 düzeyinde verilerin normal dağıldığı gözlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak, yüzde, frekans, ilişkisiz örneklem t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi – (ANOVA) araştırmanın verilerinin analiz edilmesinde tercih edilmiştir.

**Çizelge4-3. Aritmetik Ortalama**

<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Aralıklar</b>
Hiçbir zaman	1.00-1.74
Bazen	1.75-2.49
Sık sık	2.50-3.24
Her zaman	3.25-4.00

Ölçek çizelge 4-3'de de görüldüğü gibi; hiçbir zaman, bazen, sık sık ve her zaman seçeneklerinden oluşmaktadır. Hiçbir zaman seçeneğinin aralıkları 1.00- 1.74, bazen seçeneğinin 1.75-2.49, sık sık seçeneğinin 2.50-3.24, her zaman seçeneğinin ise 3.25 ve 4.00 arasına karşılık gelmektedir.





## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul iklimine yönelik öğretmen görüşleri; cinsiyet, mesleki kıdem, görev süresi ve görev türü değişkenlerine göre incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5-1’de sunulmuştur.

**Çizelge5-1. Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
<b>Destekleyicilik</b>	Kadın	300	2,81	0,71	1,149	189,202	,251
	Erkek	105	2,90	0,68			
<b>Sınırlayıcılık</b>	Kadın	300	2,15	0,83	1,318	178,360	,188
	Erkek	105	2,27	0,85			
<b>Yönlendiricilik</b>	Kadın	300	2,65	0,68	1,673	215,696	,096
	Erkek	105	2,53	0,57			
<b>Samimilik</b>	Kadın	300	2,64	0,60	2,198	233,84	<b>,029*</b>
	Erkek	105	2,51	0,46			
<b>Örgüt İklimi</b>	Kadın	300	2,62	0,43	,309	209,682	,757
	Erkek	105	2,60	0,37			

\*p<0,05

Çizelge 5-1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ilişkisiz örneklem t-testi kullanılmıştır. Yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda destekleyicilik (t=1,149, p>0.05), sınırlayıcılık (t=1,318, p>0.05) ve yönlendiricilik (t=1,673, p>0.05) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır. Ancak yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda samimilik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t=1,149$ ,  $p<0.05$ ). Samimilik alt boyutunda kadın öğretmenlerin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalaması ( $x=2,64$ ), erkek öğretmenlerin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalamasından ( $x=2,51$ ) anlamlı düzeyde yüksektir. Halawah (2005) ve Aydınli (2008) çalışmalarında erkeklerin, yöneticileri ile kurmuş olduğu iletişimden dolayı okul iklimini daha destekleyici bulmaları çalışmam ile paralellik göstermektedir. Tok (2006) ve Pakdanel (1988) çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin samimiyet alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine Süpçin (2000)'e göre öğretmenlerin okullarındaki örgütsel iklime ilişkin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Buna karşılık Aksu (1994) ve Dağlı (1994) çalışmalarında kadın öğretmenlerin okul iklimini erkek öğretmenlere göre daha samimi bulduklarını ifade etmişlerdir. Karacaoğlu (2008) ve Tahaoğlu (2007) çalışmalarında da yine kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okullarındaki örgüt ikliminin, samimiyet boyutlarına ait davranışları daha fazla olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İncelenen bu çalışmaların sonucunda elde edilen benzerlikler ve farklılıklara bakıldığında; samimilik boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın ölçek uygulanan kişilerin daha çok kadın olmaları, kadın öğretmenlerin okul dışında da fazla görev üstleniyor olmaları ve kadın öğretmenlerin okul ve işten artan zaman dilimlerinde kendilerine yeterli vakit ayıramamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

**Çizelge5-2.** Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

	<b>Okulda Görev Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Destekleyicilik</b>	1-5 yıl	322	2,82	0,72	,991	142,031	,323
	6 yıl ve üzeri	83	2,90	0,63			
<b>Sınırlayıcılık</b>	1-5 yıl	322	2,18	0,83	,121	125,465	,903
	6 yıl ve üzeri	83	2,19	0,85			
<b>Yönlendiricilik</b>	1-5 yıl	322	2,65	0,64	1,801	119,335	,072
	6 yıl ve üzeri	83	2,50	0,70			
<b>Samimilik</b>	1-5 yıl	322	2,61	0,59	,602	150,929	,548
	6 yıl ve üzeri	83	2,57	0,49			
<b>Örgüt İklimi</b>	1-5 yıl	322	2,62	0,43	,291	144,655	,771
	6 yıl ve üzeri	83	2,60	0,37			

Çizelge 5-2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine yönelik görüşlerinin kurumdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ilişkisiz örneklem t-testi kullanılmıştır. Yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda destekleyicilik ( $t=,991$ ,  $p>0.05$ ), sınırlayıcılık ( $t=,121$ ,  $p>0.05$ ), yönlendiricilik ( $t=1,801$ ,  $p>0.05$ ) ve samimilik ( $t=,602$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Karacaoğlu (2008), Tok (2009) ve Akar (2006) çalışmalarında da belirtilen alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yıldırım (2009)'ın çalışmasında ise, yönlendiricilik ve sınırlayıcılık alt boyutlarında fark çıkmazken, destekleyicilik alt boyutunda 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip olan öğretmenlerin bu boyutu daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu benzer ve farklı sonuçlar sunan araştırma sonuçlarına bakıldığında, destekleyicilik boyutunda kurumda 1-5 yıl görev süresi olan öğretmenler, yöneticileri tarafından sergilenen davranışları kabullenip, samimi olarak algıladıkları ve bu davranışların öğretmenleri tatmin ettiği ifade edilebilmektedir. Kurumdaki görev süresi 6 yıl ve üzeri olan öğretmenler ise; yöneticileri tarafından yapılan eleştirileri olumlu karşıladıkları, yöneticilerine öğretmenler arası ilişkilerde adaletli olduğu

konusunda güven duydukları, yöneticilerinin kendilerine gereken özen ve değeri verdiği inancına sahipken, bu düşüncelerin yanı sıra öğretmenlerin yapılan takdir ve tenkitlere de açık oldukları çıkan ortalamalar ile yorumlanabilmektedir.

