

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK
BECERİLERİNİN OKUL İKLİMİNE ETKİSİ
(SARIYER ÖRNEĞİ)**

Rıdvan YAMAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Ebru OĞUZ**

İSTANBUL, Nisan 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜT İKLİMİNİN OKUL YÖNETİMİNE ETKİSİ
(SARIYER ÖRNEĞİ)

Rıdvan YAMAN

(142035016)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 13 Nisan 2018

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ebru OĞUZ, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri: Dr. Öğretim Üyesi Muharrem KÖKLÜ, Okan Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Banu ERGİN, Okan Üniversitesi

İSTANBUL, Nisan 2018

ÖNSÖZ

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; mevcut durum, çalışmanın amacı, çalışmanın önemi, sayıtlar, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde; kavramsal çerçeve, yöneticilik becerileri ve örgüt iklimi kavramları üzerinden ele alınarak, yönetici becerileri ve iklim konulu araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile alakalı bilgi verilmiştir. Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerinin analizi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanıp, tartışılmış, demografik özelliklere göre farklılaşma ve bağımlı bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir Beşinci bölümde sonuç ve öneriler kısmına yer verilip, araştırma sonuçlarının yorumlanarak, bunlardan hareketle öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmamın her aşamasında sabırla bana yol gösteren, bilgisi ve maneviyatı ile ışık bulduğum değerli hocam, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ebru OĞUZ'a, tezimin savunmasına jüri olarak katılarak zamanlarını ayıran Dr. Öğretim Üyesi Muharrem KÖKLÜ ve Dr Öğretim Üyesi Banu ERGİN'e, araştırma süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen meslektaşlarıma ve tüm dostlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Rıdvan YAMAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iv
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	vii
1. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Sayıtları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar.....	4
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.1. Örgüt İklimi.....	5
2.1.2. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	8
2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları	10
2.1.4. Örgüt İkliminin Örgüt Kültürüyle İlişkisi.....	13
2.1.5. Örgüt İklimi Kavramında Örgütsel Davranış Teorileri.....	15
2.1.6. İşgören Motivasyonu Teorileri ve Örgütsel İklim.....	16
2.1.7. Örgüt İklimi, Verimlilik ve Örgütsel Bağlılık.....	188
2.1.2. ÖRGÜT İKLİMİNDE YÖNETİM VE YÖNETİCİ	20
2.1.2.1 Yönetimin Tanımı.....	20
2.1.2.2 Yöneticinin Tanımı	20
2.1.2.3.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	22
2.1.2.4. Örgüt İkliminde Müdür Anlayışları.....	25
2.1.2.4.1. Otokratik Müdür Anlayışı.....	26
2.1.2.4.2. Koruyucu Müdür Anlayışı.....	27
2.1.2.4.3. Destekçi Müdür Anlayışı	27

2.1.2.4.4. İş Birlikçi Müdür Anlayışı.....	28
2.1.2.4.5. Başiboş Müdür Anlayışı	28
2.1.2.5. Yöneticiliğin Önemi.....	29
2.1.2.6. Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetici Kavramı.....	29
2.1.2.7. Eğitim Yönetimi Süreçleri.....	31
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	32
2.2.1.Örgüt İklimi ile İlgili Araştırmalar.....	32
2.2.2.Yönetici Becerileri ile ilgili Araştırmalar.....	42
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.2. Evren ve Örneklemi.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.4. Verilerin Analizi.....	53
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	56
4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	56
4.1.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri Düzeyi.....	57
4.1.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	60
4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	61
4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	64
4.1.5. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek	

Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	66
4.1.6. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	69
4.1.7. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt İklimi Düzeyleri.....	72
4.1.8. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	73
4.1.9. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	75
4.1.10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	76
4.1.11. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	79
4.1.12. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	81
4.1.13. Yöneticilerin Sahip Olduğu Yöneticilik Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki.....	83
4.1.14. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri İle Örgüt İklimine İlişkin Regresyon Analizi.....	84
5. BÖLÜM: SONUÇ , TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKLAR.....	96
EKLER.....	102

ÖZET

Modern toplumlarda örgütlerin yapıları ve dinamikleri radikal değişimlere uğramaktadır. Bu değişimleri anlamak adına geliştirilen kavramlar da değişimin kendisiyle beraber gelmektedir. Örgüt iklimi kavramı da, değişen örgüt yapı ve mantıklarını kavramak için ortaya konmuş bir kavramdır. Tüm örgütler kendilerine has bir kişilik oluşturur ve örgüte katılanları bu kişilik yapısıyla etkilerler. Örgüt üyelerinin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumluluğun seviyesini tespit örgüt ikliminin ölçümüyle mümkün olmaktadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf kabul edilmektedir. Örgüt ikliminin iyi olması örgütün yaşamsal aktiviteleri açısından da önemli roller üstlenmektedir.

Bu çalışmada örgüt ikliminin eğitim kurumlarının yönetimine etkisi nicel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma evreni olarak 2014-15 Öğretim yılında İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan MEB'ına bağlı 17 Ortaöğretim kurumunda görev yapan 715 öğretmen ele alınmıştır. Örneklem grubu ise 260 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen, daha sonra Ağaoğlu (2005) tarafından güncellenen, “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” ile öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını belirlemek için Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgüt İklimi Ölçeği”, kullanılmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde; katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, üye olma ve üyelik nedenlerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Nedenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından incelenmesinde T testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda en yüksek düzeyde algılanan boyutun destekleyici müdür davranışı olduğu, en düşük düzeyde algılanan boyutun ise umursamaz öğretmen davranışı olduğu değerlendirilmiştir. Bu sonuç, o okulda müdürlerin destekleyici olduğunu, öğretmenlerin derse zevkle geldiği ve toplantılardan yararlanabildiği şeklinde yorumlanmıştır

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Müdür, Örgüt İklimi, Yönetim, Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

Structure and dynamics of organizations in modern societies is being radically changed. The terms which were developed to understand this change is also coming with the change. The concept of Organizational Climate is in place which helps to understand the logic of organization structure and logic.

The impact of Organisational Climate to Education Management has been examined by using quantitative research method in this study. 715 teachers who were working in 17 state schools between 2014-2015 Academic Year as the research interests and institutes in Sarıyer country of İstanbul province were involved in this study. Sample group consisted of 260 teachers. Proficiency Inventory of School Administrators developed by Agaoglu, Gültekin and Çubukçu (2002) and then updated by Agaoglu (2005) with the Organizational Climate Scale' developed by Hoy and Tarter (1997) and made adaptation to Turkish by Yılmaz and Altinkurt (2013) were used as data collection tool in order to determine teachers' perceptions about school climate in this research.

Data from Questionnaires evaluated by SPSS 18.0 Statistical Pack Programme. While assessing data; frequency and percentage were used to determine defining features of participants; average and standard deviation statistics were used to determine membership reasons. T Test, Unilateral ANOVA tests were used while assessing regarding to defining features. As result of the study the maximum perceived dimension found supportive manager attitude, the lowest perceived dimension found as reckless teacher attitude. This result thought as in this school principals are supportive, teachers comes to school with pleasure and benefit from meetings.

Keywords: Teacher, Management, Organizational Climate, Education Management

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri Ölçeği Güvenirlik Değeri.	49
Tablo 2. Örgüt İklimi Ölçeği Güvenirlik Değeri	49
Tablo 3. Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları	49
Tablo 4. Okul Yöneticileri Yeterlilik Envanteri Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 5. Yönetici Becerileri Anketinde Yer Alan Dörtlü Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....	53
Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 7. Örgüt İklimi Anketinde Yer Alan Dörtlü Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....	56
Tablo 8. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	58
Tablo 9. Öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (N=260)	60
Tablo 10. Öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (N=260)	61
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular.....	62
Tablo 12. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular.....	64
Tablo 13. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular.....	66
Tablo 14. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular.....	69
Tablo 15. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular.....	72
Tablo 16. Öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine ilişkin	

minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (N=260)	74
Tablo 17. Öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (N=260).....	75
Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular.....	78
Tablo 19. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular.....	78
Tablo 20. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular	80
Tablo 21. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular.....	83
Tablo 22. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular	85
Tablo 23. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi” Tablosu.....	87
Tablo 24. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri İle Örgüt İklimine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	87

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusunu, oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş; sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada geçen terimler tanımlanmıştır. Bu çalışmada okul ikliminin okul yönetimine etkisi araştırılmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Okulda değişim kültürü yaratma, değişim kültürünü geliştirmede en önemli kişilerden birisi okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin yönetim yaklaşımları ve yönetsel becerileri okuldaki gelişme ve etkililikte daima önemli etkenlerden biri olmuştur.

Yöneticilerin eğitim kurumlarında ve okullarda gelişim ve ilerleme bakımından etkisi konusu araştırmacılar tarafından önemli bir faktör olduğu üzerinde durulmaktadır; eğitim yönetimi alanında araştırma yapanlar tarafından etkili bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir etmen olmadığı ve okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmalarının etkili eğitim açısından da önemi vurgulanmaktadır (Olson, 2000).

Kültürel, teknolojik, ekonomik ve politik etkilerin yönetim ve liderlik kavramında değişim yarattığı bir çağda okuldaki yönetim ve liderlik algısı da değişmektedir. Okulun kalitesi, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden doğrudan etkilenmektedir. Örgütün yöneticisi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli yönetsel davranışlar gerçekleştirir. İşte bu davranışlar, örgüt iklimini etkiler ve örgütün olumlu ya da olumsuz bir kişilik kazanmasına yol açar. Yöneticilerin insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler yöntem anlayışlarını etkiler. Bu etki ve anlayış yönetim biçimlerinin oluşumunda önemli bir işleve sahiptir.

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan bu yana örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. Buna göre örgüt iklimi bir örgütteki çalışanların örgüt çevresindeki bazı sosyal değişkenlerle olan etkileşimleriyle ifade edilmektedir. Yapılan örgüt iklimi tanımları da bu perspektifte şekillenmektedir. İklim kavramı, örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya

yardımcı olan, çok farklı boyutlardaki insan davranışlarını bireysel ve örgütsel açıdan “örgüt iklimi” adı altında çözümlenmeye çalışan bir kavramdır.

Bu araştırmanın konusu; İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin yöneticilik becerisinin örgüt iklimine etkisinin öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesidir,

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine etkisini ortaya koyarak, okullarda örgüt ikliminin oluşumuna yönelik öneriler geliştirerek kurumlarında görev yapan yöneticilerin yönetim becerilerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin sahip oldukları beceriler nasıldır? Yöneticilerin yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri; Cinsiyete, Medeni duruma, Meslekteki kıdeme, Okuldaki çalışma süresine, Öğrenim durumuna, göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt iklimi nasıldır? Örgüt iklimine ilişkin öğretmenlerin görüşleri; Cinsiyete, Medeni duruma, Meslekteki kıdeme, Okuldaki çalışma süresine, Öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici becerileri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin yönetici beceri düzeyleri örgüt iklimini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmada yönetici becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmektedir. Öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak yöneticilerin yöneticilik becerilere ele alınmakta yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine etkisi üzerinde durulmaktadır. Türkiye’de örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar (Dağlı 1996; Atay 1998; Genç ve Karcıoğlu 2000; Taymaz, 2003; Yüceler 2005; Acet 2006; Çekmecelioğlu 2006; Tok 2006; Baykal 2007;

Yapıcıer 2007; Öner 2007; Tahaoğlu 200); Akın 2010; Küçük 2008; Önen 2008; Dönmez 2009; Doğan 2011; Atakan 2012; Erdoğan 2012; Özsoy 2012; Dinçer 1996; Kılıç 2013; Çağlayan 2014; Ayık, Savaş 2014) mevcuttur. Yönetici becerileri üzerine yapılan çalışmalar da (Bursalıoğlu 1975, Akar 2006, Yıldırım 2009; Kaya 2010, Şahin, Beycioğlu ve Fırat 2011, Öztürk 2012; Yaşar 2012; Uslu 2013; Divleli 2014; Güteryüz 2014; Gökçen 2014) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda okullarda örgüt ikliminden kaynaklanan olumsuzlukları yönetici boyutunda düzeltmek bu olumsuzluklara ilişkin sorunların çözümüne katkıda bulunmak böylece okulların başarısını arttırarak örgüt iklimi ve yönetici becerileri ile ilgili bilimsel araştırmalara dayanak oluşturmak hedeflenmektedir. Araştırmacı tarafından uygulanan saha çalışması, sonuçları üzerinden bir çıkarımlar yapılması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır.

1. Araştırmaya katılan resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin uygulanan anketteki sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Sarıyer İlçesindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki yöneticilerinin örgütsel iklimine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma, kullanılan değişkenlerle sınırlıdır. Araştırma, örnekleme giren öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma nicel verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

Ortaöğretim Okulu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokul üzerine öğrenim süresi dört yıl olan yatılı ve/veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren okulları ifade etmektedir.

Müdür: Araştırma kapsamında bulunan Ortaöğretim okulu müdürlerini ifade etmektedir.

Örgüt İklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özelliklerdir(Ertekin, 1978: 19).

Okul Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim kurumlarını Ortaokul müdürleri kast edilmektedir.

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine, örgüt iklimi ve yöneticilerin sahip oldukları yönetici becerileri ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesi, temel kavram ve terimlere yer verilmiştir.

2.1.1. Örgüt İklimi

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadır ve eğim, eğilim anlamını taşır. Sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de ifade eder. Yani psikolojik bir anlam da taşır (Gellerman, 1950, Akt: Karcıoğlu). Psikolojik iklim kavramı sanayi psikolojisine Gellerman (1950) tarafından getirilmiştir. Gellerman'a göre "örgüt kişilikleri, bireylerinki gibi açıkça belirlenmiş birtakım bölümlere konu olmazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür." Gilmer (1986) örgüt iklimi ile oluşan örgütü öteki örgütlerden ayıran ve örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Örgüt iklimi, toplumdaki bireylerin belirgin beklenti ve davranışlara gösterdikleri yapılar üzerine kurulu bir kavram olup örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır. İklim, kişiler tarafından görünmez ya da dokunulmaz ancak gerçek ve üstelik bir oda içerisindeki hava gibi bir organizasyon içinde olup biten her şeyi içerir ve etkiler. Okullar sahip oldukları iklim özellikleri ile çalışan bireyleri farklı biçimlerde etkilemekte bunun uzantısı olarak ta gerçekleştirilmeye çalışılan amaçlar bu etkilere göre şekil almaktadır (Akt:Tok, 2006).

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer, insanların örgüt içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu

beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; benimsemiyorlarsa zayıftır (Dinçer, 1996).

Meteorolojik iklim, sıcaklık ve nem gibi değişkenlerle ifade ediliyorsa, bahsedilen örgütsel iklim de, destek olma, iyi niyet, arkadaşlık gibi değişkenlerle açıklanabilir. Yani kısaca örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamıdır. Bir başak deyişle örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000).

Okul yöneticisinin davranışları kadar, öğretmen davranışları da okul iklimi üzerinde etkili bir faktördür. Okullar işlevlerini, çalışanları, özellikle de öğretmenleri vasıtasıyla yerine getirirler. Okullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini ve mesleki davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin kaynağı çalıştıkları okuldadır ve daha çok okulların yönetim yapısının işlemesi ile ilgilidir.

Her örgüt kendi kuralları, gelenekleri ve yöntemleriyle birbirinden farklıdır. Örgütsel iklim, örgütte bulunan her şeyi etkilediği gibi örgütteki hemen hemen her şeyden de etkilenen bir kavramdır. Her örgütün iklimi kendine özgüdür ve örgütteki bireylerin davranışlarından etkilendiği gibi, bireylerin davranışlarını da etkileyen çift yönlü bir özelliğe sahiptir (Paknadel, 1998: 28). Etkili okul, değerleri ve inançlarıyla ya da kültürel özellikleriyle özdeşleşebilen okuldur. Okulun en önemli amaçlarından biri, toplumsal kültürü nesilden nesile aktarmasıdır. Okulun kendine özgü oluşturduğu örgütsel kültür, toplum kültürünün analiz edildiği, öğretmen ve öğrencilere sunulduğu değer ve normları içerir. Yani her okul aynı zamanda, toplum kültürünü de oluşturup dönüştüren bir yapıya sahiptir. Toplum kültürü, okul kültürü potasında eritilerek öğrencilere sunulur. Bireyin yaşadığı topluma uyum sağlaması, öncelikle bireyin okul kültürüyle bütünleşmesine bağlı olan bir etkidir(Akar, 2006).

Okul iklimini etkileyen en önemli etkenlerden biri okul yöneticisinin değer sistemleridir. Yöneticilerin kişisel değerlerinin şu örgütsel noktalarda etkili olduğu ileri sürülmektedir: Kişisel değer sistemleri yöneticilerin; (Russel, 2001; Akt. Doğan);

- Olayların nitelikleri ve karşılaştıkları sorunları algılama düzeylerini,
- Sorun çözme biçimlerini ve karar verme mekanizmalarını,
- Kişilerarası ilişkileri oluşturan unsurları,
- Başarılı olma isteğini,
- Örgütsel baskıları ve amaçları kabul ya da reddetme derecesini,
- Yönetmel performanslarını etkileme biçimlerini ,
- Etik olan ya da olmayan davranışlar arasındaki farkı ortaya koyma biçimleri için temel oluşturur.

Barutçugil, (2004) ise örgüt iklimini; “çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir hava” olarak tanımlamaktadır. Çalışanların davranışlarına ilişkin örgüt içersinde oluşan genel hava iklimin de oluşmasına neden olmaktadır. Bu havanın oluşmasında etkili olan en önemli unsur çalışanların algı düzeyleridir.

Litwin ve Stringer (1968) örgüt ikliminin tanımını geliştirerek “Belli bir çevrede yaşayan ve çalışan insanların, kolektif algılamaları sonucu oluşan ve davranışlarına yol gösterdiği düşünülen, iç çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamıdır” şeklinde örgüt iklimi kavramını açıklarken “algılama” kavramının da önemi üzerinde durmuştur(Hoy, 1990: 151. Akt: Erdoğan, 2013).

Pritchard ve Karasick’in (1973) tanımlamasına göre “Örgüt iklimi; göreceli olarak ve süreklilik gösteren örgüt üyelerinin davranış ve kuralları, örgüt üyelerinin algılamaları, belli durumlar karşısında yorumlama temeli ve çeşitli aktiviteleri yönetmede kullanılan baskı kaynağı gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevresinin özellikleridir.”(Batlis, 1980). Örgüt üyelerinin belli durumlar karşısında geliştirdikleri davranış ve kurallar bütünüün içselleştirilmesi olarak değerlendirmiştir.

Örgüt iklimi üzerine yaptığı araştırmada, kuramsal olarak örgüt iklimini en detaylı bir şekilde araştıran Ertekin’e (1981) göre ise örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Genç ve Karcıoğlu, 2000). Örgütte çalışanların davranış ve algılarına göre örgütte oluşan özellikler dizisi örgüt ikliminin oluşmasında etkilidir.

Örgüt iklimi kavramı hakkında ya da onun belirli bir takım yönleri hakkında bireylerin ne tür hislere sahip olduğunu belirlemeye çalışan araştırmacılardan biri olan Redding (?) örgüt ikliminin ne olduğunun tespitine yönelik beş unsur ortaya koymaktadır. Bunlar;

yönetimin çalışanların gayretlerini destekleme derecesi, kullanılan katımlı karar almanın ölçüsü, çalışanların yönetimdeki güven dereceleri, açık bir tarzda haberleşmeye dönük serbestinin sınırı ve firmanın yüksek performans amaçlarına verdiği önemin derecesidir (Akt: Öge, 1996).

Sonuç olarak, bütün bu tanım ve ifadelerden yola çıkarak örgüt iklimi; örgütün kimliğini oluşturan, bir yanıyla diğerlerinden farklılaştırıp özgün kılan ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir.

2.1.2. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt iklimi kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt ikliminin ortak özellikleri şöyle özetlenmiştir; (Dönmez, 2009)

- Örgüt iklimi, örgütün genel kişiliğini ifade eder.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin ortak algılarına dayanır.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerince önemli görülen günlük davranışlardan kaynaklanmaktadır.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkilemektedir.

Örgüt iklimi çalışanların niteliklerine, eğitim durumlarına, mesleklerine, örgütte yer alan kurallar ve yönetmeliklere, diğer örgüt üyeleri ile ilişkilerine, örgütün yapısı ve politikalarına göre çeşitli özellikler göstermektedir.

Peyne ve Mansfield'e göre yönetim açısından okulun örgütsel ikliminin belirlenmesi; (Akt: Dönmez, 2009):

- Örgütle birey arasındaki etkileşimin anlaşılmasına,
- Örgütteki insan davranışının çok yönlü boyutlarını genel bir başlık altında incelemesine,
- Bireysel gereksinimler ve örgüt beklentileri arasında denge sağlanmasına yardım ederek, en uygun örgütsel iklimin oluşturulması için yönetici ve yönetilen davranışlarının nasıl olması gerektiği konusuna ışık tutar (Peker, 1978).

Örgüt içinde hâkim olan havanın, iklimin niteliğini öncelikle şu durumlara bakarak anlaşılabilir:

- İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,

- Açıklık, içtenlik duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- Katılma ve katılma duygularının durumu,
- Doyum-umut-beklenti düzeyleri ve duygularının durumu. Çalışanlar arasında bu türden duygular uyandıran olumlu bir okul ikliminde, etkili personel ilişkileri ve iletişimle beraber moral, verim ve dış hedef kitlelerle iyi ilişkiler görülecektir. Olumsuz bir iklimde ise, katı bir örgüt yapısı, buna bağlı olarak hiyerarşiyi takip eden sınırlandırılmış bir iletişim, katılımsız bir yönetim tarzı ve sıkıcı bir çalışma tarzı söz konusu olacaktır (Varol, 1989).

Gilmer (1966) okul iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerin içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlamaktadır. İklim, birlikte yaşayan ve belirli bir yerde çalışan insanların ortak algılarına dayalı olarak belirlenen ve iş çevresinin insan davranışlarını etkileyen bir dizi ölçülebilir niteliğidir.

Yıllar içerisinde okul ikliminin temel niteliklerine ilişkin bir fikir birliği oluşmuştur. Marshall Poole (1985) örgüt iklimi niteliklerini şu şekilde özetlemektedir (Akt: Hoy, Miskel, 2010).