Sınırlayıcılık boyutuna bakıldığında; kurumda görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenler yazışmaları, meslekteki iş yoğunluğunu ve kurul işlerini mesleğe yeni başladıkları için kabul ederek düzen içinde yaptıkları, dolayısıyla sıkıntı olarak görmedikleri anlaşılmaktadır. Kurumda görev süresi 6 yıl ve üzeri olan öğretmenler ise bu görevleri mesleğin bir parçası olarak gördükleri, yazışma ve kurul işlerini rutin olarak yaptıkları için uygulama sürecinde zorluk olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Yönlendiricilik boyutunda kurumdaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenler takip edilme ve kontrol sürecini mesleğin gereği olarak görerek olumsuz dönüş vermedikleri, 6 yıl ve üzeri görev süresine sahip olan öğretmenler ise yöneticilerini tanıdıkları ve iletişim kurdukları için kendilerini tanıtma/ispatlama yoluna gitmedikleri, mesleki görevleri yerine getirdikleri için de takip veya kontrol edilmekten rahatsızlık duymadıkları yorumu yapılabilmektedir.

Samimilik boyutunda çıkan sonuçlara bakıldığında; 1-5 yıl görev yapan öğretmenler kurumdaki aynı kıdeme sahip meslektaşları ile kısa sürede iletişim kurdukları, okul dışında da beraber aktivitelere katıldıkları, birbirleri ile geçirdikleri vakitten hoşlandıkları görülmektedir. 6 yıl üzeri görev süresine sahip öğretmenlerde birbirlerine destek vererek yardımlaşmaları, okul dışında ve ev ziyaretlerinde de bir araya geldikleri, birbirlerinin ailelerini tanıdıkları, güçlü sosyal bağlara ve yakın arkadaşlıklara sahip oldukları yorumlanabilmektedir.

Örgüt iklimi toplamına bakıldığında, kurumdaki görev süresi 1-5 yıl ve 6 yıl üzerine sahip öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının da birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Tok (2006), Akar (2006), Karacaoğlu (2008) gibi yurt içinde yapılan çalışmaların hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılık çıkmadığı görülmektedir. Tespit edilen sonuçlar çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Tahaoğlu (2007) çalışmasında ise; samimiyet, sınırlayıcılık, destekleyicilik alt boyutlarında anlamlı farklılık çıkmadığı

görülmektedir. Yıldırım (2009)'un, çalışması incelendiğinde ise; yönlendiricilik ve sınırlayıcılık boyutunda anlamlı fark bulunmazken, destekleyicilik boyutuna bakıldığında kurumda uzun yıllardır görev yapan öğretmenlerin, görev süresi kendilerinden çok daha az olan öğretmenlere kıyasla okul iklimini daha olumlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Çizelge5-3.** Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Görüşlerinin Görev Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

	<b>Göreviniz</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Destekleyicilik</b>	Sınıf öğretmeni	219	2,90	0,72	1,913	399,075	,056
	Branş öğretmeni	186	2,76	0,68			
<b>Sınırlayıcılık</b>	Sınıf öğretmeni	219	2,03	0,77	4,052	371,809	<b>,000*</b>
	Branş öğretmeni	186	2,36	0,87			
<b>Yönlendiricilik</b>	Sınıf öğretmeni	219	2,59	0,66	1,006	394,881	,315
	Branş öğretmeni	186	2,65	0,65			
<b>Samimilik</b>	Sınıf öğretmeni	219	2,67	0,54	2,539	375,561	<b>,012*</b>
	Branş öğretmeni	186	2,53	0,60			
<b>Örgüt İklimi</b>	Sınıf öğretmeni	219	2,62	0,43	,546	398,484	,585
	Branş öğretmeni	186	2,60	0,41			

\*p<0,05

Çizelge 5-3'de araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine yönelik görüşlerinin görev türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ilişkisiz örneklem t-testi kullanılmıştır. Yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda destekleyicilik (t=1,913, p>0.05) ve yönlendiricilik (t=1,006, p>0.05) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda; sınırlayıcılık (t=4,052, p<0.05) ve samimilik (t=2,539, p<0.05) alt boyutunda görev türü değişkenine göre öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sınırlayıcılık alt boyutunda; branş öğretmenlerinin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalaması (x=2,36), sınıf öğretmenlerin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalamasından (x=2,03) anlamlı düzeyde daha sınırlayıcı buldukları

görülmüştür. Samimilik alt boyutunda ise; sınıf öğretmenlerinin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalaması ( $x=2,67$ ), branş öğretmenlerin ölçekten elde ettikleri puanların aritmetik ortalamasından ( $x=2,53$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Yurt içinde yapılan çalışmalara bakıldığında; Karacaoğlu (2008), Tahaoğlu (2007), Baykal (2007), Acet (2006) ve Aksu (1994)'ün araştırmalarında görev türü değişkeninin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Hatta Tahaoğlu (2007)'nin "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)" isimli çalışmasında örgüt iklimini algılamada en yüksek alt boyut samimiyet olarak saptanmıştır. Günbayı (2007)'de liselerde yapmış olduğu araştırmada müzik, beden ve resim öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre okul iklimi konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Destekleyicilik ve samimilik alt boyutlarında sınıf öğretmenlerinin, sınırlayıcılık ve yönlendiricilik boyutunda ise branş öğretmenlerinin anlamlı olmasa da daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Benzer ve farklı sonuçlar incelendiğinde; samimilik boyutunda sınıf öğretmenlerinin kendi zümreleri ile daha uzun vakit geçirebilmeleri ve çalışma saatlerinin aynı zaman dilimlerini kapsamaları sonuçların daha yüksek çıkmasına neden olmuştur. Sınırlayıcılık boyutunda ise; branş öğretmenlerinin yoğunlaştırılmış programları arasında yazışmaları ve rutin işleri kendileri için ilave yük görmeleri aritmetik ortalamalarının daha yüksek çıkmasında etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 5-4'de verilmiştir.

**Çizelge5-4.** Katılımcıların Okul İklimine İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Destekleyicilik</b>	Gruplar arası	4,096	4	1,024	2,052	,086
	Grup içi	199,653	400	,499		
	Toplam	203,749	404			
<b>Sınırlayıcılık</b>	Gruplar arası	1,302	4	,326	,460	,765
	Grup içi	282,779	400	,707		
	Toplam	284,081	404			
<b>Yönlendiricilik</b>	Gruplar arası	8,821	4	2,205	5,259	<b>,000*</b>
	Grup içi	167,739	400	,419		
	Toplam	176,560	404			
<b>Samimilik</b>	Gruplar arası	7,851	4	1,963	6,217	<b>,000*</b>
	Grup içi	126,283	400	,316		
	Toplam	134,134	404			
<b>Toplam Ölçek Planı</b>	Gruplar arası	3,891	4	,973	5,653	<b>,000*</b>
	Grup içi	68,826	400	,172		
	Toplam	72,717	404			

\*p<0,05

Örgüt iklimi boyutu verileri incelendiğinde; mesleki kıdemi 1-5 yıl olan ile mesleki kıdemi 6-10, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin mesleğe yeni başlamaları sebebiyle mesleğe karşı olumlu tutum içinde olmaları söz konusuysen, mesleki kıdemi 6-10, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri olan öğretmenlerin mesleklerine olan bakış açısında değişim, mesleklerine karşı duyduğu heyecanda azalma ve olumlu tutumlarda gerileme/duraklama olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşılık örgüt

iklimi boyutunda mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerle, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin olumlu tutumları, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerde gerileme veya duraklama gösterdikten sonra tekrar ivme kazandığı saptanmıştır. Verilere bakılarak öğretmenlerin kıdem değişkenine göre kazanılan hıza bağlı olarak mesleğe ve örgüt iklimine karşı tekrar olumlu düşünceler içine girdikleri söylenebilmektedir. Acet (2006) ve Günbayi (2007)'nin çalışmalarında 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin okul iklimini daha olumlu algıladıkları ve kıdem yükseldikçe okul iklimini algılamadaki düşüş yapılan bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Aydın (2008)'in çalışmasında mesleki kıdemde birinci kademe olan öğretmenlerin okulu kendi evleri olarak benimsemeleri ve ekip ruhunu oluşturmaları, kendilerini ise okulun önemli bir parçası olarak görmeleri bu kademenin olumlu sonuçlanmasında önemli etkenler arasında yer almaktadır. Sonraki kademelerde bireylerin farklı kurumlara tayini ve ekip ruhundan çok bireysel çalışmayı ön planda tutmaları bu sonucu ortaya çıkarmıştır.

Bakioğlu (1996)'nın lise öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışma incelendiğinde; “Kariyere Giriş Evresi” olarak adlandırdığı 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, en olumsuz sonuçların alındığı evre olduğu görülmektedir. Burada mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin beklentileri ve karşılaştıkları arasındaki farktan kaynaklı şaşkınlık en önemli nedenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu evre, bireylerin kariyeri ile ilgili düşüncelerini tekrar gözden geçirdiği evre olarak nitelendirilmektedir. 6-10 yıl “Durulma Evresi” ve 11-15 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin “Deneycilik / Aktivizm Evresi” olarak adlandırıldığı kademelerde ise uzmanlığın temellerinin atıldığı, pişmanlıkların biraz daha arka plana çekildiği ve mesleki doyumu oluşmaya başladığı evre olarak ön plana çıkmaktadır. 6- 10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin takip edilmek istemedikleri de evre içinde ortaya çıkan bir başka özellik olarak göze çarpmaktadır. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan ve “Uzmanlık Evresi” olarak adlandırılan dönemde ise; öğretmen tarafından deneyimler ve mesleki beceriler harmanlanmış, öğretmenlik mesleğinin tüm özellikleri ve bireyin kişiliğini birleştirerek ortaya çıkardığı profilin üst noktaya geldiği fakat bir yandan da kişinin hem kendini, hem de mesleğini tekrar sorgulayıp değerlendirdiği bir evre olarak karşımıza çıkmaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme



sahip olan ve “Sakinlik Evresi” olarak adlandırılan evrede, öğretmenlerin kapasitelerini en üst seviyede kullandıkları fakat sınıf yönetiminin biraz daha esnek bırakıldığı bir evre olarak değerlendirilmektedir. Bu evrede çıkan sonuçlar diğer evreler ile karşılaştırıldığında, mesleki kabullenmişliğin ve meslektaşlara verilen desteğin fazlaştığı ayrıca profesyonelliğin en yüksek düzeyde olduğu evre olarak yorumlanmaktadır.

Mesleki kıdem yılına göre “Destekleyicilik” ve “Sınırlayıcılık” alt boyutları incelendiğinde ise, dalgalı bir artış söz konusu olmaktadır. “Destekleyicilik” boyutunda en düşük değerlerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere ait olduğu gözlemlenmektedir. Burada, bireylerin beklentileri, idealist olmaları ve isteklerinin geciktirilmesi, idari birimle sağlıklı ve yeterli iletişime geçilememesi nedenler arasında gösterilmektedir. Diğer mesleki kademelere bakıldığında veriler arasında hafif dalgalanma görülse de 6-10, 11-15 ve 16- 20 arası yıllarda düzenli bir artış görülürken 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinde ise düşüş söz konusudur. Mesleğe karşı geliştirilen olumlu tutumların azalması ve emeklilik yaşına yaklaşılması azalmada etkili olan nedenler arasındadır. Kavgacı (2010)’nun çalışmasında, “destekleyicilik” boyutu 6. yıldan sonra artış gösterirken mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerde destekleyicilik boyutu düşüş göstermekte, 15 yıl ve üzerinde ise tekrar arttığı belirtilmektedir. Çalışmamızın “destekleyicilik” boyutunda 6 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerdeki artış paralellik gösterirken, boyuttaki düşüş bir üst kademe olan 21 yıl ve üzeri kademe de gerçekleşmektedir.

“Sınırlayıcılık” alt boyutunda ise; en yüksek değerler, mesleğin ilk kademeleri olan 1-5 ve 6-10 yılları arasında görülmektedir. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerde durumu kabullenme ve alışlagelmiş düzen söz konusuyken, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerde iş yoğunluğu, yazışmalar ve yapılması alışkanlık haline gelmiş işler tekrar yük olarak görülmeye başlanmaktadır.