- Okul iklimi, geniş birimlerle ilgilidir; bütün bir örgütün ya da temel alt ünitelerin niteliklerini belirler.
- Okul iklimi, bir örgütün bir ünitesini değerlendirmek yerine bir bütün olarak onu tasvir eder veya ona karşı duygusal tepkileri gösterir.
- Okul iklimi, örgüt ve üyeleri için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
- Okul iklimi, üyelerin davranışlarını ve tutumlarını etkiler.

Konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların ortak bir bakış açısına sahip olduğu nokta; örgütsel iklim kavramının iş görenin örgütüne ilişkin algı ve düşünceleri olarak özetlemek mümkündür. Yukarıdaki tanımlardan hareketle, Örgüt iklimi ve özelde okul iklimi kavramının, örgüt ve çalışan arasındaki etkileşim, gündelik davranışları belirleyen bir yapı, içinde güven, içtenlik, yardımseverlik, katılım barındıran psikolojik bir ortam tarifi olduğu söylenebilir.

2.1.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgüt iklimini oluşturan çeşitli boyutlar ile hem örgütsel değişkenler (üretkenlik, verim gibi) hem de kişisel değişkenler (iş tatmini, stres, motivasyon gibi) arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. Söz konusu örgüt iklimi boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile incelenmektedir (Akar, 2006).

Ertekin (1978) örgüt iklimini birbiriyle etkileşim içinde olan üç boyutta ele almıştır. Bunlar bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özelliklerdir:

1. *Bireye İlişkin Özellikler:* Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

2. *Örgüte ve Örgütsel Süreçlere İlişkin Özellikler:* 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.

3. *Çevreye İlişkin Özellikler:* Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Ertekin, 1978).

Renato Tagiuri (1968) örgüt iklimini bir kurumdaki tüm çevresel özellikleri ile ele alarak dört boyutta incelemiştir (Akt: Saraç, 2015):

- *Ekoloji;* Bir kurumdaki fiziki ve maddi etkenlerdir. Örneğin büyüklük yas, tasarım, etkinlikler ve bina veya binaların durumu. Aynı zamanda kurumdaki insanların kullandığı teknolojiyi de içerir: Masa ve sıralar, yazı tahtaları, asansörler yani kurumsal aktiviteleri yürütmek için kullanılan her şey.
- *Çevre;* Bir kurumun sosyal yönü demektir. Örneğin, öğrencilerin sosyo-ekonomik seviyelerini, öğretmenler tarafından verilen eğitimin seviyesini, okul aktivitelerine katılan yetişkin ve öğrencilerin moral ve motivasyonunu, iş memnuniyetini ve kurumdaki diğer insanların kişilerin özelliklerini kapsayacaktır.
- *Sosyal Sistem;* Kurumun kurumsal ve idari yapısını gösterir. Okulun nasıl örgütlendiğini, kararların alınma sürecini ve şeklini ve insanlar arasında bu kararları iletişimlerine ve konuşmalarına katanları (kim kiminle ne konuşuyor) ve bunların hangi iş kolları olduğunu vb. kapsar.

- *Kültür*; inanç sistemlerini, normları ve bir kurumdaki insanların özelliği olan düşünce şekillerini gösterir.
- Bir okuldaki sağlıklı bir örgüt ikliminin olması birçok faktöre bağlı olmakla birlikte, başarının ilk koşulu olarak görmektedir. Okul ikliminin sağlıklı olmasını aşağıda sıralanan on boyutta yapılacak değerlendirme ile saptanabileceğini belirtmektedir. Bu boyutları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır(Akt: Taymaz, 1997).
- *Amaçlar*: Okul amaçları, açık, kolay anlaşılır, benimsenebilir, ulaşılabilir, ölçülebilir ve genişletilebilir olmalıdır. Eğitsel amaçlar okulun ve çevrenini istek ve gereksinmelerine uygun olması gerekir.
- *Yeterli iletişim*: Örgütte dikey ve yatay iletişim kanallarının kullanılması, personelin gereksinim duyulduğu bilginin elde edilmesini sağlar. Kurum içi ve dışı birey ve birimler arası iletişim süreci okulun çalışmalarında etkili olur.
- *Güçleri Dengeleme*: Bir örgütte görev, yetki ve sorumlulukların uygun bir şekilde dağılımı, birey ve gruplar arası çatışma ve anlaşmazlıkları önler, örgütün sağlıklı olmasında önemli bir etkidir.
- *Kaynakların kullanılması*: Okulun girdilerini oluşturan insan, araç, gereç, para, enerji gibi kaynakların etkili bir şekilde yerinde, zamanında ve uygun biçimde kullanılması gerekir. Görevli personel yapacağı çalışmalarda her zaman gereksinim duyduğu ortam sağlayabilmelidir.
- *Bağlılık*: Okulda çalışan personelin kendini tanıması, okulun amaçlarını bilmesi, benimsemesi, kendi amaçları ile tutarlı ve dengeli hale getirmesi beklenir. Birey kendi amaçlarına ulaşabildiği ölçüde okul amaçları da gerçekleşir.
- *Moral*: Okulda görevli personelin isinde doyum sağlanması kendisini iyi ve başarılı hissetmesi beklenir. Personelin içinde temkinli, tedbirli ve istekli olması bir bakıma moralin yüksek olmasına bağlıdır.
- *Yenilikler*: Okul bir örgüt olarak çevredeki ve toplumdaki değişme ve gelişmelerden etkilenir. Okulun bu gelişmelerden yararlanması ve uyum sağlayabilmesi için amaçlarını geliştirmesi, yeni politikalar geliştirmesi, yöntemler bulması ve uygulaması gerekir.
- *Özerklik*: Okulda görev alan personel okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı çalışmalarda kendisinin serbest ve bağımsız olduğunu hissetmelidir. Okul olarak yönetsel, bireyle olacak bilimsel özerklik okulun başarılı olmasını sağlayan önemli bir etkidir.

- *Uyum:* Okulun içinde bulunduğu topluma, çevreye hizmet üretirken, çevreden de yararlanır. Okulun içinde personelin uyumlu olması, ayrıca çevredeki kuruluşlarla ilişkiliyi ve uyum içinde bulunması karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır.

- *Sorun Çözme Yeterliği:* Okul yönetimi çeşitli sorunlarla karşılaşır. Her sorunun önemsenmesi zamanında ve uygun biçimde çözülmesi gerekir. Önemsenmeyen ve çözümü ihmal edilen sorunlar gelecekte daha önemli sorunlara neden olabilir. Kurum ve bireylerin çalışmalarını engelleyen her sorun çözülür ve sonucu değerlendirilir (Taymaz, 1997). Koys ve DeCotiis 2 farklı kategoride 80'in üzerinde iklim boyutunun varlığını ortaya koymuştur (Akt: Riggs, 2007).

1- Analitik-uygulamalı

2-Teorik-anlamalı

Yalnız Koys ve deCotiise'e göre örgütsel iklim boyutları değerlendirici olmamalı. Tanımlayıcı ve algılamayla ilgili olmalıdır. Zammuto ve Krackover (1991) ise örgütsel iklimin kapsayıcı yönleriyle ilgilenmişler ve aşağıdaki sıralamayı yapmışlardır;

- *Güven:* Örgüt içerisinde açıkça paylaşılan içten bir ortam varsa bu durum örgüt içerisindeki çalışanlara güven verir. Örgüt içerisinde kapalı bir paylaşım varsa ve açıkça bir iletişim kurulamıyorsa bu durumda oluşan bu atmosfer kişide güvensizlik oluşmasına neden olur.

- *Birlik Ruhu:* Örgüt içerisinde birlik ruhu sağlanmışsa bu durum örgüt içerisinde, içtenliğin, istekliliğin ve kendinden emin olmanın var olduğunu gösterir.

- *Ödüller:* Örgüt içerisinde ödül dağıtımı yapıldığı zaman bu süreç tarafsız bir şekilde olmalıdır. Aksi takdirde, adaletsizce davranılırsa, bu durum örgütsel iklime olumsuz bir şekilde yansır. Objektif olarak davranmak, çalışanların mutluluğunu attıracak ve motivasyon seviyelerini olumlu yönde yükseltecektir.

- *Değişime Direnç:* Örgüt içinde çalışanlar, örgüt içerisinde olması gereken değişim ihtiyacını anlayamıyorlarsa veya anlamakta zorluk çekiyorlarsa o zaman örgüt içerisinde olanlar bu değişim sürecine karşı çıkarlar. Örgütteki çalışanlar, değişim sürecinin, farkındalığı meydana getirmek için yapılacağını fark ederlerse işte o zaman hiçbir şekilde bu değişime direnç göstermeyeceklerdir.

- *Lider Güvenilirliği:* Lidere güven duymak, verilecek kararların ve davranışların örgüt içerisinde kabul edilmesini kolaylaştıran bir durumdur. Çünkü liderin, örgütteki

çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkartmalarına olanak sağlamak ve bunu fark etmelerine vesile olma gibi özellikleri vardır.

- *Baskı*: Bir örgütte yönetim demokratik değil, otoriter ya da baskı üzerine kurulduysa, örgüt içerisinde çalışanların, örgüt iklimini olumsuz algılamalarına neden olacaktır. Otoriter bir yönetim anlayışına sahip bir örgütte yaratıcılığın var olması söz konusu bile değildir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğu zaman örgüt iklimi boyutlarının çok yönlü, iç içe geçmiş bir yapıda olduğu söylenebilir. Bu noktada her bir boyutun; bütünlüğü içinde ayrı ayrı önemi olduğu ve her bir boyutun diğer boyutları da hem yönlendirdiği hem de kapsadığı ifade edilebilir.

2.1.4. Örgüt İkliminin Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Örgüt iklimi, herhangi bir örgütteki çalışanların daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtırken, dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte ve örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır. Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, örgüt iklimi bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır.

Literatürde, örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama aradaki önemli farkı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır (Glisson ve James, 2002 Akt; Bozkurt, 2006).

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha hızlı değişmektedir. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülleriyle kendini belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir (Schauber, 2001).

Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler.

Örgüt kültürü, daha çok sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkılarıyla gelişmiş bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramının tanımında ise, daha çok sosyal psikoloji biliminin

etkileri gözlenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt yaşamına ilişkin inançlar ve beklentilerin doğası hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve beklentilerin doyuma ulaşma ulaşmadığının göstergesidir. Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşan, olduğu gibi benimsenen, çalışanlar tarafından benimsenen, paylaşılan ve onlar tarafından geliştirilmiş, değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir kavramdır. İklim kavramı ise, bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreye işaret etmektedir (Bozkurt, 1996).

Örgüt iklimi sınıflandırmasında (Taymaz, 2003);

- Birey: Örgütte görev alan ve çalışmalara katılan insanlardır (ihtiyaçları, beklentileri, güdüleri).
- Ekoloji: Örgütün fiziksel ve maddi kaynaklarıdır (tesis, bina, araç, teknoloji).
- Sosyal sistem: İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden kurulu yapısıdır (girdi, üretim, çıktı).
- Organizasyon: Örgütte görev ve yetkilerin dağılımıdır (ilişkiler, etkileşim, uyum).
- Kültür: Örgütteki insanların duyguları, algıları ve tutumlarıdır (inançlar, normlar, değerler). Şeklinde alt boyutlarında sınıflandırmaktadır.

Hoy ve Miskel örgüt kültürünü paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlar; iklimi ise davranışlarla ilgili paylaşılan algılar olarak tanımlayarak, bunlar arasındaki farkı aşağıdaki gibi tabloda belirtmişlerdir (Hoy ve Miskel, 1991 Akt; Altun, 2001).

Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Antropoloji/Sosyoloji	Psikoloji/Sosyal Psikoloji
Betimleme/Dil bilimsel analizi	Kamuoyu araştırma/_ istatistik
Doğal	Rasyonel
Soyut	Somut
Paylaşılan değerler, varsayımlar, normlar	Davranışsal algılar

Yukarıdaki tablo incelendiğinde örgüt kültüründe antropoloji/ sosyolojik unsurlar, betimleme/ dilbilimsel analizi, hakimken; örgüt ikliminde psikolojik unsurlar kamuoyu araştırmaları/ istatistik veriler yer aldığı görülmektedir. Örgüt kültürünün doğal ve soyut yönünün bulunmasına rağmen örgüt iklimi rasyonel ve somut özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Altun, 2001).

Sonuç olarak örgüt kültür ile örgüt iklimi kavramı birbiriyle çoğunlukla karıştırılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt ikliminin birbirinden belirgin çizgilerle ayrılmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde yarattığı hava ya da atmosferdir. Örgüt iklimi, çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder.

Uygulamalar farklı bireylerce farklı algılanabilir. Her birey kendi algılaması yönünde tutum ve davranışlar girer. Burada önemli olan bireysel algıların genel iklime ve amaçlara ters düşmemesidir.

2.1.5. Örgüt İklimi Kavramında Örgütsel Davranış Teorileri

Örgütsel davranış teorileri literatüre birçok sosyal bilimin katkı sağladığı disiplinler arası bir yaklaşım dizisidir. Bu teoriler, örgütün bir takım yönlerini, içsel yapısını, çalışma takımı ve bölümlerini kendisine inceleme nesnesi edinir. Bireysel davranışın oluşması sürecinde etki eden örgütsel etkenlere dair geliştirilen yaklaşımlar teoriler arasında değişkenlik göstermektedir. Örgütsel davranış teorilerini dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; klasik yönetim teorisi, yapısal teori, karar sistem teorisi ve sosyal sistem teorisidir (Litwin, 1968, Akt; Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., 2008).

- **Klasik Yönetim Teorileri:** Bu teorilerin odak kavramları; iş bölümü, statüye göre resmi hiyerarşi, zaman ve eylem etütleridir. Başlıca temsilcileri; Taylor, Fayol, Gulick gibi yazarlardır. İş gören kendisine verilen faaliyetleri yerine getirmesi gereken mekanik bir olgu olarak ele alınır. Davranışın karmaşık yapısından ve analizinden daha çok iş gören üzerindeki kontrole odaklanılmıştır. İnsan davranışının karmaşık doğası ve çeşitliliği üzerinde durulmadığı için çevresel etmenlerin ve örgütsel iklimin ihmal edildiği söylenebilir.
- **Yapısal Örgüt Teorileri:** Bu teorilerin odaklandığı ana kavramlar; çevresel etmenler, teknoloji, örgütsel yapı ile performans arasındaki ilişkilerdir. Weber, Udy, Lawrence gibi yazarlar temsilcileri sayılabilir. Yapısal teorisyenlerce teknik yeterlilikler, birey ve grupların dizilimleri ve örgütsel yapı gibi kavramlar işgörenlerin moral ve performansının belirleyicileridir. Bu tip örgüt teorileri yapısal koşulların bireylerin performansına ilişkin

etkilerine odaklanmışlardır. Örgütsel iklimi tanımlayan metodolojik kavramlardan birisi işsel sistem olgusudur ve bu olgu örgütsel iklimin bir bileşeni konumundadır.

- **Karar Sistem Teorileri:** Bu teorilerin ana kavramları; etkili yönetim, bireysel karar alma sürecinde örgütün etkinliğidir. Barnard, Simon ve March temsilcileri kabul edilebilir. Bu teorilerin ana vurguları seçim ve karar mekanizmalarına yöneliktir. Her örgüt her ne kadar rasyonel görülse de işleyiş rasyonel ilkelerin çerçevesinde ilerlemez. Burada bireylerin kararlara yükledikleri anlam örüntüsü etkili bir rol oynamaktadır. Karar mekanizmasını şekillendiren çevresel etmenler örgüt varlığı için hayati bir öneme sahiptir. Belirsizlik ve risk alma örgüt ikliminin karar verme boyutuna ilişkindir.
- **Sosyal Sistem Teorileri:** Bu teorinin odak kavramları ise; katılım, iletişim ve motivasyondur. Temsilcileri; Homans, Dickson ve Likert gibi sosyal araştırmacılarıdır. Grup etkileşimini ön plana almaktadır. Liderlik biçimi etkileşim sürecinin bir ana belirleyeni konumundadır. Örgütsel yapı ve teknoloji dolaylı belirleyicilerdir Bu teoriler içerisinde bireysel psikolojiye vurgu artmıştır. Bunun yanında bireysel ve grup davranışının oluşma sürecine, örgütsel performansa ve örgütün gelişim koşullarına karşı ilgi artmıştır.

2.1.6. İş gören Motivasyonu Teorileri ve Örgütsel İklim

Motivasyon kavramı, bireylerin davranışlarına ihtiyaçları ve amaçları yön vererek onu çalışmaya sevk etmek, çalışmak için isteklendirmek anlamındadır. Motivasyona ilişkin literatürde farklı teoriler vardır. Bunları sıralamak gerekirse; Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi", Vroom'un "Beklenti Teorisi" ve Litwin-Stringer'in "Güdümlenmiş Davranış Teorisi"dir (Aktan, 1999).

Maslow bireylerin beş farklı ihtiyaç düzlemi olduğunu söyler. Bunlar sırasıyla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak sayılabilir. Maslow'a göre bireyler alt düzlemlerdeki ihtiyaçlarını doyuramadıkça üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelemeyeceklerdir. Bir insanın güvenliği düşünebilmesi için karnının tok olması gerekmektedir.

Bundan sonra gelen motivasyona ilişkin davranış teorisi ise Herzberg'in teorisidir. Herzberg 2 adet fonksiyonel faktörden bahsetmektedir. Bunlardan birincisi motivasyonel faktörlerdir. Bunlar; tanınma, takdir edilme, başarı gibi örneklerle örneklendirilebilir. Bu

etkenlerin varlığı bireyin motivasyonuna hızlandırıcı etkilerde bulunurlar. Bundan sonraki faktörde ise çalışma koşulları, ücret, yönetim tipi gibi niteliklerin geldiği hijyen faktörlerdir.

Vroom'un 'Beklenti Teorisi' de motivasyon teorileri içinde önemli bir yere sahiptir. Birey, göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisi içindedir. Örgütte ödüllendirme ve takdir ile ilgili politikalar ve standartların önceden belirlenmesi ve iş görene belirtilmesi motivasyonu arttıracaktır. İklim, örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin motivasyonun sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., 2008)

Litwin ve Stringer tarafından oluşturulan güdülenmiş davranış modeli ve etki eden unsurlar yer almaktadır. Bu modelde en içteki alan bireyi temsil etmektedir. Sonraki bir dışarıdaki alan bireyin motivasyonunu doğrudan etkileyen unsurları ve onu izleyen şekil ise bireyin motivasyonuna etki eden dolaylı unsurları belirtmektedir. Diğer şekil motivasyon üzerinde daha dolaylı bir etkiye sahip olan ve aynı zamanda örgüt ikliminin doğrudan belirleyicileri olan unsurları göstermektedir. Örgüt iklimi güdülenmeyi uyarak davranışın ortaya çıkmasını sağlamakta bu durum da örgüt için doyum, verim, bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır(Litwin, 1968, Akt; Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., 2008).

İş motivasyonunun belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda, iş doyumunu belirleyen ve çalışan ile yerine getirilen görev arasındaki tutumu esas alan üç değişik etmen mevcuttur. Bunlardan ilki çalışanın, işine karşı hissi tavrıdır. Yapılan işe karşı tutum ve ortaya çıkardığı biçimler doğrudan gözlemlenemez. Duygusal tutumu ölçen birtakım araştırmalar bulunup uygulanmakla beraber bunlarda tabi olarak sapma ve hata olasılığı fazladır, sosyal bilimlerin saha araştırmalarına rağmen hata oranı ve değişkenliği yüksek olabilmektedirler. Çalışanın işine karşı tutumunun göstergeleri ancak iş yaparken sergilediği tavırlardan tespit edilebilmektedir. İş doyumunu ve karşılığında motivasyonu etkileyen belirleyen bir başka unsurda beklentilerinin giderilme seviyesi ile ilgilidir.

Örgüt iklimi, diğer örgütsel olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan yapılarıdır. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişki bulunmuştur (Gürkan, 2006).

2.1.7. Örgüt İklimi, Verimlilik ve Örgütsel Bağlılık

Örgütler içerisinde verimliliğe etki eden davranışlar literatürü tarandığında üç ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık olgularıdır. Bu olgulardan bireyin örgüte karşı bağlılığı olgusu örgütte kalma isteğini ifade eder. Bu isteğin yüksek olması durumunda devamsızlık ve verimsizlik düşük olacaktır. Performans bireyin örgüt içerisinde tanımlanan rolüne yönelik bir vurgudur esasında. Performansın ifade edilmesinde bir takım örgütsel dokümanlar kullanılabilir. Son olarak örgütsel vatandaşlık olgusu performans kavramı kısıtları altında belirtilmese de bireyin örgütsel etkililiğe katkı sağlamasındaki işbirlikçi tavırlarını kapsar. Bu kavramda performans olgusunda ele alınmayan işbirlikçi davranışlar söz konusu edilir. Örneğin; örgüt içerisindeki rolü kısıtları içerisinde olmasa da bireyin diğer birey ve birimlerle işbirlikçi bir davranış içerisinde olmasını ifade eder. Böylece örgütü muhtemel tehlikelere karşı korur.

Verimli bir örgüte imkân tanıyan örgütsel çevre için dört tip örgüt iklimine ihtiyaç duyulur. Bunlardan birincisi kaliteyi destekleyen ve aktiviteleri içerisinde bir kalite olgusunun hâkim olduğu, nitelikli amaçlara ulaşmayı amaçlayan bir iklimin varlığıdır. İkinci iklim tipi ise işbirliğinin ön planda olduğu örgüt tipidir. İşbirlikçi iklim birçok açıdan önemli ve verimliliği artırıcı bir iklim tipidir. Üçüncü iklim tipi, iş gören ile yöneticiler arasında güven ortamı meydana getiren güven iklim tipidir. Son olarak örgütsel verimliliği artırıcı iklim tipi kaliteli üretimi ön plana alan politikalar seyreden bir iklim tipidir (Atay, 1998).

Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında oldukça anlamlı bir korelasyon vardır. Literatüre geçen çalışmalara bakıldığında (Örn: McMurray, 2004: 475) örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde örgütsel iklimin de olumlu olduğu sonucu çıkmaktadır. Burada örgütsel bağlılık iş görenin iş davranışını tanımlamayı ve kategorize etmeyi kolaylaştırmaktadır. Bağlılık, iş görenin motivasyon ve performansını artırırken devir ve devamsızlık oranını azaltmaktadır.

Bunlardan hareketle; olumlu bir örgütsel iklimin bireylerin kurdukları ilişkilerden performanslarına kadar birçok değişkene etki ettiği görülmektedir. Bununla beraber olumsuz iklim tipleri de bu yönlere negatif etkilerde bulunmaktadır. İş görenlerin ilişkileri ve kurdukları karşılıklı etkileşimleri arasındaki bu negatiflik performanslarına da

yansımaktadır. Tüm bu olumsuz olaylar da örgütsel amaca ulaşmanın önünde bir takım engeller oluşturmaktadır. Bunlardan hareketle olumsuz iklim tipinin tanımlanması ihtiyacı doğmaktadır. Olumsuz iklim tipinin özellikleri şunlardır (Varol, 1989);

- Birey örgüt içerisinde önem taşımaz. Mutlaka bir alternatifi olduğu düşünülür.
- Katı bir örgütsel yapı vardır.
- Gerek bireyler arasında gerek iş gören-yönetici arasında sınırlı bir iletişim tipi hâkimdir.
- Etkileşimi ve katılımı engelleyen olumsuz liderlik özellikleri görünmektedir.
- İş görenler işlerinden doyum almazlar, sıkılarak çalışırlar.
- Olumsuz çatışmalar yaşanır, etkin bir çalışma yönetimi sağlanamamaktadır.

Bunlardan da görüldüğü gibi örgütsel iklim, iş gören ile örgüt arasındaki ilişkileri açıklayan bir çatı kavramdır. İklim birçok faktörden oluşur ve etkilenir. Bu faktörler psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve politik birçok farklı düzleme sahiptirler. İklim bu faktörler içerisinde anlamlandırılması gereken bir konudur.

2.1.2. Örgüt İkliminde Yönetim ve Yönetici

Bu başlık altında örgüt ikliminde yönetim yönetici kavramları üzerinde durulmuştur.

2.1.2.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerdir. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2008). Yönetim, örgütü amaçlarına ulaştırmak için yapılan planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol etme faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yönetim aynı zamanda örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici bir ögesidir (Şimşek 2006; Akt: Şekerci, Aypay, 2009).

Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve görevlerine uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirme faaliyetidir. Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen amaçların etkili bir şekilde yerine getirilmesi durumudur. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve sürekli kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur (Taymaz, 1995).

Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammadde ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamıdır.

2.1.2.2. Yöneticinin Tanımı

Yönetici, “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve insani üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi” dir (Koçoğlu, 2010).

Bir başka tanımda yönetici, “bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişi” olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 2008). Yöneticinin en başat görevi örgütü amaçları doğrultusunda örgütün kaynaklarını en verimli kullanmaktır.

Yöneticilik herkesin sahip olmayı arzu ettiği fakat gereklerini genellikle yeterince yerine getiremediği bir mevkidir. Bir kişiye verilen her rütbe, makam veya amirlik; beraberinde taşması gerçekten çok büyük bir ciddiyet gerektiren sorumluluklar getirir. Yönetici makamının bir orkestra şefi pozisyonunda olduğunu unutmamalı, orkestranın çalacağı parçanın ancak kendisinin yönlendirmesi ile mükemmel sunulabileceği bilincinde olmalıdır.

Yönetim faaliyetinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birincisi iyi örgütlenmiş bir yapıya, diğer bir deyişle yönetim sistemine gerek vardır. Ancak ilkelerin çok iyi bir şekilde ortaya konması, görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi, iş tanımlarının ve kuralların saptanması başarı için yeterli değildir. İkinci faktör olan yönetici veya yönetici grubu çok önemlidir. Yönetim başkalarının aracılığıyla iş görme faaliyeti olarak tanımlandığında, yöneticiyi de, başkaları aracılığıyla iş gören kişi olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, yönetilenlerin (iş görenlerin) olmadığı bir ortamda yönetimden bahsetmek kesinlikle mümkün olmayacaktır. İşletmelerde; genel müdür, genel müdür yardımcısı, pazarlama müdürü, üretim şefi, personel şefi, ustabaşı ve ekip başı gibi ifadeler, üst kademedен alt kademeye kadar yöneticiler için kullanılan unvanlardır. Profesyonel yönetici bu işi meslek edinen kişidir. Ancak bu konuda karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmalarıdır (Erdoğan, 2008).

Küçük işletmelerin yönetimlerinde durum genelde böyledir. Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden işletme sahibinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasi ve hukuki çevre

alanındaki değişmeler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslek haline gelerek profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece özellikle küçük işletmelerde görülen işletme sahibi yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır. Küçük işletmeler büyümeye ve daha karmaşık organizasyon yapılarına ulaşmaya başladıklarında işletme sahibi gereğini yaparak, yönetim sürecini profesyonel yöneticilere bırakmalıdır.

2.1.2.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır (Bursalıoğlu, 2012). Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Okul yöneticisi, bir eğitim lideri olarak okulda anlamların yönetimini sağlayabilecek bazı yeterliklere sahip olmalıdır. Böylece yönetici, okulun anlamını daha iyi anlayacak, bir takım sembolleri, okulların amaçlarının gerçekleşmesinde etkili bir biçimde kullanabilecektir (Şişman, 2012).

Literatür incelendiğinde yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerin; teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler olarak üç grupta sınıflandırıldığı görülmektedir; (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012).

1. Teknik yeterlikler: Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Bunlar;

- Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması,
- Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi,
- Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- Okur binalarının planlanmasıdır (Aydın, 2000).

2. İnsancıl yeterlikler: Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme gibi insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir (Başar, 2000). Birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir.

3. *Kavramsal yeterlikler*: Okulu bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulun sosyal, kültürel ve ekonomik çevresini sürekli takip ederek, meydana gelen değişimler ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilecek nitelikte bir öğrenen okulu oluşturabilme becerilerini içermektedir (Simard ve Rice, 2006, Akt.: Karakuş ve Töremen, 2006).

Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rol yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık olarak tanımlanmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri güdüleyebilmesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu enformel bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2003).

Bir yönetici olarak okul müdürünün tarafsız ve adil olması beklenir. Yönetici, görevleri gereği sürekli olarak birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim içerisinde. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması gerekir (Uysal, 2001). Okul müdüründen beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1992) ;

Çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen yönetici iyi bir yöneticidir (Werner, 1993 ve Quast ve Hazucha, 1992: 203 akt:Şekerci, Aypay, 2009) yönetim becerilerini beş boyutta ve yirmi alt bölümden oluşan beceriler olarak aşağıda gösterildiği gibi belirlemişlerdir:

- *İnisiyatif Alma Becerileri*: Dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme,
- *Sorumluluk Alma İle İlgili Beceriler*: Planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme,
- *Teknik Beceriler*: Yazılı iletişim, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi,
- *Nitelik Becerileri*: Kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme,
- *Diğer Beceriler*: Sözel iletişim, problem analizi ve karar alma.

Okulların yasal lideri konumunda olan yöneticilerin yönetim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte rolleri ve bu rollerin gerektirdiği yeterlikler de değişime uğramıştır. Okul yöneticileri 1960'larda program yöneticileri, 1980'lerde eğitimsel liderler, 1990'larda dönüştürücü(transformasyonla) liderler olarak görülmüşlerdir. Çağımız okul yöneticileri ise vizyoner, kültürel, etik, karizmatik vb. Liderler gibi çok farklı tanımlamalarla anılmakta ve kendilerinden modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi temel yeterliklere sahip olmaları beklenir (Uslu, 2013).

Etkili bir yöneticinin gerçekte katalizör, bir danışman ve gruba her bakımdan kaynak olan bir kişi olması beklenir. Etkili bir yöneticilik, etkili bir iletişim sistemiyle beslenir Şekerci, Aypay, 2009).

İyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Tortop, 1994);

- İyi bir yönetici personelinin görüşlerine önem veren, onu dinleyen yöneticidir.
- Yönetici geleceğe ait düşüncelerini personele açıklamalıdır.
- Yönetici is yeri ile alakasını kesmemelidir.
- Yönetici alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.
- Yönetici sevk ve idare öğeleri olarak sayılan planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve denetleme dediğimiz beş unsuru en iyi biçimde uygulamalıdır.
- İyi bir yönetici alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır.
- Yönetici iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Herkes becerisine uygun işlerde çalıştırılmalıdır.

“Etkili okula ulaşabilmek için en önemli etken yöneticide bulunan liderlik özellikleridir. Etkili bir liderin taşıması gereken beceriler ise; Teknik, kavramsal ve insansal beceriler olarak üçe ayrılır (Karataş, 2008). Etkili bir lider örgüte ilişkin amaç ve vizyonları gerçekleştirirken iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar verme mekanizmalarını sağlıklı bir şekilde işletir. Çalışanlara güven ortamı yaratır. Onların yaratıcılıklarını maksimum düzeye çıkartır. Örgüt kültürünü ve vizyonunu net bir şekilde ortaya koyar.

“Okulun etkili bir yapıda olabilmesi için öğrenme ve öğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortamı hazırlamak zorundadır. Bunu da en etkili şekilde belirleyen kişi okul yöneticisidir

(Şişman, 2002)”. Okul yöneticileri yöneticilik vasıflarının yanı sıra eğitim ve öğretim faaliyetlerinin liderleridir (Gökçe, 2014).

Yöneticiyi iş görenden ayıran kalın çizgilerin sorumluluk alanları içerisinde olduğu söylenebilir. Sorumluluk arttıkça bu sorumlulukları taşıyabilecek potansiyel ve niteliğin de doğru orantılı bir biçimde artması gerekmektedir. Bu nitelikler gerek zaman ve süreçle öğrenilen gerekse kişinin karakterinde olan türdendir. İyi bir yönetici taraf tutma, kararsızlık, anlayışsızlık gibi negatif niteliklere sahip olmamalıdır. İş görenin bu gibi niteliklere sahip olması birimlere yansırken yöneticinin sahip olması kurumlara yansımaya sebep olacaktır. İyi bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazıları şu şekilde tanımlanabilir; (Tortop, 1985; 215-217; Drucker,1996: 130-132; Thompson, 2002)

- İyi bir yönetici, yönetim enstrümanlarını iyi bir biçimde kullanmalıdır. Özetle iyi bir yönetici işbirlikçi, örgütleyici ve planlı olmalıdır.

- İyi bir yönetici saygınlığın kazanılan bir şey olduğunu bilmeli ve buna göre davranmalıdır. İş görenler tarafından dikkate alınması için iş görenin görüş ve düşüncelerine önem vermeli, onları dinlemeli ve bu görüşlere karşılık verebilmelidir.

- İyi bir yönetici elindeki insan kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanıp, üretim çıktısını maksimize edebilmeli. Personeline girişkenlik katabilmeli, onları yeteneklerine uygun işlerde kullanabilmeli

- Yöneticiliği ayrıcalık veya rütbe olarak görmekten ziyade sorumluluk olarak görmelidir.

2.1.2.4. Örgüt İkliminde Müdür Anlayışları

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerden biri de liderlik özelliklerine bağlı oluşan müdür anlayışlarıdır. Liftin ve Sincer'in (1968) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklimde müdür anlayışları ise; otokratik yapılı müdür anlayışı, koruyucu yapılı müdür anlayışı, destekçi müdür anlayışı, işbirlikçi müdür anlayışı ve başıboş müdür anlayışıdır (Basaran, İ E., 1992).

“Yönetim anlayışı, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır. Yönetim stillerini tanımlarken yöneticinin özelliği, görev

yapısını kurma, birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkisi, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulması gerekir. Yönetim anlayışı farklı şekillerde kategorize edilse de genelde otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim anlayışı olarak sınıflandırılmaktadır.” (Basaran, İ E., 1992).

Birbirinden farklı davranış biçimlerine sahip yöneticiler, yönetici stillerinin oluşmasını gerektirmiştir. Yönetici stilleri, yöneticilerinin davranışlarına bağlı oldukları kadar diğer çevre faktörlerine de bağlıdır. Astların özellikleri, örgüt politikası, örgüt havası, görev niteliği, iş arkadaşları liderin özellikleri; yönetici davranış stilini belirler. Yönetici müdür anlayışlarını şu şekilde sınıflandırabiliriz;

2.1.2.4.1. Otokratik Müdür Anlayışı

Otokratik müdür anlayışı, baskıcı bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim anlayışında bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Otokratik yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Başaran, 1996). Otokratik anlayışta yönetici çalıştığı kurumun faydaları için her türlü faaliyete başvururlar. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almazlar.

“Otokratik yöneticiler, sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar. Otokratik yapılı yöneticileri kendi içinde üç grupta sınıflandırılabilir. Birinci grupta, otokratik yöneticilerin bir kısmı sert yaradılışlı olmakla beraber becerikli ve namuslu kişiler olabilir. Bu tip yöneticilerin aldıkları kararların isabet ve uygunluk derecesine göre başında buldukları kurumlarda faydalı olabilirler. Fakat bir insanın, insan olarak her zaman isabetli, uygun kararlar alması olanaksızdır, hatalı kararlar alabilir, kusur işleyebilir. İkinci tip yöneticiler ise cömert ruhlu personelini düşünen yöneticilerdir. Bunlar da sert yaradılışlı ve otoriterdir. Bunlar çalışanını da düşünen, onların çıkarlarını koruyan kişilerdir. Üçüncü tip yöneticiler ise beceriksiz, yeteneksiz yöneticilerdir. Yönetici tiplerinin en tehlikelisi de bunlardır. Hem sert yaradılışlı, kararları danışmadan alan ve hem de yeteneksiz, beceriksiz olan bu yönetici tipleri, kuruluşlarına da zararlı olurlar. Başında bulunduğu kuruluş, başarıya ulaşamaz. Personelde, işinden bıkkınlık

getirir” (Öztürk, 2012). Birlikte çalıştığı insanların yapmasını istemediği fiil ve davranışlarını gösteren çizelgeler ve bu çizelgeye uyulmamasında tayin edilen cezalar ve uyulmasında verilecek ödüller belirlenir (Yıldırım, 2009).

Otokratik yapılı iklimde, örgütlerdeki yöneticiler sert yaradılışlı otoriter bir yapıdadır. Kararlar alırken hiçkimsenin görüş ve düşüncelerine başvurmazlar. Güç dağılımı söz konusu değildir.

2.1.2.4.2. Koruyucu Müdür Anlayışı

İnsan ilişkileri kuramının bir ürünüdür. Çalışanların yaptığı işten doyum elde etmesi ve örgütsel etkililiğinin sağlanması amaçlanır. Birlikte çalıştığı insanların duygu ve düşüncelerine önem verir. Çalışan, düş kırıklığı, zorlamama ve kavgacı tutumdan sıyrılıp güvende hissetmesi hedeflenir. Çalışanın gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam yaratılmalıdır. İş görenlerin kendilerini güvenli hissetmelerine önem verilir. Yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimleri ön planda tutulur. Çünkü iş görene sağlanan yararlar vasıtasıyla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılır (Başaran, 1996). Yine bu anlayışta iletişimin tam sağlanması önemlidir. Koruyucu yönetici birlikte çalıştığı insanlarla iletişime önem verir. İşgörenleri denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapar.

2.1.2.4.3. Destekçi Müdür Anlayışı

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmıştır. Bu yönetim anlayışına göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için iş görenleryönetim sürecine katılması desteklenir. İş gören özgeçmişi, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibarıyla tanınır ve kendini geliştirmesi için fırsatlar verilir. Bu yönetim anlayışı, iş görenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır (Başaran, 1996). Yönetici iş görenlerle çok yönlü iletişime açıktır. Davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre ayarlar.

Bu yönetim biçimine göre temel görev çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi için, onları desteklemektir. Öğretmenler ve diğer çalışanlar kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini hissedersen okulun amaçları için daha sıkı çalışırlar. Güdülenme ve özendirme başarılı olmanın temel motivasyon aracıdır. Bu nedenle çalışanların özgeçmişleri, örgütten beklentileri, eğitime ilişkin deneyimleri, sahip olduğu değerleri iyi tanınmalı ve buna uygun davranış gösterilmelidir. Yönetici, öğretmenlerin verimliliklerini nitelik ve nicelik bakımından artırmak için destek olmalıdır.

2.1.2.4.4. İş Birlikçi Müdür Anlayışı

Kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan öz yönetime dayalı, karşılıklı işbirliğinin üst düzeyde olduğu bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Bu tip örgüt ikliminde iş görenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Başaran, 1996). Son yıllarda meslek ve bilim insanların çalıştığı örgütlerde görülen bir yönetim anlayışıdır. Astarların yeterliklerine güvenen, onların özgürce işlerini yürütebilecekleri ortamı hazırlayan yöneticiler tarafından teşvik edilip hazırlanan yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış personel çalıştıran örgütlerde bu çalışanların yaratıcılıklarından üst düzey yararlanabilmek için bir özerklik sağlanır. Astarlara örgütte uyulacak kuralları koyma hakkı tanınır. Takım çalışmasını teşvik eden bu örgüt ikliminde üst yönetimin görevi, çalışanlara gereksinim duydukları çalışma ortamını hazırlamaktır. Çalışanların kendini yönetmek ve denetlemekte yetkin sorumluluk alma konusunda istekli olması hedeflenir.

2.1.2.4.5. Başboş Müdür Anlayışı

“Bu stil etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya çıkar ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır. Bundan ötürü, gerçekte böyle bir yönetim stili olamaz. Bu tip yöneticilere, nemelazımcı, hiçbir şeye karışmak, bulaşmak istemeyen, halk arasında söylenen bir deyimle ‘etliye sütlüye karışmayan’ yöneticilerdir. Her işi astlarına bırakmış, gününü gün eden şahıslardır. İşlerinden bıkmış, her şeyi astlarına havale etmiş, kendilerine getirilen işlere kızan, tiplerdir. Bunlara, aslında yönetici demek

bile doğru değildir. Şeklen yönetici olan bu bireylerin görevi, diğer personel tarafından yapılmaktadır. Bu tip bir yönetim biçiminden fazla yarar beklememek gerekir. Alt kademedeki çalışan personel ne kadar becerikli ve iyi yetişmiş olursa olsun, bastaki yöneticinin yetersizliği iş verimini ters yönde etkiler (Yıldırım, 2009).

Aslında bir bilimsel yönetim biçimi değildir. Ancak bu tür yönetim anlayışına kamu ve eğitim örgütlerinde rastlanabilir. Yönetimsel gücün kullanılmamasından ya da kullanımda yetersiz kalındığı durumlarda ortaya çıkar Yönetici, yetkilerinin hiç birisini kullanmaz, çalışanları güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için bir girişimde bulunmaz. Yalnızca kendisine başvurulduğunda yardımcı olmaya çalışır. Yönetici, çalışanın iş doyumuyla ilgilenmez çünkü kendisi de işinden doyum sağlayamamıştır.

2.1.2.5. Yöneticiliğin Önemi

Yöneticilik olgusu insan tarihi boyunca ilgi konusu olmuş üzerinde birçok sayıda eser oluşturulmuştur. Fakat olgunun bilimsel ve uluslararası düzeyde kurumsal bireyler aracılığıyla ele alınması 20. yüzyıla tekabül etmektedir. Bir takım resmi kurum ve kuruluşların dışında ülkelerin üniversitelerinde evrensel bir biçimde yöneticilik kurumları ve yönetici olgusu işlenmekte ve konuya ilişkin geniş literatür oluşturulmaktadır.

Dünya’da ve ülkemizde 20. Yüzyılın başında bu yana şekil alan tüm bu kurum ve kuruluşlar olguya karşı verilen önemi gösterir niteliktedir. Bugün, günümüz modern toplumlarında idarecilik ve idare etme kendiliğinden başka bir disiplin olarak görülüp üzerinden mahallî çalışmalar yürütülmektedir.

2.1.2.6. Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetici Kavramı

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1996).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin kuram ve uygulamalarının eğitime uyarlanması olarak düşünüldüğünde okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Bursalıoğlu (2010) ise, “okul yönetimini eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanması” şeklinde tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi, sistem ile ilgilenirken; okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Okul

yöneticiliği ise, okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri ele alır (İlgar, 2005). Okul yönetiminin görevi okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır. Okul yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi için bir takım teknik, insancıl ve kavramsal yönetici becerilerine sahip olması gerekir (Yaşar, 2012).

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar gündemden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

ABD’de ve Avusturalya gibi gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticilerinin atanması ve konuya ilişkin işleyiş uygulamaları örnek model olarak alınabilecek türdendir. Her eyaletin kendine ait mali ve idari özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılır. Bu bölgelerin yönetici kadrosu atamadan daha çok seçilme ile başa gelirler. ABD’de eğitim yöneticisi geliştirmeye dayalı programların içerikleri; durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, okullarda klinik uygulama, katılımlı liderlik süreçleri gibi konuları kapsamaktadır (Şimşek, 2004).

Avusturalya’da da merkeziyetçilikten uzaklık ve eğitimde gücün ve yetkinin orantılı dağıtılması esas alınmıştır. ABD örnek alınarak eğitim yöneticisi geliştirmek adına bir takım profesyonel programlar geliştirilmiştir. Buna karşın İngiltere’de eğitim yöneticisi olabilmek için sınavlar yapılır ve sınav sonucuna göre yönetici adaylarına ilişkin gerekli eğitim açık üniversite aracılığıyla karşılanır. Bu sınavda başarılı olan yönetici adaylarına “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesi verilir (Şimşek, 2004). Ülkemizde yöneticiliğin modern ve kurumsal tarihine bakıldığında; seçilme, yerleştirilmeye ilişkin yasal mevzuatın tarihsel gelişim süreci, 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile ortaya konulmaktadır. Bu

rapor içerisinde ülkemizde ihtiyaç duyulan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerin eğitim fakülteleri ve eğitim bölümlerinin açılması planlanmıştır. Fakat istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katıldığı sınav sistemi 1998 tarihinde MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama ve Yer Değiştirme 'ye ilgili yönetmelikle uygulamaya sokulmuştur (Kayıkçı, 2001). Türkiye'de eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin 2003-2014 yılları arasında 30 farklı yönetmelik çıkarılmasına karşın konuya ilişkin sorunlar çoğunlukla çözülememiştir.

2.1.2.7. Eğitim Yönetimi Süreçleri

Eğitim yönetimi yönetim biliminin veya Eğitim Bilimlerinin bir ana bilim dalı durumundadır. Eğitim Yönetimi, yönetimin öğeleri konusunda olduğu gibi, Yönetim Bilimleriyle birçok ortak noktaları içerir. Bir yönüyle Eğitim Yönetimi Yönetim Bilimlerinden biri, Yönetim Bilimi alanının bir dalıdır, denilebilir (Güçlüoğlu, 1985, Akt: Öner; 2007).