“Yönlendiricilik” alt boyutunda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin anlamlı farklılık oranı daha düşük iken, mesleki kıdemi 11-15 ve 16-20 yıl olan öğretmenlerdeki fark üstteki iki kademeye göre küçük bir azalma göstermektedir. Mesleki kıdemde en üst düzeyde olan öğretmenlerin yönetici

tarafından takibe alınması, tecrübe ve yaşantılardan kaynaklı mesleğe karşı duyulan doyum, prosedürü uygulama ihtiyacındaki azalma nedenler arasında gösterilebilir.

“Samimilik” boyutunda mesleki kıdem arttıkça samimiyette bir azalma gözlemlenmektedir. Ölçeği uygulayan kişilerin çoğunlukta kadın olması, kadınların iş dışında kalan zamanlarında üstlendiği görevlerin fazlalığı, meslektaşların birbirine yeterli zaman ayıramaması vb. nedenler çalışanların birbirleriyle yeterince vakit geçirememelerine ve sıkı bağ kuramamalarına sebebiyet vermektedir. Karacaoğlu (2008)’in çalışmasında ise, okul ikliminin “samimiyet” boyutunda 6 yıl ve üzerinde artış görülmektedir.

Tüm bu benzer ve farklı sonuçlara bakıldığında, alt boyutların kademeler arası geçişlerinde bazen yükselme bazen düşüşler söz konusu olmaktadır. Bunda; öğretmenliğin gelişime çok açık bir meslek olmasının ve zaman ilerledikçe öğretmen beklentilerinin de değişime uğramasının büyük bir payı olduğunu düşünmekteyiz. Çalışılan yaş grubu, çalışma ortamı, idari ve diğer personel, veli, çevre profili ve daha birçok unsur öğretmenlerin meslekte beklenenleri ve gelişmeleri üzerinde çok etkili olmakla birlikte, belirtilen bu unsurlar karşılıklı etkileşime sebebiyet vermektedir. Ayrıca yine yukarıda sayılan tüm bu unsurlar, meslekte kıdemin artmasına ve böylelikle kazanılan deneyimler neticesinde bazen olumlu, bazen ise olumsuz sonuçlar çıkmasına sebep olabilmektedir. Mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin daha çok grup olarak çalıştıkları, kazandıkları tecrübe ve yaşam koşullarının farklılaşması ve önceliklerin değişmesinden dolayı sonraki yıllarda bireysel çalışmaların ön plana çıktığı bilinmektedir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı öğretmenin gerek kendi, gerek meslektaşları ve gerekse yöneticilerine olan bakış açısı kimi zaman gelişmeye, kimi zaman ise değişime uğramaktadır. Bu da araştırma sonuçlarına bazen artış, bazen de düşüş şeklinde yansımaktadır.

## 6. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve buna bağlı olarak ortaya çıkan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma da ilkokullar, ortaokullar, bağımsız anaokulu ve halk eğitim merkezinde örgüt iklimini etkileyen iç etmenler incelenmiştir. Örgütü etkileyen etmenleri bulabilmek için örgütsel iklimin alt boyutları olan destekleyicilik, sınırlayıcılık, yönlendiricilik ve samimilik ilişkisine yönelik olarak belirtilen eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmenlerden alınan verilerin analiz sonucunda ortaya çıkan ve üzerinde durulması gereken bazı noktalar ön plana çıkmıştır.

- Okul iklimine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda, örgütsel iklimin sadece destekleyicilik boyutunda anlamlı farklılığa yol açtığı ve sonuçların erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür.

- Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri görev türü değişkenine göre incelendiğinde sınırlayıcılık boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine nazaran kendilerini daha sınırlayıcı bulmuşlardır. Aynı değişkeninin samimilik boyutunda ise, sınıf öğretmenlerinin aritmetik ortalamaları branş öğretmenleri ile kıyaslandığında daha olumlu çıktığı görülmektedir.

- Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bu çalışmada okuldaki görev süresi değişkenine bakıldığında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Kurumdaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin yönlendiricilik ve samimilik boyutunda; görev süresi 6 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise destekleyicilik ve samimilik boyutunda anlamlı olmamakla birlikte aritmetik ortalamalarının biraz daha yüksek olduğu görülmüştür.

- Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde; farklılıklar diğer değişkenlerin aksine destekleyicilik ve sınırlayıcılık boyutunda değil yönlendiricilik ve samimiyet boyutunda ön plana çıkmıştır. Yönlendiricilik boyutunda özellikle mesleki kıdemin üst kademelerinde denetlenme ve kontrol edilme isteği öğretmenler tarafından istenmemektedir. Burada öğretmenlerin planlama ve öz denetimlerinin kendileri tarafından yapılması isteği söz konusudur. Samimiyet boyutunda ise, ankete katılan öğretmenlerin meslektaşları ile paylaşımlarda bulunma konusunda meslektaşlarını yeterince destekleyemedikleri ya da kendilerinden gerekli desteği göremedikleri, okul dışındaki zamanlarda birbirlerine vakti ayıramadıkları görülmüştür.



## 7. ÖNERİLER

- Uygulama yapılan kurumların örgüt iklimi incelenerek okulda yapılan çalışmalardan olumlu sonuç çıkmasına olanak sağlayan çalışma, hizmet vb. unsurlar tespit edilerek diğer okullarda işlevsel hale getirilmesi sağlanabilir. Yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler önce ilçe, sonra il ve sonrasında ülke geneline yayılarak öğretmenlerin çalıştıkları örgütler hakkında olumlu düşünceler geliştirmesine yol açmakla birlikte, öğretmenin işini severek yapmasına zemin hazırlamakta ve böylelikle eğitim kalitesinde de hissedilir bir artış olmasına katkı sağlayacaktır.

- Sonuçların erkek öğretmenlerin lehine görülmesinin sebebi okul yöneticilerinin çoğunlukla hem cinsleri olmasıdır. Kadın idarecileri fazlaştırma çabalarının yanı sıra, erkek yöneticilerin; kadın öğretmenlere karşı eşit davranması, takdir etmesi, fikirlerini dinleyip uygulaması ve yapıcı eleştirilerde bulunması konusunda teşvik edilmelidir.

- Görev türü değişkeninin samimilik boyutunda sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine nazaran örgüt iklimini daha samimi buldukları, sınırlayıcılık boyutunda ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre örgüt iklimini daha sınırlayıcı bulmalarının sebepleri araştırılarak eksik kalan ve desteklenmesi gereken noktalar tespit edilerek araştırılmalıdır.

- Öğretmenler arası ilişkiyi güçlendirmek adına belirli aralıklarla sosyal etkinlikler düzenlenerek iletişim güçlendirilmelidir. Öğretmenlerin sadece zümreleri ile değil, diğer zümrelerle de paylaşımda bulunabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Yönlendiricilik boyutunda okul yöneticileri öğretmenlerin oto kontrol sistemlerini kullanarak kendi kendilerini takip etme konusunda rehberlik etmelidirler.

- Belirli aralıklarla alanında uzman kişilerden destek alınarak öğretmenlerin bilgilerinin güncellenmesi sağlanmalıdır. Yapılan yazışmalar elektronik ortamda aktarılarak, kağıt işlerinin azaltılma yoluna gidilmelidir. Böylelikle öğretmenlerin iş yoğunluğu azaltılarak zamandan tasarruf edilebilecektir.

- Okul yöneticileri öğretmenler ile güçlü iletişim kurma çabası içinde olmalıdır. Belirlediği yolda öğretmenlerin isteklerini ve eleştirilerini göz ardı etmemelidir. Okul yöneticisi öğretmenlerin olumsuz davranışlarını eleştirirken, olumlu olan davranışlarını takdir etmekten kaçınmamalıdır. Öğretmenlerin tümüne eşit mesafede durmak ve adaletli davranmaya zen gösterilmesi de okulda destekleyici bir havanın oluşmasında önem teşkil edecektir.



## 8. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

- Araştırma İstanbul ili Güngören ilçesinde uygulanmıştır. Ölçek birkaç farklı ilçede yapılarak, farklı ilçelerdeki verileri analiz etme hatta karşılaştırma fırsatı bulunabilir.

- Ölçeği uygulayan bireylerin cinsiyet dağılımına bakıldığında, kadınların sayıca erkeklerden belirgin olarak fazla olduğu görülmektedir. Ölçeği uygulamak isteyen araştırmacıların kadın-erkek sayılarının eşit olmasa bile birbirine yakın sayıda olmalarına özen göstermeleri önerilebilir. Bu sayede çıkan sonuçlarda belirgin bir farklılığın olup olamayacağını görme fırsatı bulunabilir.

- Ölçeği uygulayan katılımcıların meslektaşlarına ve idarecilerine bakış açısını anlamak ve belirgin bir farklılık olup olmadığını görmek için yapılan çalışma, idarecilere de uygulanarak personeline yönelik düşüncelerini anlama fırsatı bulunabilir. Böylelikle okul iklimini etkileyen iki ana öğeden birini anlama, dolayısıyla destek verilmesi veya düzeltilmesi gereken alanları anlamlandırma şansı elde edilebilir.

- Örgüt iklimi ile ilgili yapılan uygulama da değişkenler arasında en çok samimilik ve sınırlayıcılık boyutunda anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Bu boyutlardaki anlamlı farklılaşmayı detaylandıracak çalışmalar yapılmalıdır. Buna neden olan etkenler bulunarak çözümlenme yoluna gidilmelidir.

- Cinsiyet ve görev değişkeni bakımından ortaya çıkan farklılıkların nedeni araştırılarak en aza indigeme yoluna gidilmelidir.

- Örgüt iklimi ile yapılan ölçek çalışması sadece kamuya bağlı kurumlarda değil, özel kurumlarda da uygulanarak sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Bu sayede aynı sektörü paylaşan farklı kuruluşların ön plana çıkan veya desteklenmesi gereken noktaları saptanarak düzeltilmesi gereken alanlar bulunabilir.





## KAYNAKLAR

- Acet, Ö. (2006).** İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. (1996).** Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, No:10, Ankara.
- Akar, A.(2006).** İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba, A., Erdoğan, H. (2014).** Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul İkliminin Oluşması, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Akıncı, Z. B. (1999).** İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksu, A. (1994).** Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Albert, M. (1996).** What Holds the Modern Company Together? Management And Individual Organizational Effectiveness, *Harward Business Review*, Special Press.
- Arseven, A.D. (1994).** Alan Araştırma Yöntemi İlkeler Teknikler Örnekler, Gül Yayınevi, Ankara.
- Arslan, N. T. (2004).**Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, C.9, S.1, 203-228.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, F. (2000).** "Introduction", *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Sage.
- Aydın, F. (2010).** Özel Okullardaki Okul İkliminin Öğretmen ve Öğrenci Algısına Göre İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (1986).** Çağdaş Eğitim Denetimi, İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.
- Aydın, M. (1994).** Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın, M. (2000).** Çağdaş Eğitim Denetimi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.