Eğitim yönetimi, başlı başına ele alınması gereken çok yönlü bir süreçtir. Literatüre geçmiş çalışmalar tarandığında bu sürece ilişkin 7 temel kavram olduğu görülmektedir. Bu kavramları sıralamak gerekirse; (Kayıkçı, 2001).

- *Karar Alma:* Fırsatlar değerlendirilirken, problemlerin çözümünde, çatışma önleme ve çözümünde, örgütsel değişim olayında kısacası bütün yönetim süreçlerinde karşılaşılan bir durumdur. Örgütün hali hazırda var olan bilgi birikimi ve deneyimlerinin karar almada kullanılmasına programlanmış kararlar denir. Yapılandırılmamış ve rutinleşmemiş süreçler içerisinde alınan kararlar da programlanmamış kararlar olmaktadır. Bazı programlanmamış kararlar ise stratejik kararlardır. Örgütün uzun vadeli etkililiğinde önemli rol oynarlar.

Geleneksel yaklaşıma göre 2 türlü karar alma süreci vardır; Bunlar Rasyonel ve Sınırlı rasyonel karar almadır. Bir sorunun çözümüne ilişkin en uygun olan yolun seçilmesi karar alma sürecini oluşturur ki bu yönetimin aslı ve esasını oluşturur (Yıldırım2009).

- *Planlama:* Planlama bir kararın nasıl uygulanacağına, örgütün hedefine nasıl ulaşacağına dair bir yol haritası olarak tanımlanabilir. Önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için izlenecek yollardır.
- *Örgütlenme:* Günümüzde genel eğilim karmaşıklaşmış gereksinimlerin alanlarında uzmanlaşmış ve özelleşmiş örgütler yoluyla karşılanması şeklinde olmaktadır. Bu nedenle alanında uzman bireylerin yaptıkları işin diğer parçalarıyla bütünleşmesi gerekmektedir. Bu da örgütlenme süreciyle olmaktadır. Örgütlenme nihayetinde hedefi gerçekleştirmek için kurulan yapıdır.
- *İletişim:* Belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir. Duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması iletişimde en önemli unsurdur. Yönetimsel işlevleri yerine getirmek için tüm bilgiler iletişim yolu ile toplanır ve iletişim yolu ile diğer insanlara yayılır.
- *Etki:* Bir insanda davranış değişikliğine sebep olan herhangi bir eylem.
- *Eşgüdüm (Koordinasyon):* Amacın gerçekleştirilmesi için birbirine bağlı parçaların karşılıklı bağlantı ve ahenk içerisinde yönetilmesidir.
- *Denetleme ve değerlendirme:* Denetim, örgütte belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği, süreç içerisinde kötüye giden ya da olumlu yönlerin neler olduğu hakkında ipucu veren, sürecin geliştirilmesine fırsat veren döngüsel bir mekanizmadır.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgüt iklimi ve yönetici becerileri hakkında yapılan araştırmalara iki ayrı başlık altında yer verilmiştir.

2.2.1. Örgüt İklimi ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Sosyal bilimlerde bireysel alanlar ile toplumsal alanlar ayrılmıştır. Bireysel konularda psikoloji ilgilenirken, toplumsal alanlarla çoğunlukla sosyoloji, ekonomi, siyaset gibi bilimler ilgilenmektedirler. Örgütsel iklim olgusunun rağbet görmesi bu iki alan ve analiz düzeyinin kesişmesine tekabül etmektedir. Bu iki alanın kesiştiği konularda disiplinler arası bir perspektif oluşturması anlamıyla metodik bir kavramdır (Evan, 1968).

Bu açıklama ışığında kavramın bilimsel çalışmalarda kullanılması ve derinlemesine araştırılması 1960'lara denk düşmektedir.

Lewinian'ın tanımladığı ‘insanların bir ürünü olarak davranış’ olgusu örgütsel iklim kavramı için bir çalışma alt yapısı hazırlamıştır. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) gibi sosyal araştırmacılar kavramı bir takım çalışma ve yaklaşımlarla tanımlamaya çalışmışlardır.

İş görenlerin iklim algıları örgüt içerisindeki çeşitli aktivite, etkileşim, his ve diğer günlük deneyimlerine dayanmaktadır. Algılanan örgütsel iklim iş görenin işe katılım, iş performansı ve iş tatmini gibi birçok değişkenle ilgili olabilmektedir. Bu verilerle dayanarak; iklim, işe ilişkin bir takım faaliyetlerden beslenir ve iş gören üzerinde yine bir iş çıktısına dönüştürülebilir bir çatı kavramdır (Lawyer ve diğerleri, 1974).

Literatüre geçen iklim olgusu iki farklı anlam düzeyi ile tanımlanmıştır. Bu iki farklı tanımın ortak özelliği iki tanımda da örgütsel iklim kavramının geniş kapsamlı olmasına yapılan vurgudur. Örgütsel iklim popüler bir biçimde kullanılan tanımı ile iş görenler arasındaki ortak bir kavrayış ve iş görenlerin örgüt içerisinde gelişen olaylara karşı gösterdikleri tanıma gönderme yapar. İkinci örgütsel iklim tanımında ise; iş gören üzerinde etki bırakan durumların bir bileşkesi vurgulanır (Denision, 1990).

Konuya ilişkin geniş kapsamlı çalışmalar yapan Litwin ve Stringer, örgütsel iklim kavramını bireyler tarafından algılanan çevresel etmenler, beklenti ve güdülerin bir bileşkesi olarak tanımlar. Yine konuya ilişkin çalışmalar gerçekleştiren Silva, kavramı örgütsel değer, inanç, norm, prosedür ve etkinliklerin bir bütünü ve bunların arasında kurulan ortak algı olarak ele alır.

Dağlı (1996), “İlköğretim okullarının Örgüt İklimi” adlı doktora çalışmasında müdür ve müdür yardımcılarının, öğretmen grubu davranışı(çözülme, engellenme, moral ve samimiyet boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici davranışı (yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme)boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel iklim tiplerine ilişkin algılarına göre 65 okulun; %13,84’ü açık ve % 6,16’sı ise kapalı örgütsel iklim tipine girdiği öğretmenlerin örgütsel iklim tiplerine ilişkin algılarına göre ise 65 okulun; %13,84’ü açık ve 10,76’sı ise kapalı örgütsel iklim tipi arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüceler (2005), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”sında örgüt iklimi, kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Konya ili Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan 440 akademik personel üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt ikliminin örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. birçok örgüt iklimi unsurunun etkisiyle oluştuğu görülmüştür.

Acet (2006), araştırmasında ilköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki araştırılmış, ilköğretim okullarında okul müdürlerinin karar verme becerileri, okul iklimi ve alt boyutları bireysel özelliklere göre önemli farklılık gösterip göstermediği amaçlanmıştır. Ordu ili genelindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada 318 ilköğretim okulu öğretmeni denek olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu; toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, cinsiyetlerine ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin kendi örgüt iklimine ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin olumlu yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu (2006), örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği ve iddialı işin yaratıcılık özelliğini olumlu etkileyen pozitif davranışların olduğu sonucuna ulaşmış bu dört unsurun artmasıyla örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı tespitinde bulunmuştur.

Tok (2006), tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları” adlı çalışmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Örgüt iklimi ile örgüt iklimi boyutları arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Örgüt iklimi ile pozitif yönde en fazla ilişkinin kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutunda olduğu tespit edilmiş. Ayrıca araştırmada en düşük

ilişkinin ise otoriter müdür davranışı boyutunda gerçekleştiği bulunmuştur. Örgüt iklimi alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında, öğretmen davranış boyutları ile destekleyici müdür davranışı arasında pozitif bir ilişki varken, öğretmen davranış boyutları ile otoriter müdür davranışı arasındaki ilişkinin ise daha zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baykal (2007), “İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” ile ilgili İzmir’de 285 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda öğretmenlerin örgüt ikliminin destekleyicilik yönlendiricilik, sınırlayıcılık, profesyonellik, içtenlik ve samimiyet, ilgi boyutlarını algılamalarının, cinsiyet, branş, değişkenine göre incelendiğinde, anlamlı bir fark görülmediği; okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik yapısı değişkenine göre yüksek derecede algılayanların lehine anlamlı bir fark görüldüğü; okul türü değişkenine göre özel okullar lehine anlamlı bir fark görüldüğü; okulun çevrece algılanan saygınlık düzeyi değişkenine göre, yüksek algılayanlar lehine; yöneticinin öğretimsel gelişime katkı düzeyi değişkenine göre yüksek algılayanlar lehine; yöneticinin kişisel gelişime katkı düzeyi değişkenine göre incelendiğinde yüksek algılayanlar lehine anlamlı bir fark görüldüğü tespit edilmiştir.

Yapıcıer (2007), “Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerin Rolü” çalışmasında Tokat ili, Merkez ilçesinde bulunan MEB'e bağlı random yöntemiyle seçilen 20 ayrı okulda, 2005-2006 Eğitim-öğretim yılında görevli bulunan 20 müdür, 32 müdür yardımcısı ile farklı branşlardan seçilen toplam 200 öğretmenden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “Karara Katılma” ve “Yetki Devri” boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca “Karara Katılma” boyutundaki anket maddelerine ilişkin yapılan istatistiksel analizlerde; araştırma anketinin 1. maddesi olan “Okul müdürünün, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasına”, 3. maddesi olan “Okul müdürünün, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almasına”, 5. maddesi olan “Okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenmesine” ilişkin öğretmen görüşleri arasında, anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda, Müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “Mevzuatı Uygulama” ve “Çalışma Psikolojisi” boyutlarına ilişkin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. “Mevzuat Uygulama” boyutundaki anket maddelerine ilişkin yapılan istatistiksel

analizlerde; araştırma anketinin 11. maddesi olan “Okuldaki mevzuat uygulamalarının; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygun olmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öner (2007),”Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” adlı çalışmasının örneklemini, Güngören ilçesinde bulunan 5 ortaöğretim kurumunda (lisede) görev yapan 182 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri belirlenmiş; yönetime katılma düzeyleri ile okul iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin uygulamada okul yönetimine az seviyede katıldıkları tespit edilmiş olmasına karşın, kesinlikle yönetime katılmak istedikleri belirlenmiş; öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin görüşleri ile kendi okullarının iklimine ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında engellenme alt boyutu haricinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okulların amaçlarına ulaşabilmesi için, demokratik bir yönetim anlayışına ve sağlıklı bir örgütsel iklime sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tahaoğlu (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)” adlı araştırmasında Gaziantep ili Sahinbey ve Şehitkamil ilçesindeki 125 resmi ilköğretim okullarında görev yapan toplam 4732 öğretmenden basit (rastlantısal) örneklem alma yöntemi ile 719 öğretmene uygulanmıştır. Öğretmenlerin algılarından göre ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerinde genel olarak pozitif, doğrusal, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaratıcı kişilik özellikleriyle örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen (Akın, 2010), yaratıcı kişilik özellikleriyle örgüt iklimi algılaması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulayarak yaratıcı kişilik özelliği güçlendikçe, örgütsel iklimin de daha yaratıcı olarak algılanması sonucuna ulaşmıştır. Örgüt ikliminin yaratıcılığını pozitif etkileyen diğer personel özelliklerini de yaratıcılık potansiyeli, kendine güven ve pozitif bakış açısı olarak tespit etmiştir.

Küçük (2008), “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi” adlı çalışma İstanbul İli Anadolu yakasındaki 8 endüstri meslek lisesi ve teknik lisesinde görev yapan 230 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre başarı yönelimli liderlik, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve emredici liderlik ile örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca başarı yönelimli liderlik ile görev merkezli performans arasında, katılımcı liderlik ile öğrenci merkezli performans arasında, örgütsel iklim ile görev ve öğrenci merkezli performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre eğitim kurumlarının yöneticilerinin kurumun örgütsel iklimi etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışları öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iklimin şekillenmesine sebep olmaktadır. Eğitim kurumları eğitim seviyesi yüksek işgörenlerden meydana geldiği için yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarından başarı yönelimli liderlik, destekleyici ve katılımcı liderlik davranışları ön plana çıktığı belirlenmiştir. Örgüt ikliminin bu dört liderlik davranışından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Önen (2008), Örgüt iklimi üzerine kültürün etkisinin araştırıldığı çalışmada kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak adına çeşitli kurum çalışanlarıyla yapılan mülakatlar sonucu kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Örgüt kültürünün de örgüt iklimi üzerindeki etkisi literatür taramaları sonucu açıklanmış ve açık ya da kapalı örgüt ikliminin örgüt kültürüyle, örgüt kültürünün ise örgütün kurucularının ve üst yönetiminin üyesi olduğu kültürden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Dönmez (2009), Örgüt kültürü ile Örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında Tekirdağ’da özel sektörde farklı pozisyonlarda çalışan 122 iş gören çalışan örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada örgütlerin süreklilik içinde kalıplaşmış ilişkiler ağı içerdiği ve kendi sosyal yapılarını bu ilişkiler ağı içinde kurarak çalıştıkları aynı zamanda söz konusu sosyal yapılar açık ve seçik olarak belirlenmiş belli bir amaca göre planlandığı değerlendirilmiştir. Bu özellikleriyle örgütler, diğer toplumsal birimlerden yapıları gereği ayrıldığı tespit edilmiştir. Birey ve bireylerin örgüt kültürü ve iklimi içinde değişimi uzun bir süreyi kapsadığı tespit edilmiştir. Ayrıca başarılı olan işletmeler incelediğinde onların kendilerine özgü bir kültürlerinin olduğu belirlenmiştir.

Doğan (2011), “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi” adlı araştırmasında Konya’nın Meram ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, örgüt ikliminin ve yönetici ve öğretmenlerin değer sistemlerinin nasıl olduğu; bu algıların, onların çeşitli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ve algılanan okul iklimi ile sahip olunan değer sistemleri arasında ilişki incelenmiştir.

Atakan (2012), “Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)” adlı çalışmasında Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan 16 adet okulda görevli 403 adet öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; örgüt iklimi ve iş tatmini ile cinsiyet, medeni durum ve görev değişkenleri arasında, örgüt iklimi ile yaş, mesleki hizmet süresi, okul hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi algılarına ilişkin ortalama değer (AO=3,85; ss=0,64) 5’li likert ölçeğinde “4 katılıyorum” derecesine yakın olması nedeniyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin genel olarak örgüt iklimi algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Algılama düzeyleri en yüksekte en düşüğe doğru örgüt yapısı alt boyutu (AO=4,06; ss=0,68), örgütsel iletişim alt boyutu (AO=3,81; ss=0,88), liderlik tipi alt boyutu (AO=3,77; ss=0,82) ve örgütsel amaçlar alt boyutu (AO=3,75; ss=0,71) olarak sıralanmıştır. Bu dört faktöründe ortalama değerleri 4’e yakın olduğu için öğretmenlerin bu faktörler altında yer alan olguları benimsedikleri ve kabullendikleri, buna bağlı olarak örgüt iklimi algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, genel ortalamaya göre değerlendirme yapılırsa; örgüt yapısını diğer alt boyutlara göre daha yeterli, örgütsel iletişim, liderlik tipi ve örgütsel amaçlar daha yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, örneklem grubundaki öğretmenlerden, örgüt iklimi algılarıyla ilgili 5’li likert ölçeğinde “3 orta düzeyde katılıyorum” derecesinden daha yüksek ortalama değere sahip olanların oranı % 90 ve daha düşük ortalama değere sahip olanların oranı % 10’dur. Bu sonuçlara göre anket katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda okulda yürütülen faaliyetlerin, aralarında bulunan iletişimin, okul müdürlerinin yönetim tarzları ile öğretmenlere yaklaşım biçimlerinin iyi olduğu, öğretmenlerin çalıştıkları okulun amaç, vizyon ve misyonlarını algılayarak anladıkları, görevlerini bu doğrultuda yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma Kastamonu İli Merkez İlçede bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 309 öğretmenle yapılmıştır. Araştırmada cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu açısından psikoşiddet algısında gruplar arasında istatistiksel farklılık tespit edilirken, yaşın, kıdem, bulunulan okuldaki çalışma süresinin ve branşın psikoşiddet algısında gruplar arasında bir farklılaşmaya neden olmadığı, örgüt iklimi alt boyutlarından ise, bazı değişkenlerin gruplar arasında farklılaşmaya neden olduğu bulunmuş, örgüt iklimi alt boyutları ile psikoşiddet alt boyutları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özsoy (2012), “Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde Türk Savunma Sanayii firmalarında Ar-Ge bölümlerinde görev yapan 231 tasarım mühendisleri dokuz farklı şirketten rastlantısal olarak seçilmişlerdir. Araştırmada işgören mühendislerin iş tatmini algıları yüksek olduğu özellikle işin kendisinden duydukları tatmin, iş arkadaşlarından duydukları tatmin düzeyi yüksek seviyede bulunmuştur. Ayrıca işleyiş prosedürlerine dayalı çalışmaktan dolayı duydukları iş tatmini diğerlerine göre daha düşük olduğu mühendislerin işleyiş prosedürlerine bağlı çalışmak yerine daha serbest kurallar içinde çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer önemli unsur da işgörenler için ücret birinci derece önemli iş tatmini olarak gözükmemektedir. Sahip oldukları ücret seviyelerinden de genellikle memnun oldukları görülmektedir. Bu da savunma sanayii şirketlerinde çalışan mühendislerin ücret seviyelerinin kendilerini tatmin edecek düzeyde olduğu sonucuna vardırılmaktadır. Ayrıca çalıştıkları yöneticilerden kaynaklanan tatmin düzeylerinin de yine yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dinçer (2013), “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” adlı araştırmasındaki örgüt iklimi ve boyutlarının çalışanların sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki incelenmiştir. Örgüt ikliminin alt boyutları olan örgütsel yapı, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, çalışanların üstlendikleri risk, samimiyet, örgütsel destek, standartlar, örgütsel anlaşmazlık ve kurumsal kimlik/aidiyetin tek tek ve bir bütün olarak, bir kamu kurumunda çalışan uzman ve idari personelin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, maaş,

kurumda çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi şeklindeki demografik değişkenlere göre söz konusu kamu kurumunda çalışan uzman ve idari personelin algıladıkları örgüt iklimi ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında anlamlı farklılıkların olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Kamu sektöründe yer alan bir kamu kurumunda çalışan çeşitli unvanlardan oluşan 159 memurun katıldığı incelemede, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık ilişkisi ile en az boyutta ilişki içinde bulunan boyutu örgütsel sorumluluk olduğu tespit edilmiş ayrıca söz konusu boyutla örgütsel vatandaşlık ilişkisinin sadece diğergamlık boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlandığı bulunmuş. Buradan, çalışanların kurumda işlerin yolunda gitmesi için üzerine düşen görevi yerine getirmesi gerekliliğinin farkında olmasının, çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözmesinin iyi olacağına inanmalarının, çalışanlardan iyi bildikleri işleri yöneticilerine sormadan yapmalarının beklenmesi şeklindeki uygulama ve yönetim tarzının çalışanların sergileyecekleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç (2013), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)” adlı çalışmada Batman il merkezindeki 83 resmi ilköğretim okulundan, çevrenin sosyal-kültürel-ekonomik özellikleri de dikkate alınarak homojen bir dağılım olacak şekilde 25 okul seçilmiştir. Bu okullarda görev yapan 2624 yönetici ve öğretmenlerden gönüllü olan 722 yönetici ve öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki denetimlere ve iklime ilişkin algılarında, yöneticilerin algıları öğretmenlerin algılarından yüksek bulunmuştur. Örgütsel iklim ölçeğinin tüm alt boyutları ile denetim ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Görev değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin denetim ve iklim ölçeğinden alınan puanları arasında, yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin denetim ile ilgili görüşlerde genelde kararsız oldukları, iklim ile ilgili görüşlere ise genelde katıldıkları; yöneticilerin ise denetim ve iklim ile ilgili görüşlere genelde katıldıkları ve olumlu baktıkları görülmüştür. Görev değişkenine bağlı olarak yönetici ve öğretmenlerin denetime karşı olan olumlu tutumlarının okuldaki iklimi de olumlu etkilediği bulunmuştur. Görev değişkenine göre ise yöneticilerin denetim ve örgütsel iklim algıları öğretmenlerin algılarından yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çağlayan (2014), “Okul Binaları ve Örgüt İklimi” adlı çalışmasında İzmir ilinde bulunan 21 anakent ilçesindeki ilköğretim okullarından oluşan evrenden, alt grup, orta grup ve üst grup olmak üzere üç tabakaya ayrılmıştır. Her tabakanın en az %10’unu temsil edecek şekilde alt gruptan bir ilçe, orta gruptan üç ilçe ve üst gruptan bir ilçe olmak üzere toplam beş ilçe seçilmiştir. İlçeler gelişmişlik sırasına göre Balçova (üst tabaka), Aliağa, Çiğli, Bornova (orta tabaka) ve Buca (alt tabaka) ilçeleri olarak sunulmuştur. Bu beş ilçenin her birinden, mevcut ilköğretim okullarının en az %10’unu içerecek şekilde okullar seçilmiştir. Her bir ilçeden 5 ilköğretim okulu (4 tanesi devlet okulu, 1 tanesi özel okul olacak şekilde) seçilerek toplam 25 ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmıştır. 567 öğretmene ulaşılan araştırmada alt boyutlar açısından ele alındığında, işbirliği alt boyutunun liderlik ve katılım ile eğitim ve öğretim ortamı alt boyutlarına kıyasla daha olumlu algılandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile okul iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim enstitüsü, Eğitim Yüksekokulu gibi çeşitli kurumlarda (diğer) öğrenim görmüş öğretmenlerin, lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanlara göre okul iklimine ilişkin daha olumlu algıları olduğu tespit edilmiştir.

Ayık, Savaş (2014), “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma Erzurum ili Palandöken ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde, anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin, yöneticiye güven boyutunu, okul ikliminin destekleyici müdür davranışları değişkeninin pozitif yönde anlamlı düzeyde yordadığı; meslektaşlara güveni, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları değişkenlerinin anlamlı düzeyde yordadığı ve paydaşlara güveni, işbirlikçi öğretmen davranışları değişkeninin anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiye ve meslektaşlara güveni ise umursamaz öğretmen davranışları değişkeni negatif yönde anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

2.2.2. Yönetici Becerileri İle İlgili Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975), "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" adlı incelemesinde, örgütsel iklimi eğitim yöneticilerinin en önemli yeterlik alanlarından biri olarak değerlendirmiştir. Okulda olumlu birikim oluşturmak için yöneticiden bazı davranışlar beklediği üzerinde durulmuştur. Buna göre yöneticiler okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin gereksinimleri arasında denge kurabilmeli; personeli etkileyebilmek için çeşitli yollar denenmeli, okulun güvenlik ihtiyacı ile koruma olanaklarının güçlendirilmesi sağlanmalı; kararlar ortak alınmalıdır.