- Aydınlı, M. (2008).** Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bahçetepe, Ü. (2013).** İlköğretim Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Akademik Başarıları ile Algıladıkları Okul İklimi Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H. Ç. (2004).** Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, Ağustos, İstanbul.
- Bakioğlu, A. (1996).** Öğretmenleri Kariyer Evreleri (Türkiye’de Resmi Lise Öğretmenleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma), 2. *Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri 18-20 Eylül*, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2002).** Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baransel, Ş. K. (1996).** İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002).** Performans Yönetimi, 3. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başar, H. (1993).** Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992).** Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaacılık, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1994).** Eğitim Yönetimi, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başkaya, R. (2014).** Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Batlis, N. C. (1980).** The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave, *The Journal of Psychology*, 104: 233-240.
- Baumgartel, H. J., Pathon, R., Roy, B. (1984).** Changes in Organizational Climate and Management Education, 1968-1981, *Economic and Political Weekly*, Vol 19. No: 8. s.15-21, USA.
- Bilgen, H. N. (1976).** Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu), TODAİE Yayınları, No:235, Ankara.
- Bilgen, H. N. (1990).** Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, No:235, Ankara.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2009).** Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, İ. (2014).** Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Bursalıoğlu, Z. (2008).** Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 14. Baskı, Pegem Yayinevi, Ankara.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012).** Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 13. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Campbell, C. E. (1993).** Personal Morals and Organizational Ethics: How Teachers and Principals Cope With Conflicting Values in the Context of School Cultures, *dissertation Abstracts International*, Vol.54, No.5, November.
- Campbell, J. R., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E. J. (1970).** Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill, New York.
- Can, H. (2002).** Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Azizoğlu A., Aydın, Ö., Miski, E. (2011).** Organizasyon ve Yönetim, 8. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canpolat, S. (2007).** Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü Narkotik Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğünde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cantor, B., Berger, C. (eds.) (1984).** Inside Public Relations, Longman Inc, New York.
- Chinaekwu, A. (1993).** A Study of the Relation Between Participation in Decision-Making and School Culture and Perception of Job Satisfaction Among Teachers, *Dissertation Abstracts International*, Vol.54, No.6, December.
- Cohen, J. (2006).** Social, Emotional, Ethical and Academic Education: Creating a Climate for Learning, Participation in Democracy and Well-Being, *Harvard Educational Review*, 76(2), 201–239.
- Collopy, D.C. (1993).** A Study of Relationship Among Demographic Factors Effective School Characteristics and School Culture Norms of Educators in Selected Iowa Schools, *Dissertation Abstracts International*, Vol.54, No.1, July.
- Çağlayan, E. (2014).** Okul Binaları ve Örgüt İklimi, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çalık, T., Kurt, T. (2010).** Okul İklimi Ölçeği'nin (OIÖ) Geliştirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 35 (157), s. 167-180.
- Çamur, E. (2006).** Liselerde Öğrenme İklimine İlişkin Yönetici, Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşleri (Manisa Örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2008).** Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, ODTÜ, <http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc>
- Çelik, Ö. (2013).** Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2012).** Okul Kültürü ve Yönetimi, 5. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

- Çubukçu, Z., Girmen, P. (2006).** Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 121-136.
- Dağlı, A. (1996).** İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi (Adana ve Gaziantep İlleri Örneği), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Davidson, M. C. G. (2003).** Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/4, 206-213.
- Demirbilek, T. (2003).** Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Ent. Dergisi*, Cilt 5, Sayı:1.
- Demirel, Y., Seçkin Z. (2008).** Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 107-122.
- Dengiz, M. (2000).** Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınları.
- Dilek, H. (2005).** Orduda Uygulanan Liderlik Tarzları ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri, *Doktora Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Dinçer, Ö. (1991).** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Diş, O. (2015).** Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Dönmez, B., Korkmaz, M. (2011).** Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık Sayısı Sayı:2, Cilt:1.
- Efil, İ. (1996).** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 4.Baskı, *Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları*, Bursa.
- Emeksiz, Ö. (2003).** İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul İklimi ve Liderlik Etkenlerine İlişkin Görüşleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erdoğan, İ. (2000).** Sınıf Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, Ş. (2013).** Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2004).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Baskı, Beta Yayınları, Ocak, İstanbul.
- Erkuş, A. (2005).** Bilimsel Araştırma Sarmalı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ertekin, Y. (1978).** Örgüt İklimi, TODİE Yayınları, No:174, Ankara.
- Eryılmaz, İ. (2014).** Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Estil, D. (1992).** The Relationship Between Cultural Norms and Performance and Morale of Schools and Staff Members in Twenty-one California Public Schools, *Dissertation Abstracts International*, Vol.52, No.7, January.
- Fidan N., Erden, M. (1994).** Eğitime Giriş, Meteksan, Ankara.
- Freiberg, H. J. (1999).** School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments, Routledge.
- Garcia, P. A. (1994).** Creating a Safe School Climate, Thrust for Educational Leadership, 24(2), 22-24.
- Gay, L.P. (1987).** Educational Research Competencies for Analysis and Application, Merrill Publishing Comp., Columbus.
- Genç, N. (2005).** Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gordon, T. (2004).** Etkili Öğretmenlik Eğitimi, 17. Baskı, Çev.: Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gök, S. (2009).** Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, İstanbul.
- Gümüseli, A. İ. (1996).** Öğretim Liderliği, Sayı:4, *MPM Verimlilik Dergisi*.
- Günbayi, İ., Akdeniz, C. (2007).** İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma, *Milli Eğitim Dergisi*.
- Gündüz, H. (2008).** İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gürsun, Y. (2007).** İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanılan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halawah, I. (2005).** The Relationship Between Effective Communication of High School Principals and School Climate. *Education*, 126, 334-344.
- Halpin, A. (1966).** Theory and Research in Administration, *The Macmillian Co.*, s.135-178, New York.
- Halpin, W. A., Croft, B. D. (1963).** The Organizational Climate of Schools, *Administrator's Notebook*, Midwest Administration Center The University of Chicago, 11(7), 1-6.
- Hampton, D. R., Summer C. E., Webber R. A. (1983).** Organizational Behavior and the Practice of Management, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973'den Aronoff ve Baskin.
- Haynes, N. M., Emmons, C., Ben-Avie, M. (1997).** School Climate as a Factor in Student Adjustment and Achievement, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8(3), 321-329.

- Hinterhuber, H., Popp, W. (1992).** Are You a Strategist or Just a Manager?, *Harward Business Review*, January-February, s.105-113. U.S.A.
- Hofstede, G., Neuijen, J. A., Ohayv, D., Sanders G. (1990).** Measuring Organizational Cultures, a Qualitative/Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, s.286-316. USA.
- Hoy, W. K. (2003).** School Climate, In J.W.Guhtrie (Ed.), *Encyclopedia of Education* (second edition), *Thompson Gale*, ss.2121-2124, New York.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (1991).** *Educational Administration*, McGraw-Hill Inc.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R. (2000).** School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools, *Educational Administration Quarterly*, Cilt: 36, Sayı: 5, 703-729, Sage Journals, USA.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., Kottkamp, R. B. (1991).** *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*, Sage Publications, London.
- <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ataunikkefd/article/viewFile/1021004163/1021003987>, Erişim Tarihi: 19.07.2016.
- [http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/goncal\\_a32774fe8eab4624c2ed7454d209bb5d.pdf](http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/goncal_a32774fe8eab4624c2ed7454d209bb5d.pdf), Erişim Tarihi: 19.07.2016.
- İlgar, L. (1996).** *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Karacaoğlu, İ. (2008).** İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları İle Kaynaştırmaya İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N.(2002).** *Bilimsel araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 7. Baskı, 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık, Ankara.
- Karcioğlu, F. (2001).** Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1-2, Mart.
- Katz D. L., Kahn, R. (1977).**Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. H. Can-Y. Bayar, TODAİE Yayınları, No:61, Doğan Basımevi, Ankara.
- Kavgacı, H. (2010).** İlköğretimde Örgütsel İklim ve Okul-Aile İlişkileri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, A. (2010).** Kız Teknik Ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki (Kız Teknik Ve Meslek Liseleri Örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayar, S. (2015).** Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keedy, J. L. (1999).** Examining Teacher Instructional Leadership Within the Small Group Dynamics of Collegial Groups, *Teaching and Teacher Education*,15:785-799.