Akar (2006), "İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İli Örneği)" adlı araştırmasında Ankara ilindeki ilköğretim okulu müdürlerine yöneticilik becerileri ile bu becerilerinin okulların örgütsel iklimine katkısı incelenmiştir. Yöneticilerin yöneticilik becerilerinin "görev yönelim" alt boyutuna ilişkin algıları ile ilgili örgütsel iklimin "yakından kontrol" alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş bununla birlikte "ilişki yönelim" alt boyutu ile "yakından kontrol" alt boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim duruma değişkenine göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgüt ikliminde yönetici davranışlarını oluşturan "yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme" boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yıldırım (2009), "İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (İstanbul Bahçelievler İlçesi Örneği)" incelemesi resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt ikliminde yönetici davranışlarına ilişkin yaklaşımları ve demografik özelliklerine göre bu davranışları algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un Bahçelievler İlçesinde resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 109 kadın ve 114 erkek öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerini örgüt iklimine katkıları bakımından farklı algıladıkları görülmüştür. Öğretmenlerin, özellikle cinsiyete, yasa ve kıdeme bağlı olarak yöneticilerini farklı algıladıkları bulunmuştur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin örgüt iklimi oluşturmakta bütüncül bir başarı gösteremedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin okul iklimine katkıları bakımından ise dönük bir davranış örüntüsü sergilemeleri öğretmenlerin, kendilerini daha çok ise vermeleri bakımından fayda sağlayacaktır. Araştırma sonucunda da öğretmenlerin yöneticilerini daha çok ise dönük olarak algıladıkları görülmüştür. Ancak erkek öğretmenlerin yöneticilerini ise dönüklük dışında başka işlerle de meşgul olarak gördükleri bulunmuştur. Bu da yöneticilerin erkek öğretmenlerce yeterince iyi anlaşılmadığını, yaptıkları işlerin örgüt iklimi bakımından yeterli derecede faydalı olmadığını göstermektedir. Örgütün hedeflerine ulaşmasında son derece önemli olan unsur, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin mümkün olduğu kadar doğrudan, kolay ve açık bir iletişim kanalı üzerine kurulması gerektiği tespitinde bulunmuştur.

Kaya (2010), “Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki(Kız Teknik ve Meslek Liseleri Örneği)”, adlı çalışması İstanbul ili Avrupa yakası sınırları içerisindeki normal öğretim yapan Kız Teknik ve Meslek Liseleri’nde 12 ilçedeki Kız Teknik ve Meslek Lisesinde görev yapan 350 bayan, 116 erkek öğretmene anket uygulanması sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, cinsiyetin, yaş grubunun, kıdem, eğitim düzeyinin ve görev türünün, 30 sorudan oluşan ölçeğe verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine yaptığı katkıların, öğretmenler tarafından algılanma düzeyi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), “Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri için Önem Dereceleri” üzerine yaptıkları çalışma İzmir ili Buca İlçesi Merkez İlköğretim Okullarındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin “yönetim becerilerine” ilişkin görüşlerini betimlemeyi amaçlamıştır. 44 ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli 2106 öğretmen arasından 10 okulda görev yapan ve yansız olarak seçilen 350 öğretmen araştırmaya dahil edilmiş araştırmaya katılan ve değerlendirmeye uygun olan 294 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerinin kişisel özelliklere göre farklılıkları üzerinde durulmuştur. Sonuçlar öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim becerilerini “yüksek” düzeyde önemli gördüklerini ortaya koymuştur. Ayrıca bireysel farkındalık becerileri alt boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu ve bu farklılığın kadın öğretmenlerin lehine olduğu gözlenmiştir. Aynı alt boyutta, okul müdürü olmak isteyen öğretmenler ile

okul müdürü olmak istemeyen öğretmenlerin görüşleri arasında müdür olmak isteyenler lehine farklılık olduğu kıdem değişkenine göre de katılımcı görüşleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yönetim becerilerinden en önemlisi olarak ise birinci sırada “Personelin nasıl değerlendirileceği”; ikinci sırada “Eğitim sistemi içinde bulunan herkesin (aile, çevre vb.) eğitim-öğretim sürecine katılımını cesaretlendirmek”; üçüncü sırada ise “Öğrenciler üzerinde katkı sağlayıcı farklılıklar yaratabilme arzusunu göstermek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2012), “İlköğretim okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı incelemesinde ilköğretim okul müdürlerinin yönetici becerileri düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep İli Şahinbey İlçesi’ndeki devlet okullarında görev yapan ilköğretim öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu ilçedeki 25 ilköğretim okulunda görev yapan 520 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin yönetici becerilerinin “genellikle” düzeyinde sergiledikleri, öğretmenlerin iş doyumlarının ise “memnunum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenler bakımından değerlendirmelerde bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($r= 0.714$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşar (2012), “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerileri ile Bazı Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri” araştırmasında İstanbul ilindeki 26 RAM müdürünün görüşü alınmıştır. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin yaklaşık % 90 gibi bir çoğunluğu RAM yöneticiliğinin sürekli bir niteliksel gelişme gerektirdiğini belirtirken kendilerini nasıl geliştirdikleriyle ilgili soruya verilen cevaplarla çelişmiştir.

Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin yönetim davranışı ve mesleki yeterlilikle ilgili görüşlerine göre, Müdürlerin yarısından çoğu “yetki gücünü” yasa ve yönetmeliklerden aldıklarını belirtmişlerdir. Yetki gücünün makamın insanlarda uyandırdığı otoriteye itaat duygusuna dayandığını söyleyenlerin sayısı, çalışanların görev bilinci ve ortak amaçlardan kaynaklandığını söyleyenlerden azdır. Rehberlik ve

Araştırma Merkezi müdürlerinin çoğunluğunun yöneticilikle ilgili hiçbir kursa katılmayanlar çoğunluktadır. Görevleri sırasında da yöneticilikle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime gitmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilikle ilgili hizmet içi kursun gerekliliğini düşünen rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerinin sayısı çoğunluktadır. Fakat aynı yöneticiler hizmet içi kursların düzenlenme şeklini ve öğretmenlerini gönderdikleri birçok kursu eleştirerek, bu kursları zaman kaybı olarak nitelemişlerdir.

Uslu (2013), “Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri” çalışmasında eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde eğitim yönetimi alanında görev yapan on akademisyenden oluşan araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin; örgütün yapısı, yönetim süreçleri, finansman, vb. teknik; motivasyon, işbirliği oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme vb. insancıl; yönetim kuramları, eğitim felsefesi, liderlik kuramları vb. kavramsal yeterliklere sahip olmaları gerektiği tespit edilmiştir. Yeterliklerle ilgili temel sorunların eğitim felsefesi, iletişim, finans ve yönetim süreçleriyle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Divleli (2014), “Farklı Düzeydeki Yönetici Becerilerinin Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Üzerine Etkileri” üzerine yaptığı İstanbul’da bulunan üç ilçe belediyeye ait 186 çalışan personelin katıldığı çalışmada kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerilerinin üç farklı yönetim seviyesindeki yönetici etkililiği ve verimliliği üzerine etkileri, ortaya konmuştur. Yöneticilerin, stratejik kavramsal becerilerin yönetici etkililiğine olan negatif ilişkisi haricinde, yönetici verimliliğine pozitif etkisi, üst seviye kavramsal beceriler, beşeri beceriler ve teknik becerilerin hem yönetici etkililiğine, hem de yönetici verimliliğine pozitif etkisi görüldüğü tespit edilmiştir. Her üç kademe yönetici için de (Belediyelerde: üst düzey: Başkan/Başkan yardımcısı, orta seviye: Müdür/Müdür yardımcısı ve alt seviye: Şef) beşeri beceriler yönetici etkililiği için çok önemli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Problemlerin çözülmesinde iyi bir iletişim kanalı kullanmak; kararların alınmasında iletişimi güçlü tutularak katılımı sağlamak; kararların uygulanmasında motive edici olmak ve koordinasyonu sağlamak her seviye yöneticinin etkinliğini arttırıcı özellikle hizmet sektöründeki yöneticilerin (belediyeler hizmeti halka

götüren devlet organı) beşeri becerilerin yüksek olması, yapılan işin ve işi yapanın etkinliğini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Güleryüz (2014), “ Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi” araştırması İstanbul ili Bayrampaşa ilçesinde görev yapan 236 kişiden oluşmaktadır. İlkokul, ortaokul, lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerini incelenmesi amacıyla yapılan araştırma, okul müdürü ve öğretmenlerin yöneticilik becerileri ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, kıdeme göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda başarılı bir okul yöneticisinin genel anlamda kurumun ihtiyaçlarının farkında olan, bilimsel gelişmeleri yakından takip edip teknolojik yeniliklerin okula kazandırılmasını sağlayan, okulda uygun bir iklimin oluşmasını sağlayan konumda olması gerektiği belirlenmiştir. İyi yönetilen bir okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olacağı ve bu bağlamda eğitimin kalitesinin artacağı düşünülen araştırmada demokratik bir okul ikliminin oluşması adına çaba sarf edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gökçen (2014), “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi” incelemesinde Kız Teknik ve Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada İstanbul ili Anadolu yakası sınırları içerisindeki normal öğretim yapan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma verileri, evrende bulunan Anadolu yakası Kız Teknik ve Meslek Liselerinde görev yapan 209 kadın, 106 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya göre cinsiyet, yaş grubu, kıdem, eğitim düzeyi, görev türünü içeren demografik etkenlerin, 30 soruluk ölçeğin cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Kız meslek lisesi yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisinin, öğretmenlerin algılama düzeyi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar 2009).

3.2. Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul’un Sarıyer ilçesindeki 17 resmi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yaklaşık 715 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için evrenin özelliklerini temsil eden örneklem, küme örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Örneklemin %95 güven düzeyi ve \pm % 5 hata payı ile evreni temsil edebilmesi için 254 olması gerektiği hesaplanmıştır. Farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri ve %95 kesinlik düzeyi tolerans gösterilebilir hata içeren gerekli örneklem aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Balcı, 2016).

Evren	%5	%4	%3	%2
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1000	277	375	516	705
5000	356	535	879	1622
50.000	381	593	1044	2290
100.000	382	596	1055	2344
1.000.000	384	599	1065	2344
25.000.000	384	600	1067	2400

Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde bulunan, küme örnekleme yöntemi ile belirlenerek, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 260 kişi oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde okul yöneticilerinin yeterlikleri envanteri, üçüncü bölümde ise örgütsel iklim ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” katılımcılar hakkında araştırmada kullanılmak üzere, cinsiyet, medeni durum,, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi, eğitim durumu bilgileri elde etmek için kullanılmıştır.

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri: “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” önce Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Ağaoğlu (2005) tarafından güncellenmiş Likert tipidir. Veri toplama aracı; 1) İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma (21 Madde), 2) Etkili Bir Örgüt Yönetimi (20 Madde) 3) Mesleğe Hizmet (11 Madde), 4) Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama (22 Madde) 5) Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi (12 Madde), 6) Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi (3 Madde), 7) Yetişkin Eğitimine Önem Verme (2 Madde), 8) Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma (6 Madde) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirecekleri form olarak düzenlenmiştir. Öğretmenler yöneticileri, 1-Hiç Yeterli Değil, 2-Yeterli Değil, 3- Yeterli, 4-Çok Yeterli seçenekleri ile değerlendirmektedir. Öğretmen formundan alınan puanın yükselmesi öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli bulduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında veri toplama araçlarının geçerlik-güvenirlilik yeniden yapılmıştır.

Örgütsel İklım Ölçeği: Öğretmenlerin okul iklime ilişkin algılarını belirlemek için Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan okul iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı olmak üzere 6 alt boyut

ve 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek dördümlük likert tipindedir. Her soru 1- Nadiren Olur, 2-Bazen Olur, 3-Genellikle Olur ve 4-Çok Sık Olur şeklinde 4 düzeyde derecelendirilmiştir. Anketin 20. ve 30. soruları olumsuz olarak ifadelendirilen maddelerdir. Bu maddeler ters puanlamaya tabi tutularak, Nadiren Olur =4, Çok Sık Olur =1, Genellikle Olur=2, Bazen Olur=3 şeklinde puanlandırılmıştır.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir(Balcı, 2016).

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterlikleri envanteri ölçeğine yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine yönelik 260 öğretmen üzerinde uygulama yapılmıştır. 97 soruluk likert tipi Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanteri ölçeği verilerinin güvenilirlik değeri Tablo 1'de sunulmuştur. İnceleme sonucunda $\alpha=0,991$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri Ölçeği Güvenirlik Değeri

	Cronbach's Alpha Değeri
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri	0,991
Ölçeğin Alt Boyutları	
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	0,975
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	0,969
Mesleğe Hizmet	0,936
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	0,968
Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi	0,954
Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi	0,897
Yetişkin Eğitimine Önem Verme	0,854
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	0,843

39 soruluk likert tipi örgüt iklimi ölçeği verilerinin güvenilirlik değeri Tablo 2'de sunulmuştur. İnceleme sonucunda $\alpha=0,872$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2. Örgüt İklimi Ölçeği Güvenirlik Değeri

	Cronbach's Alpha Değeri
Örgüt iklimi ölçeğinin	0,872
Ölçeğin Alt Boyutları	
Destekleyici Müdür Davranışı Faktörü	0,956
Samimi Öğretmen Davranışı Faktörü	0,869
Emredici Müdür Davranışı Faktörü	0,890
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Faktörü	0,954
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı Faktörü	0,716
Umursamaz Öğretmen Davranışı Faktörü	0,750

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Test sonucu Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları

		GENEL
n		271
Normal Parametreler	Ortalama	2,4558
	Standart Sapma	0,57841
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	0,029
	Pozitif	0,024
	Negatif	-0,029
Kolmogorov-Smirnov Z		0,480
Anlamlılık		0,974

Tabloda Anlamlılık satırındaki değer, istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den ($0,974 > p=0,05$) büyük olduğundan incelenen faktörlerin dağılımları normal olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde parametrik test yöntemlerinden t-testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimax Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

İlerleyen bölümlerde Okul Yöneticilerinin Yeterlilik Envanteri ve Örgüt İklimi ölçeği için ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Okul yöneticileri yeterlilik envanteri” ölçeği maddelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0,971 çıkmıştır. Bu değer 1.00’e yakın olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığının testi için uygulanan Bartlett test değeri ise $\alpha = 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunduğundan “evren korelasyon matrisi birim matristir” şeklindeki H0 hipotezi reddedilmiş ve tutum ölçeğine faktör analizi uygulamak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde ederken öz değer istatistiğine göre faktör sayıları belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %69,415’ini açıklayan 8 faktöre ulaşılmaktadır. Birinci faktör varyansın 19,261’ini, ikinci faktör 15,535’ini, üçüncü faktör 14,086’sını, dördüncü faktör 7,574’ünü, beşinci faktör 3,634’ünü, altıncı faktör 3,479’unu, yedinci faktör 3,074’ünü ve sekinci faktör ise 2,772’sini açıklamaktadır. Elde edilen faktörler;

Faktör 1: İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma (34 Madde)

Faktör 2: Eğitim Programının Geliştirilmesi (23 Madde)

Faktör 3: Etkili Bir İşletme Yönetimi (18 Madde)

Faktör 4: Mesleğe Hizmet (12 Madde)

Faktör 5: Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama (3 Madde)

Faktör 6: Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi (3 Madde)

Faktör 7: Yetişkin Eğitimine Önem Verme (2 Madde)

Faktör 8: Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma (2 Madde)

Ek 3’te yer alan tablo 4 incelendiğinde okul yöneticileri yeterlilik envanterine ait elde edilen 8 faktörden toplam varyansı en çok açıklayan faktör olarak “İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma” olduğu görülmektedir. Ayrıca elde edilen okul yöneticileri yeterlilik envanterine ait faktörler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. En düşük güvenilirlik sonucu 0,901 olarak bulunmuştur. Bu da elde edilen faktör düzeylerinin güvenilirliğini yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 5’de verilen 4’lü likert ölçek Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik becerilerine ilişkin algılarını ölçmek için kullanılmıştır.

Tablo 5. Yönetici Becerileri Anketinde Yer Alan Dörtlü Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç Yeterli Değil	1,00-1,75
2	Yeterli Değil	1,76-2,50
3	Yeterli	2,51-3,25
4	Çok Yeterli	3,26-4,00

“Örgüt iklimi ölçeği” maddelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0,889 çıkmıştır. Bu değer 1.00’e yakın olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığının testi için uygulanan Bartlett test değeri ise $\alpha = 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunduğundan “evren korelasyon matrisi birim matristir” şeklindeki H0 hipotezi reddedilmiş ve tutum ölçeğine faktör analizi uygulamak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde ederken Öz değer istatistiğine göre faktör sayıları belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %63,749’unu açıklayan 6 faktöre ulaşılmaktadır. Birinci faktör varyansın 17,469’unu, ikinci faktör 12,702’sini, üçüncü faktör 11,096’sını, dördüncü faktör 9,025’ini, beşinci faktör 6,829’unu ve altıncı faktör ise 6,149’unu

açıklamaktadır. Analiz sonucunda herhangi bir faktöre dâhil olmayan 20. ve 30.maddeler kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen faktörler;

Faktör 1: Destekleyici Müdür Davranışı (9 Madde)

Faktör 2: Samimi Öğretmen Davranışı (6 Madde)

Faktör 3: Emredici Müdür Davranışı (7 Madde)

Faktör 4: İşbirlikçi Öğretmen Davranışı (7 Madde)

Faktör 5: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı (4 Madde)

Faktör 6: Umursamaz Öğretmen Davranışı (4 Madde)

Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 6’da sunulmuştur.

Ek/2’de yer alan tablo 6 incelendiğinde örgüt iklimi ölçeğine ait elde edilen 6 faktörden toplam varyansı en çok açıklayan faktör olarak “Destekleyici Müdür Davranışı” olduğu görülmektedir. Ayrıca elde edilen örgüt iklimi ölçeğine ait faktörler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. En düşük güvenilirlik sonucu 0,739 olarak bulunmuştur. Bu da elde edilen faktör düzeylerinin güvenilirliğinin oldukça yüksek güvenilir olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada nicel bir araştırma yöntemi kullanıldığından verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18 programından faydalanılmıştır. Toplanan veriler SPSS programı yardımı ile istatistiki işlemlere tabi tutulmuş ve tablo haline getirilmiştir.

Tablo 7’de verilen 4’lü likert ölçek örgüt iklimine ilişkin öğretmen algılarını ölçmek için kullanılmıştır.

Tablo 7. Örgüt İklimi Anketinde Yer Alan Dörtlü Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Nadiren Olur	1,00-1,75
2	Bazen Olur	1,76-2,50
3	Genellikle Olur	2,51-3,25
4	Çok Sık Olur	3,26-4,00

Anket ile elde edilen verilerin çözümüne geçilmeden önce, toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonraki aşamalarda analizler aşağıdaki belirtilen sıraya uygun olarak yapılmıştır.

- Verilerin önce güvenilirliği (Cronbach Alfa) değerleri her iki ölçek için test edilmiştir.
- Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi için verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek üzere Kolmogorov-Smirnov Z Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Bu sebeple sonraki aşamalarda parametrik testler kullanılmıştır.
- Güvenirlik ve normallik testinden sonra ölçeklere ait faktör analizi yapılmıştır.

Bulgular ve yorum ana başlığı altında;

- Örnekleme katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek için tanımlayıcı istatistikler olan frekans ve ortalama değerleri ortaya konmuştur.
- Öğretmenlerin kişisel özelliklerine bakılmaksızın, yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerileri ölçeğinin maddelerine ve alt boyutlarına ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.
- Yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarının öğretmenlerin demografik özelliklerine farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için; ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için “bağımsız Grup t Testi”, ikiden fazla

kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır.

- Öğretmenlerin kişisel özelliklerine bakılmaksızın, örgüt iklimi ölçeğinin maddelerine ve alt boyutlarına ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.
- Örgüt iklimi alt boyutlarının öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için; ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için “bağımsız Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır.
- Yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki Pearson Çarpım Komentlesi Analizi ile test edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerilerinin örgüt iklimini yordayıp yordamadığı regresyon analizi ile incelenmiştir.

Analizlerin sonuçlarını değerlendirmede $p=0,05$ düzeyi minimum kritik değer olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05’ten küçük ($p<0,05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş ve tartışılmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili: cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, çalışma süresi ve öğrenim durumu ile ilgili frekans ve yüzde değerleri hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	58,1
	Erkek	109	41,9
Medeni Durum	Evli	190	73,1
	Bekar	70	26,9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	62	23,8
	6-10 yıl	37	14,2
	11-15 yıl	44	16,9
	16-20 yıl	52	20,0
	21 yıl veya daha fazla	65	25,0
Çalışma Süresi	1 yıl	57	21,9
	2 yıl	52	20,0
	3 yıl	44	16,9
	4 veya daha fazla	107	41,2
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	5	1,9
	Lisans	197	75,8
	Yüksek Lisans	58	22,3

Tablo 8 için cinsiyet değişkenine bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin 151'inin (% 58,1) kadın olduğu, 109'unun ise (%41,9) erkek olduğu belirlenmiştir.

Medeni durum değişkenine bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin 190'ının (%73,1) evli olduğunu, 70'inin (%26,9) bekar olduğu belirlenmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin 62'sinin (%23,8) 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 37'sinin (%14,2) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 44'ünün (%16,9) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 52'sinin (%20,0) 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu ve 65'inin ise (%25,0) 21 yıl veya daha fazla mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışma süresi değişkenine bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin 57'sinin (%21,9) 1 yıl çalışma süresine sahip olduğu, 52'sinin (%20,0) 2 yıl çalışma süresine sahip olduğu, 44'ünün (%16,9) 3 yıl çalışma süresine sahip olduğu ve 107'sinin ise (%41,2) 4 veya daha fazla çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir.

Öğrenim durumu değişkenine bakıldığında ise araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'sinin (%1,9) ön lisans mezunu olduğu, 197'sinin (75,8) lisans mezunu olduğu ve 58'inin ise (%22,3) yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri Düzeyi

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri dikkate alınmadan, ölçeğin 97 maddesi için verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar incelenmiştir. Tablo 9' da bu değerler sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine ilişkin, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (n=260)

	\bar{x}	SS		\bar{x}	SS		\bar{x}	SS
Madde 1	3,04	0,84	Madde 33	3,00	0,71	Madde 65	2,93	0,81
Madde 2	3,08	0,79	Madde 34	2,90	0,92	Madde 66	3,07	0,75
Madde 3	3,11	0,78	Madde 35	2,86	0,89	Madde 67	3,03	0,75
Madde 4	2,91	0,80	Madde 36	2,86	0,88	Madde 68	2,95	0,74
Madde 5	3,09	0,80	Madde 37	2,98	0,80	Madde 69	2,92	0,84
Madde 6	3,10	0,79	Madde 38	2,93	0,80	Madde 70	3,00	0,81
Madde 7	3,21	0,76	Madde 39	2,99	0,84	Madde 71	2,97	0,81
Madde 8	3,07	0,77	Madde 40	2,93	0,76	Madde 72	2,64	0,81
Madde 9	3,09	0,74	Madde 41	2,88	0,77	Madde 73	2,67	0,78
Madde 10	2,96	0,80	Madde 42	2,94	0,72	Madde 74	2,66	0,80
Madde 11	2,95	0,87	Madde 43	2,95	0,79	Madde 75	2,88	0,74
Madde 12	2,98	0,79	Madde 44	3,17	0,66	Madde 76	2,82	0,79
Madde 13	2,98	0,84	Madde 45	3,08	0,72	Madde 77	2,87	0,77
Madde 14	3,08	0,82	Madde 46	3,01	0,74	Madde 78	3,11	0,65
Madde 15	2,94	0,84	Madde 47	2,97	0,76	Madde 79	2,97	0,73
Madde 16	2,95	0,81	Madde 48	2,92	0,78	Madde 80	2,98	0,76
Madde 17	2,99	0,76	Madde 49	2,85	0,83	Madde 81	2,99	0,73
Madde 18	3,06	0,77	Madde 50	3,00	0,76	Madde 82	2,96	0,78
Madde 19	3,04	0,79	Madde 51	2,96	0,77	Madde 83	2,96	0,78
Madde 20	2,85	0,89	Madde 52	3,05	0,73	Madde 84	3,08	0,73
Madde 21	2,90	0,86	Madde 53	3,04	0,74	Madde 85	3,02	0,69
Madde 22	2,95	0,81	Madde 54	2,97	0,77	Madde 86	3,03	0,68
Madde 23	2,90	0,82	Madde 55	3,03	0,72	Madde 87	3,00	0,73
Madde 24	2,94	0,76	Madde 56	2,95	0,80	Madde 88	3,03	0,78
Madde 25	2,94	0,73	Madde 57	3,03	0,81	Madde 89	3,04	0,77
Madde 26	3,12	0,75	Madde 58	2,98	0,82	Madde 90	3,03	0,78
Madde 27	3,08	0,79	Madde 59	3,01	0,80	Madde 91	3,01	0,75
Madde 28	2,89	0,79	Madde 60	3,03	0,78	Madde 92	3,03	0,80
Madde 29	2,96	0,78	Madde 61	3,22	0,66	Madde 93	2,95	0,80
Madde 30	3,04	0,70	Madde 62	3,15	0,68	Madde 94	2,92	0,79
Madde 31	3,05	0,78	Madde 63	3,13	0,73	Madde 95	2,93	0,77
Madde 32	3,08	0,69	Madde 64	2,98	0,84	Madde 96	2,92	0,78
						Madde 97	2,90	0,80
Toplam	2,94	0,71						

Tablo 9’da öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine göre verdikleri puanların minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları görülmektedir. Öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen ifadenin $\bar{x}=3,22$ ile “Yazışmaları usulüne uygun olarak yürütme” olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın $\bar{x}=2,64$ ile “Mezunları izleme çalışmaları yapma” olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (n=260)

	n	\bar{x}	SS
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	260	2,99	0,64
Eğitim Programının Geliştirilmesi	260	2,97	0,61
Etkili Bir İşletme Yönetimi	260	3,05	0,57
Mesleğe Hizmet	260	2,96	0,63
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	260	3,01	0,74
Eğitim Programının Geliştirilmesi	260	2,92	0,73
Yetişkin Eğitimine Önem Verme	260	2,67	0,75
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	260	2,93	0,79
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Genel	260	2,94	0,64

Tablo 10’da öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri görülmektedir. Öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen alt boyut $\bar{x} =3,05$ ile “Etkili Bir İşletme Yönetimi” alt boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın $\bar{x}=2,67$ ile “Yetişkin Eğitimine Önem Verme” alt boyutu olduğu görülmektedir.

4.1.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 11’de öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucu sunulmaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular

	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	t-testi		
					t	df	P
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	Kadın	151	2,96	0,63	-0,91	258	0,36
	Erkek	109	3,03	0,66			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Kadın	151	2,93	0,58	-1,05	258	0,30
	Erkek	109	3,01	0,65			
Etkili Bir İşletme Yönetimi	Kadın	151	3,03	0,56	-0,62	258	0,54
	Erkek	109	3,07	0,59			
Mesleğe Hizmet	Kadın	151	2,97	0,59	0,30	258	0,77
	Erkek	109	2,95	0,68			
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	Kadın	151	2,97	0,73	-0,81	258	0,42
	Erkek	109	3,05	0,76			
Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi	Kadın	151	2,89	0,72	-0,56	258	0,58
	Erkek	109	2,94	0,74			
Yetişkin Eğitime Önem Verme	Kadın	151	2,67	0,74	0,09	258	0,93
	Erkek	109	2,66	0,77			
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	Kadın	151	2,89	0,76	-0,83	258	0,41
	Erkek	109	2,97	0,82			
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri (Genel Toplam)	Kadın	151	2,90	0,71	0,57	258	0,56
	Erkek	109	2,97	0,68			

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin "İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,91$, $p=0,36$).

Yöneticilerin “Eğitim Programının Geliştirilmesi” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-1.05$, $p=0,30$).

Yöneticilerin “Etkili Bir İşletme Yönetimi” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,62$, $p=0,54$).

Yöneticilerin “Mesleğe Hizmet” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,30$, $p=0,77$).

Yöneticilerin “Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,81$, $p=0,42$).

Yöneticilerin “Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,56$, $p=0,58$).

Yöneticilerin “Yetişkin Eğitime Önem Verme” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,09$, $p=0,93$).

“Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,83$, $p=0,41$).

4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 12’de öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Medeni Durum” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucu sunulmaktadır.

Tablo 12. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular

Medeni Durum		n	\bar{x}	ss	t-testi		
					t	df	p
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	Evli	190	3,02	0,65	1,13	258	0,26
	Bekar	70	2,92	0,60			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Evli	190	3,01	0,61	1,75	258	0,08
	Bekar	70	2,86	0,62			
Etkili Bir İşletme Yönetimi	Evli	190	3,09	0,57	1,97	258	0,05
	Bekar	70	2,93	0,56			
Mesleğe Hizmet	Evli	190	3,00	0,63	1,70	258	0,09
	Bekar	70	2,85	0,62			
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	Evli	190	3,06	0,73	2,03	258	0,04
	Bekar	70	2,85	0,76			
Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi	Evli	190	2,98	0,72	2,27	258	0,02
	Bekar	70	2,75	0,73			
Yetişkin Eğitime Önem Verme	Evli	190	2,67	0,76	0,29	258	0,77
	Bekar	70	2,64	0,75			
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	Evli	190	2,97	0,77	1,38	258	0,17
	Bekar	70	2,81	0,83			
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Genel Toplam	Evli	190	2,99	0,63	1,07	258	0,16
	Bekar	70	2,85	0,68			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin "İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, "Medeni Durum" değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,13$, $p=0,26$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin "İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma" alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin "Eğitim Programının Geliştirilmesi" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, "Medeni Durum" değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,81$, $p=0,08$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin "Eğitim Programının Geliştirilmesi" alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin “Etkili Bir İşletme Yönetimi” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,97$, $p=0,05$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin “Etkili Bir İşletme Yönetimi” alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin “Mesleğe Hizmet” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,70$, $p=0,09$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin “Mesleğe Hizmet” alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin “Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=2,03$, $p=0,04$). Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama alt boyutu için evli öğretmenler $\bar{x} = 3,06$ ortalama puan verirken, bekar öğretmenler $\bar{x} = 2,85$ ile daha düşük puan vermişlerdir. Evli öğretmenler bu boyut için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticilerin “Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=2,27$, $p=0,02$). Eğitim Programının Geliştirilmesi alt boyutu için evli öğretmenler $\bar{x} = 2,98$ ortalama puan verirken, bekar öğretmenler $\bar{x} = 2,75$ ile daha düşük puan vermişlerdir. Evli öğretmenler bu boyut için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticilerin “Yetişkin Eğitime Önem Verme” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,29$, $p=0,77$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin “Yetişkin Eğitime Önem Verme” alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin “Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,38$, $p=0,17$). Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerin sahip olduğu yönetici becerilerine ilişkin “Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” alt boyutuna ait farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 13’de öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Mesleki Kıdem” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları ile \bar{x} ve ss değerleri sunulmaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
					Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p	
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	1-5 yıl	62	2,98	0,58	Gruplar Arası	1,34	4	0,33	0,81	0,52
	6-10 yıl	37	3,15	0,65	Gruplar İçi	105,06	255	0,41		
	11-15 yıl	44	2,97	0,58	Toplam	106,40	259			
	16-20 yıl	52	2,91	0,71						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,99	0,68						
	Toplam	260	2,99	0,64						
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1-5 yıl	62	2,89	0,63	Gruplar Arası	1,23	4	0,31	0,82	0,51
	6-10 yıl	37	3,10	0,66	Gruplar İçi	95,30	255	0,37		
	11-15 yıl	44	2,94	0,55	Toplam	96,53	259			
	16-20 yıl	52	2,94	0,63						
	21 yıl veya daha fazla	65	3,00	0,59						
Toplam	260	2,97	0,61							
Etkili Bir İşletme Yönetimi	1-5 yıl	62	3,01	0,59	Gruplar Arası	1,23	4	0,31	0,93	0,44
	6-10 yıl	37	3,18	0,53	Gruplar İçi	83,85	255	0,33		
	11-15 yıl	44	2,98	0,56	Toplam	85,08	259			
	16-20 yıl	52	3,00	0,63						
	21 yıl veya daha fazla	65	3,10	0,54						
	Toplam	260	3,05	0,57						

Tablo 13'ün Devamı										
		n	\bar{x}	ss		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Mesleğe Hizmet	1-5 yıl	62	2,96	0,64	Gruplar Arası	0,91	4	0,23	0,58	0,68
	6-10 yıl	37	3,09	0,65	Gruplar İçi	100,85	255	0,40		
	11-15 yıl	44	2,91	0,60	Toplam	101,76	259			
	16-20 yıl	52	2,91	0,70						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,98	0,57						
	Toplam	260	2,96	0,63						
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	1-5 yıl	62	2,91	0,83	Gruplar Arası	2,05	4	0,51	0,93	0,45
	6-10 yıl	37	3,20	0,65	Gruplar İçi	139,95	255	0,55		
	11-15 yıl	44	2,96	0,64	Toplam	141,99	259			
	16-20 yıl	52	3,01	0,77						
	21 yıl veya daha fazla	65	3,02	0,73						
	Toplam	260	3,01	0,74						
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1-5 yıl	62	2,87	0,74	Gruplar Arası	1,25	4	0,31	0,59	0,67
	6-10 yıl	37	3,07	0,76	Gruplar İçi	136,00	255	0,53		
	11-15 yıl	44	2,87	0,66	Toplam	137,25	259			
	16-20 yıl	52	2,94	0,71						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,88	0,76						
	Toplam	260	2,92	0,73						
Yetişkin Eğitimine Önem Verme	1-5 yıl	62	2,65	0,75	Gruplar Arası	2,12	4	0,53	0,94	0,44
	6-10 yıl	37	2,82	0,78	Gruplar İçi	144,27	255	0,57		
	11-15 yıl	44	2,72	0,71	Toplam	146,39	259			
	16-20 yıl	52	2,68	0,73						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,54	0,78						
	Toplam	260	2,67	0,75						
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	1-5 yıl	62	2,82	0,75	Gruplar Arası	3,11	4	0,78	1,26	0,29
	6-10 yıl	37	3,18	0,78	Gruplar İçi	157,18	255	0,62		
	11-15 yıl	44	2,88	0,79	Toplam	160,29	259			
	16-20 yıl	52	2,90	0,84						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,93	0,77						
	Toplam	260	2,93	0,79						
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri (Genel Toplam)	1-5 yıl	62	2,88	0,67	Gruplar Arası	1,65	4	0,41	1,35	0,252
	6-10 yıl	37	3,12	0,69	Gruplar İçi	77,41	255	0,31		
	11-15 yıl	44	2,93	0,72	Toplam	79,06	259			
	16-20 yıl	52	2,93	0,75						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,95	0,78						
	Toplam	260	2,96	0,71						

Tablo 13’de görüldüğü üzere, yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma” [$F_{(4-255)}=0.81, p > .05$], “Eğitim Programının Geliştirilmesi” [$F_{(4-255)}=0.82, p > .05$], “Etkili Bir İşletme Yönetimi” [$F_{(4-255)}=0.93, p > .05$], “Mesleğe Hizmet” [$F_{(4-255)}=0.58, p > .05$], “Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama” [$F_{(4-255)}=0.93, p > .05$], “Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi” [$F_{(4-255)}=0.59, p > .05$], “Yetişkin Eğitimine Önem Verme” [$F_{(4-255)}=0.94, p > .05$] ve “Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” [$F_{(4-255)}=1.26, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, yönetici becerileri düzeylerinin İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma, Eğitim Programının Geliştirilmesi, Etkili Bir İşletme Yönetimi, Mesleğe Hizmet, Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama, Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi, Yetişkin Eğitimine Önem Verme ile Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma faktörleri boyutunda mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Fakat yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer mesleki kıdem gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puana sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.1.5. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 14’de öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Okulda Çalışma Süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları ile \bar{x} ve ss değerleri sunulmaktadır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
						Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	1 yıl	57	3,11	0,59	Gruplar Arası	1,66	3	0,55	1,36	0,26
	2 yıl	52	2,90	0,68	Gruplar İçi	104,73	256	0,41		
	3 yıl	44	3,06	0,64	Toplam	106,40	259			
	4 veya daha fazla	107	2,95	0,65						
	Toplam	260	2,99	0,64						
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1 yıl	57	3,07	0,55	Gruplar Arası	1,58	3	0,53	1,42	0,24
	2 yıl	52	2,84	0,74	Gruplar İçi	94,95	256	0,37		
	3 yıl	44	3,03	0,63	Toplam	96,53	259			
	4 veya daha fazla	107	2,95	0,56						
	Toplam	260	2,97	0,61						
Etkili Bir İşletme Yönetimi	1 yıl	57	3,12	0,55	Gruplar Arası	0,61	3	0,20	0,61	0,61
	2 yıl	52	2,98	0,62	Gruplar İçi	84,47	256	0,33		
	3 yıl	44	3,09	0,56	Toplam	85,08	259			
	4 veya daha fazla	107	3,03	0,57						
	Toplam	260	3,05	0,57						
Mesleğe Hizmet	1 yıl	57	3,08	0,57	Gruplar Arası	1,76	3	0,59	1,51	0,21
	2 yıl	52	2,85	0,74	Gruplar İçi	100,00	256	0,39		
	3 yıl	44	3,02	0,58	Toplam	101,76	259			
	4 veya daha fazla	107	2,93	0,61						
	Toplam	260	2,96	0,63						
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	1 yıl	57	3,04	0,77	Gruplar Arası	0,43	3	0,14	0,26	0,86
	2 yıl	52	2,94	0,76	Gruplar İçi	141,57	256	0,55		
	3 yıl	44	2,98	0,74	Toplam	141,99	259			
	4 veya daha fazla	107	3,03	0,72						
	Toplam	260	3,01	0,74						

Tablo 14 Devam										
		n	\bar{x}	ss		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1 yıl	57	2,92	0,76	Gruplar Arası	0,73	3	0,24	0,46	0,71
	2 yıl	52	2,83	0,79	Gruplar İçi	136,52	256	0,53		
	3 yıl	44	3,01	0,76	Toplam	137,25	259			
	4 veya daha fazla	107	2,91	0,67						
	Toplam	260	2,92	0,73						
Yetişkin Eğitimine Önem Verme	1 yıl	57	2,74	0,71	Gruplar Arası	1,06	3	0,35	0,62	0,60
	2 yıl	52	2,59	0,84	Gruplar İçi	145,33	256	0,57		
	3 yıl	44	2,75	0,67	Toplam	146,39	259			
	4 veya daha fazla	107	2,63	0,76						
	Toplam	260	2,67	0,75						
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	1 yıl	57	3,04	0,72	Gruplar Arası	3,02	3	1,01	1,64	0,18
	2 yıl	52	2,74	0,79	Gruplar İçi	157,27	256	0,61		
	3 yıl	44	3,02	0,86	Toplam	160,29	259			
	4 veya daha fazla	107	2,91	0,78						
	Toplam	260	2,93	0,79						
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri (Genel Toplam)	1 yıl	57	3,01	0,61	Gruplar Arası	1,26	3	0,420	1,377	0,250
	2 yıl	52	2,85	0,64	Gruplar İçi	77,80	256	0,305		
	3 yıl	44	3,01	0,76	Toplam	79,06	259			
	4 veya daha fazla	107	2,90	0,71						
	Toplam	260	2,93	0,3						

Tablo 14’de görüldüğü üzere, yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile ilgili öğretmen algılarının okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma” [$F_{(3-256)}=1,36, p > .05$], “Eğitim Programının Geliştirilmesi” [$F_{(3-256)}=1,42, p > .05$], “Etkili Bir İşletme Yönetimi” [$F_{(3-256)}=0,61, p > .05$], “Mesleğe Hizmet” [$F_{(3-256)}=1,51, p > .05$], “Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama” [$F_{(3-256)}=0,26, p > .05$], “Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi” [$F_{(3-256)}=0,26, p > .05$],

256)=0,46, $p > .05$], “Yetişkin Eğitime Önem Verme” [$F_{(3-256)}=0,62$ $p > .05$] ve “Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” [$F_{(3-256)}=1,64$, $p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, yönetici becerileri düzeylerinin; İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma, Eğitim Programının Geliştirilmesi, Etkili Bir İşletme Yönetimi, Mesleğe Hizmet, Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi, Yetişkin Eğitime Önem Verme ile Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma faktörleri boyutunda Okulda Çalışma Süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Fakat yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında 1 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin diğer Okulda Çalışma Süresi gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.1.6. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 15’de öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Eğitim Durumu” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları ile \bar{x} ve ss değerleri sunulmaktadır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sahip Olduğu Yönetim Becerileri Farklılıklarına Ait Bulgular

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
						Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma	Ön Lisans	5	3,28	0,56	Gruplar Arası	0,46	2	,23	,55	,57
	Lisans	197	2,99	0,61	Gruplar İçi	105,93	257	,41		
	Yüksek Lisans	58	2,97	0,74	Toplam	106,39	259			
	Toplam	260	2,99	0,64						

Tablo 15 Devam										
		n	\bar{x}	ss		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Ön Lisans	5	3,21	0,46	Gruplar Arası	0,34	2	,17	,45	,63
	Lisans	197	2,95	0,58	Gruplar İçi	96,18	257	,37		
	Yüksek Lisans	58	2,98	0,70	Toplam	96,52	259			
	Toplam	260	2,96	0,61						
Etkili Bir İşletme Yönetimi	Ön Lisans	5	3,41	0,42	Gruplar Arası	0,73	2	,36	1,12	,32
	Lisans	197	3,03	0,56	Gruplar İçi	84,34	257	,32		
	Yüksek Lisans	58	3,06	0,60	Toplam	85,08	259			
	Toplam	260	3,04	0,57						
Mesleğe Hizmet	Ön Lisans	5	3,05	0,42	Gruplar Arası	0,13	2	,06	,17	,84
	Lisans	197	2,95	0,61	Gruplar İçi	101,63	257	,39		
	Yüksek Lisans	58	2,99	0,69	Toplam	101,76	259			
	Toplam	260	2,96	0,62						
Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	Ön Lisans	5	3,33	0,66	Gruplar Arası	0,64	2	,32	,58	,55
	Lisans	197	2,98	0,73	Gruplar İçi	141,34	257	,55		
	Yüksek Lisans	58	3,03	0,75	Toplam	141,99	259			
	Toplam	260	3,00	0,74						
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Ön Lisans	5	3,00	1,00	Gruplar Arası	0,09	2	,04	,09	,91
	Lisans	197	2,90	0,71	Gruplar İçi	137,15	257	,53		
	Yüksek Lisans	58	2,94	0,76	Toplam	137,25	259			
	Toplam	260	2,91	0,72						
Yetişkin Eğitimine Önem Verme	Ön Lisans	5	2,90	0,22	Gruplar Arası	0,28	2	,14	,24	,78
	Lisans	197	2,65	0,76	Gruplar İçi	146,10	257	,56		
	Yüksek Lisans	58	2,66	0,72	Toplam	146,38	259			
	Toplam	260	2,66	0,75						

Tablo 15 Devam										
		n	\bar{x}	ss		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma	Ön Lisans	5	3,20	0,83	Gruplar Arası	0,50	2	,25	,40	,66
	Lisans	197	2,93	0,76	Gruplar İçi	159,780	257	,62		
	Yüksek Lisans	58	2,87	0,87	Toplam	160,288	259			
	Toplam	260	2,92	0,78						
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Genel Toplam	Ön Lisans	5	3,14	0,68	Gruplar Arası	0,73	2	,25	,79	,50
	Lisans	197	2,90	0,64	Gruplar İçi	78,33	257	,62		
	Yüksek Lisans	58	2,94	0,72	Toplam	79,06	259			
	Toplam	260	2,91	0,69						

Tablo 15’de görüldüğü üzere, yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile ilgili öğretmen algılarının Eğitim Durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma” [$F_{(2-257)}=0,55, p > .05$], “Eğitim Programının Geliştirilmesi” [$F_{(2-257)}=0,45, p > .05$], “Etkili Bir İşletme Yönetimi” [$F_{(2-257)}=1,12, p > .05$], “Mesleğe Hizmet” [$F_{(2-257)}=0,17, p > .05$], “Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama” [$F_{(2-257)}=0,58, p > .05$], “Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi” [$F_{(2-257)}=0,09, p > .05$], “Yetişkin Eğitime Önem Verme” [$F_{(2-257)}=0,24, p > .05$] ve “Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma” [$F_{(2-257)}=0,40, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında Eğitim Durumu bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, yönetici becerileri düzeylerinin İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma, Eğitim Programının Geliştirilmesi, Etkili Bir İşletme Yönetimi, Mesleğe Hizmet, Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama, Eğitim Programı ve Ortamının Yönetimi, Yetişkin Eğitime Önem Verme ile Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma faktörleri boyutunda Eğitim Durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında Ön Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.1.7. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulun Örgüt İklimi Düzeyleri

Tablo 16’da öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine göre verdikleri puanların minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 16. Öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine ilişkin ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (n=260)

	\bar{x}	ss		\bar{x}	ss		\bar{x}	ss
Madde 1	2,87	0,97	Madde 16	2,53	0,94	Madde 31	2,71	0,91
Madde 2	2,79	0,99	Madde 17	2,27	1,03	Madde 32	2,79	0,85
Madde 3	2,95	0,93	Madde 18	2,46	0,99	Madde 33	2,62	0,92
Madde 4	2,84	1,00	Madde 19	2,34	1,11	Madde 34	2,87	0,93
Madde 5	2,74	1,05	Madde 20	2,63	1,03	Madde 35	2,84	0,83
Madde 6	2,83	1,02	Madde 21	2,43	0,99	Madde 36	2,21	1,07
Madde 7	2,67	1,03	Madde 22	2,81	0,91	Madde 37	2,52	1,06
Madde 8	2,72	1,02	Madde 23	2,40	0,95	Madde 38	1,78	0,96
Madde 9	2,64	1,09	Madde 24	2,40	0,94	Madde 39	2,03	1,06
Madde 10	2,09	1,15	Madde 25	2,69	0,94	Toplam	2,49	0,69
Madde 11	2,68	1,09	Madde 26	2,49	0,96			
Madde 12	2,56	1,02	Madde 27	2,46	0,97			
Madde 13	2,56	0,98	Madde 28	2,47	0,95			
Madde 14	2,57	1,01	Madde 29	2,66	0,88			
Madde 15	2,18	1,07	Madde 30	2,92	0,89			

Tablo 16’da öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine göre verdikleri puanların minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları görülmektedir. Öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen ifadenin $\bar{x}=3,00$ ile Madde 1, Madde 2, Madde 3, Madde 4, Madde 5, Madde 6, Madde 7, Madde 8, Madde 9, Madde 11, Madde 12, Madde 13, Madde 14, Madde 16, Madde 22, Madde 25, Madde 28, Madde 29, Madde 31, Madde 32, Madde 33, Madde 34 ve Madde 35 olarak toplamda 23 madde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın $\bar{x}=2,00$ Madde 10, Madde 15, Madde 17, Madde 18, Madde 19, Madde 20, Madde 21, Madde 23, Madde 24, Madde 26, Madde

27, Madde 30, Madde 36, Madde 37, Madde 38 ve Madde 39 olarak toplamda 16 madde olduğu görülmektedir.