- Kerstin, A. (1997).** [http:// www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)
- Kılıç, S. (2010).** Akran İstismarının İlköğretim Öğrencilerindeki Okul İklimi Algıları Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.
- Kızılçelik, S., Ersen, Y. (1992).** Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü, Göksu Matbaası, Konya.
- Koçel, T. (2010).** İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koşar, A. (2014).** Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Koys, D., DeCotiis, T. (1991).** Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44: 265–285.
- Kozlu, C. M. (1986).** Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yay., İstanbul.
- Lawler, E., Douglas, E., Hall, T., Oldham, R. (1973).** Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, M. Guion, Robert M, A Note on Organization Climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No. 1.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939).** Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal Of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968).** Motivation and Organizational Climate, *Division of Research Graduate School of Business Administration*, Printed United States of America, Boston, p.29-146.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2000).** Educational Administration, Wadsworth, Thomson Learning, USA.
- Miles, M.B., Huberman, A. M. (1994).** Qualitative Data Analysis: A Sourcebook for New Methods (2nd. ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monetle, D.R., Sullivan, T. ve De Jong, C. R. (1990).** Applied Social Research. Harcourt Broce Jovanovich, New York, Inc.
- Moran, E.T., Vokwein, J.F. (1992).** The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, Vol: 45, No:1.
- Ninan, M.(2006).** School Climate and its Impact On School Effectiveness: A Case Study International Congress for School Effectiveness an Improvement at Fort Lauderdale, Florida, USA.
- Nur, İ. (2012).** Anaokullarında Örgüt İklimi ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Onoye, K. J. (2004).** A Case Study of a Successful Urban School: Climate, Culture and Leadership Factors That Impact Student Achievement, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Southern California, USA.

- Owens, R. G. (2001).** Organizational Behaviour in Education, Allyn & Bacon Publishing, USA.
- Özdemir, A. (2006).** Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.
- Özdemir, F. (2006).** Örgütsel İklim İş Tatmin Düzeyi Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., Erkan, S. (2010).** İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 38, 213- 224.
- Özkul, Y. (2013).** Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsalmanlı, A. Y. (2000).** Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13.
- Paknadil Çetinkanat, C. (1988).** Örgütsel İklim ve İş Doyumu, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Parıltı, N., Tolon, M. (2011).** Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı ve Olası Sonuçları, <http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf>.
- Polat, E. (1997).** İlkokul ve İlköğretim Birinci Kademe Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri (Kars Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Robbins, S. P. (1994).** Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. S. Ayşe Öztürk, Etam Basım, İstanbul.
- Samancı, S. (2006).** Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Senge, M. P. (2006).** Beşinci Disiplin, Çev. İldeniz A., Doğukan A.,Yapı Kredi Yayınları.
- Sezgin, F. (2006).** İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:12, Sayı:48, Pegema Yayıncılık, Ankara, 557-583.
- Shalley C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C. (2000).** Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *The Academy of Management Journal*, Vol:43, No:2, pp.215-223.
- Silva, S., Lima, M., Baptista, L. (2004).** Conceicao; OSCI: An Organizational And Safety Climate Inventory, *Safety Science*, 42, p. 205-220.
- Simon, J. (1991).** Volante de Convaincre, Education at Management, No:7, Juin.
- Süpcin, E. (2000).** İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.



- Şahin, S. (2004).** Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:10, Sayı:39, Pegema Yayıncılık, Ankara, 458-474.
- Şentürk, C. (2010).** İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, Y. (2005).** Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1620, ss.1-35, Eskişehir.
- Şişman, M. (1994).** Örgüt Kültürü, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002).** Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2012).** Öğretim Liderliği, 4.Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Şişman, M. (2014).** Öğretim Liderliği, 5. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M., Turan, S. (2004).** Edit: Yüksel Özden, Eğitim ve Okul Yönetimi, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tahaoğlu, F.(2007).** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Talat Arslan, N., Muhsin, H. (2000).** Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 43-44, ss: 63-93, İstanbul.
- Taş, S. (2009).** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkili İletişimi ile Okul İklimi Arasındaki İlişki, *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, Çanakkale, 1- 11.
- Taymaz, A. H. (2009).** Okul Yönetimi, 9. Baskı, Pegema Yayınevi, Ankara.
- Tezcan, M. Ö. (2014).** Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast-Üst İlişkilerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ting, L. L. Y. (1992).** The Perceptions of School Climate in the Eyes of Teachers and Students, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hong Kong University, Hong Kong.
- Tok, A.(2006).** İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topal, Ö.S. (2001).** Okul İkliminin Okulların ÖSS Başarısı ile İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Topçu, İ. (1998).** Örgütsel İklim Kavramının Kurumsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Toprakçı, E.(2001).** Güç Merkezleri Açısından Okulun örgütsel Farklılıkları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:7, Sayı:26, Pegema Yayıncılık, 277-287, Ankara.
- Tutar, H. (2003).** Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2011).** Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, 65-2.
- Türkmen, Ş. (2011).** Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Asil Yayın, Ankara.
- Uyguç, N. (2004).** Eğitimde Liderlik: DEÜ İİBF Öğretim Üyelerinin Algılanan Liderlik Davranışları, *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.113-115, Bursa.
- Ünal, E. (2001).** Okulun Fiziksel ve Sosyal Yeterliliklerinin Akademik ve Sosyal Başarıya Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Valentine, S. (2001).** Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring, Sex Roles: A Journal of Research.
- Varol, M. (1989).** Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, 195-222.
- Varol, M. (1993).** Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Verdugo, R. R., Schneider, J. M. (2005).** School Quality, Safe Schools: An Empirical Analysis, REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(1), 96-117.
- Vural, E. (2007).** İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yirci, R., Kocabaş, İ. (2013).** Eğitimde Özelleştirme Tartışmaları: Kavramsal Bir Analiz, Turkish Studies, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 8/8, Summer, p. 1523-1539, Ankara.

## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Formu**

Sayın meslektaşım,

Bu anket formu “İlk ve Ortaokullar, Bağımsız Anaokulu ve Halk Eğitim Merkezinde Örgütsel İklim” isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Veriler toplu olarak değerlendirileceği için ankete adınızı ve soyadınızı yazmanız gerekmektedir.

Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliği için önemlidir. Anket formunu yanıtlarken her bölümle ilgili açıklamalar kısmını okuyunuz. Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK

Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## **BÖLÜM I**

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz ya da istenilen bilgiyi yazınız.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Mesleki kıdem yılınız:

1-5 yıl ( )

6-10 yıl ( )

- 11-15 yıl ( )  
16-20 yıl ( )  
21 yıl ve üzeri ( )

3. Bu okuldaki çalışma süreniz:

- 1-5 yıl ( )  
6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( )  
16-20 yıl ( )  
21 yıl ve üzeri ( )

4. Göreviniz: ( ) Sınıf öğretmeni ( ) Branş öğretmeni

## BÖLÜM II

Bu bölümde okulunuzun iklimi hakkında bilgi almak amaçlanmaktadır.Aşağıda, okulunuzdaki öğretmenlerde ve okul müdürünüzde gözlenebilecek bazı davranışlar sıralanmıştır. Okulunuzdaki öğretmenlerin ve okul müdürünüzün bu davranışları hangi ölçüde gösterdiğini uygun seçeneği(X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

Sıra No	OKUL İKLİMİ ANKETİ	Hiçbir zaman	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1	Müdürün eleştirileri yapıcıdır.				
2	Müdür,öğretmenlere eşit davranır.				
3	Yeni öğretmenler,arkadaşları tarafından hemen kabul görür.				
4	Müdür,anlaşılması kolay biridir.				
5	Müdür,öğretmenlere iltifat eder.				
6	Müdür,öğretmenleri takdir ettiğini göstermek için çaba harcar.				
7	Müdür,öğretmenlerle ilgili eleştirilerinin sebeplerini açıklar.				

8	Müdür,öğretmenlerin bireysel sağlık ve iyiliklerini gözetir.				
9	Müdür,öğretmenlerin önerilerini dinler ve kabul eder.				
10	Okulumuzdaki rutin işler öğretime engel olmaktadır.				
11	Öğretmenlerin gereğinden fazla kurul görevi vardır.				
12	İş yoğunluğu öğretmenlere ağır bir yük götürmektedir.				
13	Okuldaki yönetsel yazışmalar yük olmaktadır.				
14	Müdür,sınıf içi öğretmen etkinliklerini yakından kontrol eder.				
15	Müdür,öğretmenleri yakından takip eder.				
16	Müdür,öğretmenlerin planlarını kontrol eder.				
17	Müdür,öğretmenlerin derslerine zamanında girip girmediğini kontrol eder.				
18	Müdür,öğretmenlerin okulda yaptığı herşeyi gözetler.				
19	Öğretmenler,diğer öğretmen arkadaşlarını evlerine davet eder.				
20	Okuldaki öğretmenler birbirlerinin ailelerini tanır.				
21	Öğretmenler birbirlerine destek ve yardımcı olurlar.				
22	Öğretmenler meslektaşlarına güçlü sosyal destek sağlarlar.				
23	Öğretmenler okulda oldukları zamanda birlikte vakit geçirmekten hoşlanırlar.				
24	Okulumuzdaki öğretmenler düzenli aralıklarla diğer öğretmenlerin de katıldığı sosyal etkinlikler (gezi,yemek vb.)düzenlerler.				
25	Öğretmenlerin en yakın arkadaşları,bu okulda görev yapan diğer arkadaşlardır.				

Belirtmek istediğiniz görüşler

.....  
.....

## Ek 2: Ölçek İzni

### ANKET KULLANMA TALEP İZNI

---

**Konu:** Kavgacı, H. (2010). *İlköğretimde Örgütsel İklim ve Okul-Aile İlişkileri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

**Tarih:** 09.02.2015

Sn. Tuba Özçiçek

Yukarıda atıfta bulunulan ve tarafımdan hazırlanan tezde uyarlamasını yaptığım **Okul İklimi Anketi**'ni akademik etik ve referans kurallarına uygun olarak yüksek lisans çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Yrd. Doç. Dr. Hasan KAVGACI

Kastamonu Üniversitesi

Eğitim Fakültesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/3347533  
Konu: Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK

27/03/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İst. Aydın Üniversitesinin 10.03.2015 tarih ve 1122 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.03.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK'in "**Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler**" konulu tezi kapsamında, ilimiz Güngören ilçesindeki İlkokul, Ortaokul, ve Halk Eğitimi Merkezlerindeki öğretmen ve yöneticilere; okul iklimi anketini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Şerafettin TURAN  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
27/03/2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ee51-5bc7-39e4-a7db-aa85 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/3407118  
Konu: Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK

30/03/2015

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 10.03.2015 tarih ve 1122 sayılı yazımız.  
b) Valilik Makamının 27.03.2015 tarih ve 3347533 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Vefiye Tuba ÖZÇİÇEK'in "**Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler**" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

E-İmza	
Mualla ÇELEBİ	
Bölüm Şefi	
07.04.2015	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad.No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f859-1c3d-3986-a182-d522 kodu ile teyit edilebilir.





## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 27.10.1982 tarihinde Siirt’de doğdu. İlk, Orta, Lise eğitimini İstanbul’da tamamladı. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi bölümünden, 2008 yılında Marmara Üniversitesi, Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünden mezun oldu.

Aynı yıl Güngören ilçesi Polis Amca Anaokulu’nda Anaokulu öğretmeni olarak göreve başladı. 2009 yılında aynı kuruma sözleşmeli öğretmen olarak, 2010 yılında da kadrolu öğretmen olarak atandı. 2013 yılında aynı ilçede 50. Yıl Ahmet Merter İlkokulun da göreve başladı ve halen aynı okulda Anaokulu öğretmeni olarak görevine devam etmektedir.