Tablo 17’de öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 17. Öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri (n=260)

	Minimum	Maksimum	\bar{x}	SS
Destekleyici Müdür Davranışı	1,00	4,33	2,77	0,87
Samimi Öğretmen Davranışı	1,00	4,00	2,47	0,80
Emredici Müdür Davranışı	1,00	4,00	2,45	0,79
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1,00	4,00	2,73	0,67
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1,00	4,00	2,38	0,81
Umursamaz Öğretmen Davranışı	1,00	4,00	2,15	0,78
Toplam Örgüt İklimi Algısı	1,00	4,00	2,49	0,69

Tablo 17’ye göre öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen alt boyut $\bar{x}=2,77$ ile “Destekleyici Müdür Davranışı” alt boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın $\bar{x}=2,15$ ile “Umursamaz Öğretmen Davranışı” alt boyutu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı boyutunun, okul ikliminde gözlemediklerini ortalamalara bakarak söylemek mümkün görünmektedir. Bu durum, müdürlerin, okullarındaki öğretmenler ile ilişkilerinin gelismemesinden ya da idari işlerin çokluğu sebebiyle öğretmenlere zaman ayıramamalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.1.8. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 18’de öğretmenlerin Örgüt İklimi alt boyutlarına ilişkin algılarının “Cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucu sunulmaktadır.

Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular

Cinsiyet		n	\bar{x}	ss	t-testi		
					t	df	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Kadın	151	2,73	0,87	-	258	0,29
	Erkek	109	2,84	0,86	1,06		
Samimi Öğretmen Davranışı	Kadın	151	2,55	0,77	1,93	258	0,05
	Erkek	109	2,35	0,82			
Emredici Müdür Davranışı	Kadın	151	2,47	0,81	0,46	258	0,65
	Erkek	109	2,43	0,76			
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Kadın	151	2,78	0,61	1,42	258	0,16
	Erkek	109	2,67	0,73			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Kadın	151	2,33	0,80	-	258	0,34
	Erkek	109	2,43	0,82	0,95		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Kadın	151	2,10	0,71	-1,27	258	0,22
	Erkek	109	2,22	0,86			
Genel Örgüt İklimi	Kadın	151	2,58	0,71	0,260	258	0,80
	Erkek	109	2,56	0,73			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin "Destekleyici Müdür Davranışı" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-1,06$, $p=0,29$).

Yöneticilerin “Samimi Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,93$, $p=0,05$).

Yöneticilerin “Emredici Müdür Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,46$, $p=0,65$).

Yöneticilerin “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,42$, $p=0,16$).

Yöneticilerin “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,95$, $p=0,34$).

Yöneticilerin “Umursamaz Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-1,27$, $p=0,22$).

4.1.9. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 19’da öğretmenlerin Örgüt İklimi alt boyutlarına ilişkin algılarının “Medeni Durum” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucu sunulmaktadır.

Tablo 19. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Bulgular

Medeni Durum		n	\bar{x}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Evli	190	2,85	0,86	2,30	258	0,02
	Bekar	70	2,57	0,84			
Samimi Öğretmen Davranışı	Evli	190	2,49	0,79	0,76	258	0,45
	Bekar	70	2,40	0,81			
Emredici Müdür Davranışı	Evli	190	2,45	0,82	-0,09	258	0,92
	Bekar	70	2,46	0,72			
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Evli	190	2,78	0,65	1,72	258	0,09
	Bekar	70	2,62	0,70			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Evli	190	2,36	0,83	-0,35	258	0,71
	Bekar	70	2,40	0,73			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Evli	190	2,12	0,81	-0,92	258	0,32
	Bekar	70	2,22	0,69			
Genel Örgüt iklimi	Evli	151	2,59	0,43	1,47	258	0,14
	Bekar	109	2,50	0,44			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin "Destekleyici Müdür Davranışı" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=2,30$, $p=0,02$). Destekleyici Müdür Davranışı alt boyutu için evli öğretmenler $\bar{x} = 2,85$ ortalama puan verirken, bekar öğretmenler $\bar{x} = 2,57$ ile daha düşük puan vermişlerdir. Evli öğretmenler bu boyut için daha olumlu düşünmektedirler.

Yöneticilerin “Samimi Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=0,76$, $p=0,45$).

Yöneticilerin “Emredici Müdür Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,09$, $p=0,92$).

Yöneticilerin “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,72$, $p=0,09$).

Yöneticilerin “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,35$, $p=0,71$).

Yöneticilerin “Umursamaz Öğretmen Davranışı” ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,92$, $p=0,32$).

4.1.10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 20’de öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Mesleki Kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları ile \bar{x} ve ss değerleri sunulmaktadır.

Tablo 20. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Örgüt İklimine Ait F testi Sonuçları

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
						Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Destekleyici Müdür Davranışı	1-5 yıl	62	2,64	0,87	Gruplar Arası	1,77	4	0,44	0,59	0,67
	6-10 yıl	37	2,85	0,93	Gruplar İçi	192,08	255	0,75		
	11-15 yıl	44	2,86	0,80	Toplam	193,85	259			
	16-20 yıl	52	2,82	0,89						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,77	0,85						
	Toplam	260	2,77	0,87						
Samimi Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	62	2,57	0,92	Gruplar Arası	1,54	4	0,39	0,60	0,66
	6-10 yıl	37	2,33	0,65	Gruplar İçi	163,78	255	0,64		
	11-15 yıl	44	2,41	0,80	Toplam	165,32	259			
	16-20 yıl	52	2,51	0,79						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,45	0,77						
	Toplam	260	2,47	0,80						
Emredici Müdür Davranışı	1-5 yıl	62	2,64	0,79	Gruplar Arası	3,37	4	0,84	1,35	0,25
	6-10 yıl	37	2,39	0,79	Gruplar İçi	158,99	255	0,62		
	11-15 yıl	44	2,36	0,74	Toplam	162,36	259			
	16-20 yıl	52	2,49	0,82						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,35	0,80						
	Toplam	260	2,45	0,79						
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	62	2,67	0,74	Gruplar Arası	1,84	4	0,46	1,04	0,39
	6-10 yıl	37	2,63	0,64	Gruplar İçi	112,72	255	0,44		
	11-15 yıl	44	2,67	0,72	Toplam	114,57	259			
	16-20 yıl	52	2,85	0,61						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,81	0,59						
	Toplam	260	2,73	0,67						
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1-5 yıl	62	2,48	0,81	Gruplar Arası	1,49	4	0,37	0,57	0,68
	6-10 yıl	37	2,42	0,88	Gruplar İçi	166,82	255	0,65		
	11-15 yıl	44	2,24	0,80	Toplam	168,31	259			
	16-20 yıl	52	2,36	0,82						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,35	0,76						
	Toplam	260	2,38	0,81						

Tablo 20 Devam										
		n	\bar{x}	ss		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Umursamaz Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	62	2,21	0,77	Gruplar Arası	1,45	4	0,36	0,60	0,67
	6-10 yıl	37	2,26	0,91	Gruplar İçi	155,35	255	0,61		
	11-15 yıl	44	2,18	0,79	Toplam	156,80	259			
	16-20 yıl	52	2,06	0,72						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,08	0,74						
	Toplam	260	2,15	0,78						
Genel Örgüt iklimi	1-5 yıl	62	2,55	0,52	Gruplar Arası	0,14	4	0,03	0,19	0,95
	6-10 yıl	37	2,55	0,68	Gruplar İçi	46,50	255	0,19		
	11-15 yıl	44	2,56	0,67	Toplam	46,64	259			
	16-20 yıl	52	2,59	0,59						
	21 yıl veya daha fazla	65	2,60	0,63						
	Toplam	260	2,57	0,43						

Tablo 20’de öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Mesleki Kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sunulmaktadır. Tablo 20’de görüldüğü üzere, örgüt iklimi ölçeğinin ile ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Destekleyici Müdür Davranışı” [$F_{(4-255)}=0.59, p > .05$], “Samimi Öğretmen Davranışı” [$F_{(4-255)}=0.60, p > .05$], “Emredici Müdür Davranışı” [$F_{(4-255)}=1,35, p > .05$], “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” [$F_{(4-255)}=1,04, p > .05$], “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” [$F_{(4-255)}=0,57, p > .05$], “Umursamaz Öğretmen Davranışı” [$F_{(4-255)}=0,60, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, örgüt iklimi ölçeği alt boyutları olan; Destekleyici Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Umursamaz Öğretmen Davranışı faktörleri boyutunda mesleki kідeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

4.1.11. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 21’de öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Okuldaki Çalışma Süreleri” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sunulmaktadır.

Tablo 21. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimine Ait F testi (ANOVA) Sonuçları

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
						Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	3,31	1,01	Gruplar Arası	2,03	2	1,02	1,36	0,26
	Lisans				Gruplar İçi	193,85	259			
	Yüksek Lisans	58	2,85	0,92	Toplam					
	Toplam	260	2,77	0,87						
Samimi Öğretmen Davranışı	Ön Lisans ve Lisans	5	2,70	0,77	Gruplar Arası	0,51	2	0,25	0,39	0,67
	Yüksek Lisans	58	2,52	0,80	Gruplar İçi	165,32	259			
	Toplam	260	2,47	0,80	Toplam					
Emredici Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	2,80	0,70	Gruplar Arası	1,82	2	0,91	1,46	0,24
	Lisans				Gruplar İçi	162,36	259			
	Yüksek Lisans	58	2,32	0,75	Toplam					
	Toplam	260	2,45	0,79						
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Ön Lisans	5	3,11	0,72	Gruplar Arası	0,86	2	0,43	0,98	0,38
	Lisans				Gruplar İçi	114,57	259			
	Yüksek Lisans	58	2,77	0,67	Toplam					
	Toplam	260	2,73	0,67						
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	2,50	0,92	Gruplar Arası	0,30	2	0,15	0,23	0,80
	Lisans				Gruplar İçi	168,31	259			
	Yüksek Lisans	58	2,43	0,84	Toplam					
	Toplam	260	2,38	0,81						
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Ön Lisans	5	2,55	0,89	Gruplar Arası	2,58	2	1,29	2,15	0,12
	Lisans	197	2,10	0,77	Gruplar İçi	154,22	257	0,60		
	Yüksek Lisans	58	2,29	0,77	Toplam	156,80	259			
	Toplam	260	2,15	0,78						
Genel Örgüt iklimi	Ön Lisans	5	2,96	0,65	Gruplar Arası	1,26	2	0,42	2,33	0,08
	Lisans	197	2,55	0,43	Gruplar İçi	45,38	257	0,18		
	Yüksek Lisans	58	2,59	0,37	Toplam	46,64	259			
	Toplam	260	2,57	0,43						

Tablo 21’de görüldüğü üzere, örgüt iklimi ölçeğinin ile ilgili öğretmen algılarının okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Destekleyici Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=1,33, p > .05$], “Samimi Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,77, p > .05$], “Emredici Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,47, p > .05$], “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=1,37, p > .05$], “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=1,08, p > .05$], “Umursamaz Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,70, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında Okuldaki çalışma süreleri bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, örgüt iklimi ölçeği alt boyutları olan; Destekleyici Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Umursamaz Öğretmen Davranışı faktörleri boyutunda Okuldaki Çalışma Sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

4.1.12. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimi Farklılıklarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 22’de öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Eğitim Durumu” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sunulmaktadır.

Tablo 22. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimine Ait Bulgular

		n	\bar{x}	ss	ANOVA Sonuçları					
						Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	3,31	1,01	Gruplar Arası	2,03	2	1,02	1,36	0,26
	Lisans				Gruplar İçi	193,85	259			
	Yüksek Lisans	58	2,85	0,92	Toplam					
	Toplam	260	2,77	0,87						
Samimi Öğretmen Davranışı	Ön Lisans ve Lisans	5	2,70	0,77	Gruplar Arası	0,51	2	0,25	0,39	0,67
	Yüksek Lisans	58	2,52	0,80	Gruplar İçi	165,32	259			
	Toplam	260	2,47	0,80	Toplam					
Emredici Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	2,80	0,70	Gruplar Arası	1,82	2	0,91	1,46	0,24
	Lisans				Gruplar İçi	162,36	259			
	Yüksek Lisans	58	2,32	0,75	Toplam					
	Toplam	260	2,45	0,79						
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Ön Lisans	5	3,11	0,72	Gruplar Arası	0,86	2	0,43	0,98	0,38
	Lisans				Gruplar İçi	114,57	259			
	Yüksek Lisans	58	2,77	0,67	Toplam					
	Toplam	260	2,73	0,67						
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Ön Lisans	5	2,50	0,92	Gruplar Arası	0,30	2	0,15	0,23	0,80
	Lisans				Gruplar İçi	168,31	259			
	Yüksek Lisans	58	2,43	0,84	Toplam					
	Toplam	260	2,38	0,81						
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Ön Lisans	5	2,55	0,89	Gruplar Arası	2,58	2	1,29	2,15	0,12
	Lisans	197	2,10	0,77	Gruplar İçi	154,22	257			
	Yüksek Lisans	58	2,29	0,77	Toplam	156,80	259			
	Toplam	260	2,15	0,78						
Genel Örgüt İklimi	Ön Lisans	5	2,96	0,65	Gruplar Arası	1,26	2	0,42	2,33	0,08
	Lisans	197	2,55	0,43	Gruplar İçi	45,38	257			
	Yüksek Lisans	58	2,59	0,37	Toplam	46,64	259			
	Toplam	260	2,57	0,43						

Tablo 22’de görüldüğü üzere, örgüt iklimi ölçeğinin ile ilgili öğretmen algılarının Eğitim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Destekleyici Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=1,36, p > .05$], “Samimi Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,39, p > .05$], “Emredici Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=1,46, p > .05$], “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,98, p > .05$], “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” [$F_{(3-256)}=0,23, p > .05$], “Umursamaz Öğretmen Davranışı” [$F_{(3-256)}=2,15, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında Eğitim Durumu bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, örgüt iklimi düzeylerinin Destekleyici Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Umursamaz Öğretmen Davranışı faktörleri boyutunda Eğitim Durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının tamamında Ön Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarından Emredici Müdür Davranışı hariç olmak üzere diğer alt boyutların tamamında Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha düşük bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.1.13. Yöneticilerin Sahip Olduğu Yöneticilik Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Tablo 23'te yöneticilerin sahip oldukları yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi gösteren pearson çarpım momentleri analizi yer almaktadır.

Tablo 23. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Momentleri Analizi” Tablosu

		Yöneticilerin Sahip Olduğu Yöneticilik Becerileri	Örgüt İklimi
Yöneticilerin Sahip Olduğu Yöneticilik Becerileri	Pearson Korelasyon Katsayısı "r"	1	0,375
	P (Anlamlılık)		,000
	n	260	260
Örgüt İklimi	Pearson Korelasyon Katsayısı "r"	0,375	1
	P (Anlamlılık)	,000	
	n	260	260

Tablo 23'te görüldüğü gibi yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r=0,375$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin algıları arttıkça, olumlu oldukça örgüt iklimine etkisi de artmaktadır, aynı yönde olumlu olmaktadır.

4.1.14. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri İle Örgüt İklimine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 24’de yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri İle Örgüt İklimine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
(Sabit)	1,759	,121		14,588	,000
Yöneticilerin Sahip Olduğu Yöneticilik Becerileri	,258	,040	,375	6,501	,000
R ² =0,141 F(1,258)=42,26 p=0,00					

Tablonun anlamlılık sütunundaki $p=0,00$ değerlerinden yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerilerinin örgüt iklimini yordadığı sonucunun $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 24’de yer alan anlamlılık değerleri $p=0,000$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve $t= 14,588$ bulunarak pozitif doğrusal olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerilerinin öğretmenlerin örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkiler sonucuna varılmıştır.

5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada örgüt yöneticilerinin yönetici becerilerinin örgüt iklimine etkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri dikkate alınmadan, yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ölçeğine bakıldığında 97 maddesi için verdikleri en yüksek ortalama puanın “Yazışmaları usulüne uygun olarak yürütme” olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın ise “Mezunları izlem çalışmaları yapma” olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına göre öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen alt boyut “Etkili Bir İşletme Yönetimi” ve en düşük ortalama ise “Yetişkin Eğitime Önem Verme” alt boyutu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle okul müdürlerinin yetişkin eğitime daha fazla önem vermeleri önerisinde bulunulabilir. Öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama puanlar ve standart sapma değerleri incelendiğinde öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen alt boyut $\bar{x}=3,05$ ile “Etkili Bir İşletme Yönetimi” alt boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın $\bar{x}=2,67$ ile “Yetişkin Eğitime Önem Verme” alt boyutu olduğu görülmektedir. Yıldırım (2009), araştırmasında benzer bir sonuç elde etmiştir. Öğretmenler tarafından belirlenen en yüksek ortalama puanın “Yönetici, kişisel bakımına, görünümüne ve sağlığına özen gösterir” $\bar{x}=4,04$ ile “24., maddesi ; en düşük ortalama puanın ise $\bar{x}=2,94$ ile “14. “Yönetici, kurallar üzerinde tartışma kabul etmez” maddesi için, biraz katılıyorum düzeyinde, verildiği tespit edilmiştir. Savaş (2014), incelemesinde okul iklimi boyutları açısından en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunda ($\bar{x}=2.83$) olduğu sonucunu elde ederken, en düşük ortalamanın umursamaz öğretmen davranışları boyutunda ($\bar{x}=2.09$) olduğu tespitinde bulunmuştur. Okul iklimine yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise,

destekleyici müdür davranışları ($\bar{x}=2.61$) boyutunu sırasıyla, samimi öğretmen davranışları ($\bar{x}=2.45$), kısıtlayıcı müdür davranışları ($\bar{x}=2.41$) ve emredici müdür davranışları ($\bar{x}=2.24$) boyutunun izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Tok (2006), a göre destekleyici müdür davranışı boyutu için ankete katılan öğretmenlerin madde bazında aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 2,62 ile 2,16 arasında olduğu sonucu bulunmuştur. Sadece “Müdürümüz, eleştirilerin sebebini öğretmenlere açıklar” için öğretmenler “Katılıyorum” demistir. Destekleyici müdür davranışları boyutunu oluşturan diğer 6 madde için de öğretmenler bu boyuttaki ifadelere katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Öner(2007), ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kendi okullarının okul iklimine ilişkin görüşlerine ilişkin; verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,02 olarak tespit etmiştir. Okul iklimi ölçeğinde belirtilen alt boyutlara ilişkin olarak verilen özelliklerden lise öğretmenlerinin; Okulumuzdaki öğretmenler, gruba uyum sağlayamayan diğer öğretmenlere baskı yapmaktadırlar (1,96) maddesi ile bu görüşe katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.. Okulumuzdaki öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının yanlısını anlayışla karşılamaktadır ($\bar{x}=3,42$); Okul dışındaki öğretmenler, ders dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler ($\bar{x}=3,85$); Okulumuzdaki öğretmenler, okulda birlikte olmaktan hoşlanmaktadırlar ($\bar{x}=3,53$); Okulumuzda, öğretmenlerin yapacağı ek görevler açıkça belirtilmektedir ($\bar{x}=3,41$); Okul müdürümüz, okul faaliyetleri ile ilgili konuşmalarına çok iyi hazırlanmaktadır ($\bar{x}=3,41$); Okul müdürümüz, öğretmenlerden önce okula gelmektedir ($\bar{x}=3,59$); Okul müdürümüz, karşılaştığı yeni düşünceleri öğretmenlere anlatmaktadır ($\bar{x}=3,49$); Okul müdürümüzü anlamak kolaydır ($\bar{x}=3,57$) maddelerine katıldıkları tespit edilmiştir. Doğan (2011), araştırmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin düşük puan verdikleri okul iklimi boyutunu “İlgisizdir” olarak tespit etmiştir. Yani yöneticiler öğretmenlerin arasındaki bağların kopuk olmadığı ve okulda yapılan toplantıların öğretmenler tarafından önemsendiği görüşündedirler. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde algıladıkları okul iklimi boyutu ise yöneticilerin algılarıyla paralellik göstermektedir yani öğretmenler en yüksek puanı “Destekleme” boyutuna verdiği sonucu bulunmuştur. Buradan yola çıkarak öğretmenler yöneticilerin genellikle demokratik bir yönetim sergilediklerini ve yüksek düzeyde öğretmenlere destek sağladıkları görüşünde olduğu belirlenmiştir. Özsoy(2012), katılımcıların örgüt

iklimi davranışlarının genelde yüksek olduğunu bu kapsamda “Algılanan Değer” boyutunun puan ortalamasının en yüksek olduğunu ($\bar{x}=4,20$; $ss=0,72$), “Görev Yönelimi” ($\bar{x}=3,83$; $ss=0,67$) ve “İnovasyon Destek” boyutunun puan ortalamasının ($\bar{x}=3,83$; $ss=0,64$) da en düşük olarak bulmuştur.

2. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Cinsiyet” değişkeni için farklılık gözetmemesinden yola çıkılarak, Cinsiyetten bağımsız olarak yöneticilik becerilerinin değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Akar(2006), cinsiyete göre örgüt ikliminde yönetici davranışlarına ilişkin alt gruplar karşılaştırıldığında “yüksekten bakma”, “işe dönüklük”, “anlayış gösterme” davranışının cinsiyetten etkilenmediği; “yakından kontrol” davranışının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım(2009), öğretmenlerin cinsiyetlerinin, örgüt ikliminde yönetici davranışlarına göre incelendiği araştırmasında “anlayış gösterme”, “işe dönüklük”, “yakından kontrol”, “yüksekten bakma”, alt boyutu ve maddelerinin öğretmen algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu sonucu bulunmuştur.
3. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Medeni Durum” değişkeni için yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında Evli Öğretmenlerin Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama konusunda daha hassas oldukları sonucu çıkmaktadır. Bu aile yaşantısı ve muhtemelen çocuk sahibi olmalarının etkisi olarak değerlendirilebilir. Eğitim Programının Geliştirilmesi alt boyutları için evli öğretmenler daha olumlu hassas bir tavırda görülmektedir. Yapıcıer(2007), olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün medeni durumuna ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %96’sı okul müdürlerinin “Evli” olması gerektiğini düşünürken; müdür yardımcılardan %96,9’u okul müdürlerinin “Evli” olması gerektiği görüşünü tercih etmişlerdir.
4. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Mesleki Kıdem” değişkeni için yapılan analizlerde sonuçlarına hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin

diğer mesleki kıdem gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Arslan ve Beytekin'in (2004) bulgularıyla çelişmektedir. Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin yeterlik algıları diğerlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır görüşü bu çalışma için geçersiz kılınmıştır. Yıldırım(2009), araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı alt boyutlarından İse Dönüklük boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir ($F=4,86$ ve $p=0,001$). Öğretmenlerin hangi meslek kıdemi grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu araştırmaya yönelik yapılan , 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler ile araştırmada 11-15 ve 21 yıl veya üstü süredir görev yapan öğretmenler arasında İse Dönüklük boyutunu algılamada anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortalama puanlara göre 6-10 yıldır görev yapan öğretmenlerin diğer iki gruptaki öğretmenlere göre yöneticilerini daha az ise dönük olarak algıladıkları bulunmuştur (\bar{x} 6-10 yıl=3,42; \bar{x} 11-15 yıl=4,02; \bar{x} 21 yıl veya üstü=4,05). Öztürk(2009), okul müdürlerinin yönetici becerileri ile ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için yaptığı araştırmada “Eğitimsel Liderlik” [$F(2-517)=2.46$, $p > .05$], “Karmaşık Sorunların Çözümü” [$F(2-517)=1.37$, $p > .05$], “İletişim” [$F(2-517)=3.05$, $p > .05$], “Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek” [$F(2-517)=1.37$, $p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmediği bulunmuştur. Akar(2006), yaptığı incelemede hizmet yılına göre yöneticilerin yönetsel davranış tiplerine ilişkin alt gruplar karşılaştırıldığında “görev boyutu” davranışının hizmet yılına göre anlamlı farklılık göstermediği % 95 güven seviyesinde olduğu tespit edilmiştir($P>0.05$). Hizmet yılına göre yöneticilerin yönetsel davranış tiplerine ilişkin alt gruplar karşılaştırıldığında “ilişki boyutu” davranışının hizmet yılına göre farklılık göstermediği % 95 güven seviyesinde bulunmuştur($P>0.05$). Acet(2009), mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü grubunda yer alan öğretmenlerin “Toplam hizmet sürelerine göre okul iklimine ilişkin görüşlerinin ortalaması (\bar{x} =4,00) ile en yüksek, mesleki kıdemleri 1-11 yıl grubunda yer alan öğretmenlerin (\bar{x} =3,89) ile en düşük ortalamaya sahip oldukları

sonucunu bulmuştur. Diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin ortalamalarını orta düzeyde tespit etmiştir.

5. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Okulda Çalışma Süresi” değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında 1 yıl Okulda Çalışma Süresine sahip öğretmenlerin diğer Okulda Çalışma Süresi gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Acet(2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri; demokratiklik ve karara katılma boyutuna göre $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre çalıştıkları okulda 1-5 yıl çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri, demokratiklik ve karara katılma boyutunda 6-10 yıl grubunda bulunan öğretmenlere göre daha olumludur. Başka bir anlatımla çalıştıkları okuldaki hizmeti 1-5 yıl olan öğretmenler çalıştıkları okulun iklimini, çalıştıkları okuldaki hizmeti 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadır.

6. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Eğitim Durumu” değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında Ön Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Göze çarpıcı bir nitelik olarak Lisans öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri için; Eğitim Programının Geliştirilmesi, Etkili Bir İşletme Yönetimi, Mesleğe Hizmet, Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama, Eğitim Programının Geliştirilmesi, Yetişkin Eğitime Önem Verme ve Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma alt boyutlarında diğer eğitim durumuna sahip öğretmenlere göre daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat araştırmaya katılan

öğretmenlerin çoğunluğunun Lisans öğrenim durumuna sahip olduğu bilinmektedir. Yapıcıer(2009) araştırmasında okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün eğitim düzeyine ilişkin bulgularında öğretmenlerin, %54,5 oranında okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %36’sı da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği sonucuna ulaşmış; Müdür yardımcılarında bu oranlar, %68,8’i okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %12,5’i da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği bulunmuştur.

7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri dikkate alınmadan, örgüt iklimi ölçeğinin 39 maddesi için verdikleri en yüksek ortalama puan ölçeğin alt boyutlarına göre öğretmenlerce en yüksek ortalama puan verilen alt boyut “Destekleyici Müdür Davranışı” alt boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ortalama puanın “Umursamaz Öğretmen Davranışı” alt boyutu olduğu görülmektedir. Oktaylar’ın (1997) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgüt iklimini olumlu yönde orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre en yüksek düzeyde algılanan boyutun destekleyici müdür davranışı, en düşük düzeyde algılanan boyutun ise umursamaz öğretmen davranışı olması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç, o okulda müdürlerin destekleyici olduğunu, öğretmenlerin derse zevkle geldiği ve toplantılardan yararlanabildiği şeklinde yorumlanabilir.

8. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin algılarının “Cinsiyet” değişkeni için yapılan analiz sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yıldırım(2009), öğretmenlerin algılamalarına göre yönetici becerilerinin cinsiyetlerine göre onların ölçeğin İşe Dönüklük boyutu ve maddelerini algılamalarında önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın görüldüğü tüm maddelerde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek ortalama puanlarla değerlendirmeler yaptığı sonucu elde edilmiştir. Kadın öğretmenler yöneticilerini İşe Dönüklük bakımından erkek öğretmenlere göre daha olumlu ve yeterli algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapıcıer(2009), Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün cinsiyetine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %70.5’i okul müdürlerinin “Erkek” ve %21.5’i okul müdürlerinin “Kadın” olması gerektiği bulunurken; müdür yardımcılardan anketi eksiksiz yanıtlayan ve

%93.8'i ile tamamı okul müdürlerinin “Erkek” olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

9. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin algılarının “Medeni Durum” değişkeni için yapılan analiz sonuçlarına göre Destekleyici Müdür Davranışı alt boyutu için anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, Destekleyici Müdür Davranışı alt boyutu için evli öğretmenler daha olumlu düşünmektedirler. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Mesleki Kıdem” değişkeni için yapılan analiz sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Akar(2006), yaptığı araştırmada hizmet yılına göre yöneticilerin yönetsel davranış tiplerine ilişkin alt gruplar karşılaştırıldığında “görev boyutu” davranışının hizmet yılından etkilenmediği ya da hizmet yılına göre farklılık göstermediği % 95 güven seviyesinde olduğu bulunmuştur($P>0.05$). Hizmet yılına göre yöneticilerin yönetsel davranış tiplerine ilişkin alt gruplar karşılaştırıldığında “ilişki boyutu” davranışının hizmet yılından etkilenmediği ya da hizmet yılına göre farklılık göstermediği % 95 güven seviyesinde olduğu sonucuna ulaşmıştır($P>0.05$). Acet(2009), mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü grubunda yer alan öğretmenlerin “Toplam hizmet sürelerine göre okul iklimine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=4,00$) ile en yüksek, mesleki kıdemleri 1-11 yıl grubunda yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,89$) ile en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin ortalamalarını orta düzeyde bulmuştur.
10. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Okulda Çalışma Süresi” değişkeni için yapılan analiz sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Acet (2009) öğretmenlerin buldukları okulda hizmet sürelerinin okul iklimine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Akar(2006),okuldaki kıdeme göre örgüt ikliminde yönetici davranışlarına ilişkin altgruplar karşılaştırıldığında “yüksekten bakma”, “yakından kontrol”, “işe dönüklük”, “anlayış gösterme” davranışının okuldaki kıdemden etkilenmediği ya da okuldaki kıdeme göre farklılık göstermediği % 95 güven seviyesinde ($P>0.05$) olduğu sonucuna ulaşmıştır.

11. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “Eğitim Durumu” değişkeni için yapılan analiz sonuçlarına göre hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının tamamında Ön Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarından Emredici Müdür Davranışı hariç olmak üzere diğer alt boyutların tamamında Lisans Eğitim Durumuna sahip öğretmenlerin diğer Eğitim Durumu gruplarında bulunan öğretmenlerden daha düşük bir ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ışığında öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri ile yapılan analizlerde her iki ölçek için anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Sonraki araştırmalar için öğretmenlere ait bu değişken seçimlerinin farklılaştırılıp değiştirilmesi önerilebilir. Acet(2009), iki yıllık eğitim yüksek okulu mezunu olan grupta yer alan öğretmenlerin mezun oldukları okula göre çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşlerinin ortalaması($\bar{x}=4,05$) en yüksek, lisansüstü eğitim mezunu grubunda yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,78$) en düşük ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, mezun oldukları okula göre $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akar(2006), örgüt ikliminin yönetici davranışlarına ilişkin etkisini incelediği araştırmasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermediğini tespit etmiştir.

12. Yöneticilerin Sahip Oldukları Yöneticilik Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Momentleri Analizi” sonuçlarına göre yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik becerileri ile örgüt iklimi arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, ortaokullarda örgüt iklimi ve yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varan Bailey’in (1990) araştırma bulgularıyla uyumludur. Kılıç(2013), “Okul müdürünün olumlu iklim uygulamaları” alt boyutuna ilişkin olarak, yöneticilerin puanlarının ($\bar{x}:3,887$), öğretmenlerin puanlarından ($\bar{x}:3,447$) yüksek olduğunu bulmuştur. Öğretmenlerin, bu uygulamaları okul müdürleri kadar

anamlı ve yeterli bulmadıkları değerlendirilmiştir. Okul m¼d¼r¼n¼n, olumlu iklimi oluşturma konusunda gayretli, fedak¼r ve eğitim ¼ęretim durumlarını destekleyici rollerini yeterince yerine getirmediği durumlarda, o okuldaki iklim ¼ęretmenler tarafından yeterli d¼zeyde olumlu algılanmadiği tespit edilmiştir. Araştırmada “Genel okul iklim puanı” na ilişkin olarak, y¼neticilerin puanlarının (\bar{x} :3,964), ¼ęretmenlerin puanlarından (\bar{x} :3,412) y¼ksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, okul m¼d¼r¼ ve diğer y¼neticilerin, okullarındaki iklim konusunda takım olarak etkili çalıştıkları ve bunun sonucu olarak okullarındaki iklimden beklentilerinin y¼ksek olması sonucuna ulaşmıştır.

13. Y¼neticilerin sahip oldukları y¼neticilik becerileri ile ¼rg¼t iklimine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına g¼re y¼neticilerin sahip olduğu y¼neticilik becerilerinin ¼rg¼t iklimini yordadiği sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. S¼z konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca y¼neticilerin sahip olduğu y¼neticilik becerilerinin ¼rg¼t iklimi algısını %14 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, ¼ęretmenlerce algılanan y¼neticilerin y¼neticilik becerilerinin; ¼rg¼tsel iklimi arttırıcı niteliği ile birey ve ¼rg¼te pozitif etki edebilecek bir fakt¼r olarak g¼r¼lm¼řt¼r. Savaş (2014), çalışmasında okul ikliminin destekleyici m¼d¼r davranışları, emredici m¼d¼r davranışları, kısıtlayıcı m¼d¼r davranışları, samimi ¼ęretmen davranışları, işbirlikçi ¼ęretmen davranışları ve umursamaz ¼ęretmen davranışları boyutlarının birlikte, ¼rg¼tsel g¼venin y¼neticiye g¼ven boyutunu yordama g¼c¼ istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=54.922$, $p<.05$). Okul ikliminin t¼m boyutları birlikte, y¼neticiye g¼ven puanındaki değişimin %58’ini ($R=.76$, $R^2=.58$) açıklayabilmektedir. Okul ikliminin destekleyici m¼d¼r davranışları ($\beta=.656$, $p<.01$) ¼ęretmenlerin y¼neticiye g¼ven algılarını pozitif y¼nde ve anlamlı d¼zeyde; umursamaz ¼ęretmen davranışları ($\beta=-.195$, $p<.01$) boyutu, ¼ęretmenlerin y¼neticiye g¼ven algılarını negatif y¼nde ve anlamlı d¼zeyde yordadiği sonucuna ulaşılmıştır. K¼¼k (2008), araştırmasında liderlik davranışlarının ¼rg¼t iklimi üzerine etkisi regresyon ele alınmış, analizinde bağımsız değişkenler olan başarı y¼nelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve emredici (y¼nlendirici) liderliğin iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [$F=54,5355$, $Sig=0,000$ ($<0,01$)] bulunmuş ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %49'unu ($R^2=,491$) açıklamaktadır. Emredici liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış. Sonuçta bu liderlik davranışlarının etkili ve açık bir örgüt iklimine olumlu katkısı olduğu bulunmuştur.

ÖNERİLER

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre örgüt iklimine etkisinin incelendiği bu çalışmada geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

Uygulayıcılara yönelik öneriler;

1. Okul müdürleri tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve bu yönde motive edilmeleri ile ilgili okul içinde ve dışında hizmet içi eğitim kursları ile seminer ve konferanslar gibi etkinlikler düzenlenebilir.
2. Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimi arttırmak, birlikteliği güçlendirmek, kaynaşmayı sağlamak amacıyla toplantılar, faaliyetler yapılmalıdır.
3. Örgüt iklimine olan pozitif etkisi bakımından okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi; yönetici etikliğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması çalışmaları yapılabilir.
4. Diğer ülkelerin okul yöneticisi yeterliklerinin Türkiye koşullarına uyarlanmasına yönelik yeni araştırmalar yapılabilir..

Araştırmacılara yönelik öneriler;

1. Bu araştırmada tarama modeli kullanılmış; nicel bulgularla sonuca ulaşılmıştır. Benzer çalışmalar nitel yöntemler kullanılarak da yapılabilir.

2. Bu araştırma, resmi ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Yapılacak yeni araştırmalar, özel okullar ile genişletilip, resmi ortaöğretim okulları ile özel orta öğretim kurumlarının örgüt ikliminin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.
3. Bu araştırma, İstanbul ili Sarıyer ilçesinde yapılmış olup yapılacak yeni araştırmalar, diğer ilçelere de genişletilebilir.
4. Örgüt İklimine yöneticilerin becerilerinin etkisinin incelemeyi amaçlayan bu çalışmada öğrenci ve velilerin görüşleri alınarak da araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Acet, Ö., (2006), *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ile Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, İzmir.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T., (2012), *Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)*, TED Eğitim Ve Bilim Dergisi, s.37.
- Akar, A., (2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı(Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Aktan, C., (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. TUGİAD Yayını, İstanbul.
- Altun, S.A., (2001), *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atay, O., (1998), *Örgüt Kültürü ve Süreci*. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 16 (3), Ekim.
- Aydın, M., (2000), *Eğitim Yönetimi (6. baskı)*, Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.
- Ayık, A., Savaş, M., (2014), *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.27, s.203-220.
- Balcı, A., (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, Ankara, s.108.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Batlis, N. C., (1980), "The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave", The Journal of Psychology, Vol. 104.
- Başaran, İ. E., (1996), *Eğitim Yönetimi (5.Baskı b.)*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E., (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Nobel Yayınevi, Ankara.

- Baykal, İ., (2007), *İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir.
- Bozkurt, T., (1996), *İşletme Kültürü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Ortak Yayını*, İstanbul
- Bursalıoğlu, Z., (2010), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (15. Baskı)*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çağlayan, E., (2017), *Okul Binaları ve Örgüt İklimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, İzmir.
- Çelik, V., (2000), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara,
- Dinçer, E., (2013), *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara
- Dinçer, Ö., (1996), *Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, İstanbul.
- Divleli, S. M., (2014), *Farklı Düzeydeki Yönetici Becerilerinin Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, D., (2011), *İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Dönmez, B., (2009), *Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (2008), *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Ertekin, Y., (1978), *Örgüt İklimi*; Doğan Basımevi; Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 174; Ankara.

- Evan, M. W., (1968), *A systems model of organizational climate*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:107-124.
- Genç, N., Karcıoğlu, F., (2000), *Örgüt İkliminin Gücü*, Aşkale Çimento Örneği; Karizma Yayınları, İstanbul.
- Gökçe, G., (2014), *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Eskişehir.
- Güçlü, N., (2006), *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,.
- Gürkan, Ç., (2006), *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Karataş, S., (2008), *Okul Müdürlerinin Etkililiği Ve Okul İklimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., (2008), *Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi*, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:10 Sayı:2,
- Hasanoğlu, M., (2004), *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52.
- Kayıkçı, K., (2001), *Yönetici Yetiştirme Sorunu*, Milli Eğitim Dergisi, 150.
- Kılıç. Y., (2013), *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimler Eğitimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Diyarbakır.
- Koçoğlu, E., (2010), *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, T.C Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Küçük, M., (2008), *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Öğreticilerin Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Oktaylar, H.C. (1997), *Ağrı'da görev yapan ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okulların örgütsel iklimini algılama düzeyleri*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Öner, S., (2007), *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Özsoy, İ., (2012), *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar- Ge Performansına Etkisi; Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilimdalı, Ankara.

Öztürk, N.,Y.,(2012), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları; Dergisi Mayıs, Haziran, Cilt1 sayı 2 ISSN 2146-9199 Sayfa 124 s:29.

Paknadeli, C., (1995), *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*, Çağdaş Eğitim Dergisi, (20), 29-33

Peker, Ö., (1978), *Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Saraç, K., (2015), *Okul İkliminin Ortaokul Öğrencilerinin Algularına Göre Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Şahin İ., Beycioğlu K., Fırat N., (2011), *Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri İçin Önem Dereceleri*, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:30 Sayfa 58,

Şekerci, M., (2009), Aypay A., *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2009, C:15 S: 57 Sayfa 133-160.

Şimşek, A., (2004), *Önbilgi, Eğitimde Bireysel Farklılıklar*, Ed: Yıldız Kuzgun, Deniz Deryakulu, Nobel Yayın, Ankara.

Şişman, M., (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Tahaoglu, F., (2007), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Taymaz, A. H., (1995), *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tok, A. (2006), *İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Alguları*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Tortop, N. ve İşbir, N., (1996), *Yönetim Bilimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003), *İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler*, Milli Eğitim Dergisi, s.160.
- Turhan, M., (2007), *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Uslu, B., (2013), *Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri*, M:Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:37, İstanbul.
- Uysal, H., (2013), *Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi*, Business and Economics Research Journal Volume 4 Number .
- Varol, M. (1989), *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi*. Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 44(1-2).
- Yapıcıer, İ., (2007), *Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönelimsel Özelliklerinin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Tokat.
- Yaşar, M., (2012), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları; Dergisi Mayıs, Haziran, Temmuz Cilt1.
- Yıldırım, M., (2009), *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı(İstanbul İli Bahçelievler Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yüceler, A., (2005), *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.



EKLER

EK:1



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.4888618

11.05.2015

Konu: Anket İzni

Sayın: Rıdvan YAMAN

İlgi: a) 29.04.2015 tarihli dilekçe.

b) Valilik Makamının 08.05.2015 tarih ve 4825760 sayılı oluru.

"Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi (İstanbul Sarıyer İlçesi Örneği)" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz 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 paylaşılmaması 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 rica ederim.

Murat ADALI
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı

2- Ölçekler

Elektronik İmzalı Aşıl Sistemimizde Mevcuttur	
Açık Soyadı:	ÇELEBİ
Övvanı:	Şube Müdürü
Tarih:	13.05.2015
İmza:	

EK : 2



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4825760

08.05.2015

Konu: Rıdvan YAMAN

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) 29.04.2015 tarihli dilekçe.

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 07.05.2015 tarihli tutanağı.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, yüksek lisans öğrencisi Rıdvan YAMAN'ın "*Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi (İstanbul Sarıyer İlçesi Örneği* " konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimiz Sarıyer ilçesindeki tüm resmi ve özel liselerde; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe 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 paylaşılması 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
08.05.2015

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge

2- Komisyon Tutanağı

EK:3

Sayın Meslektaşım,

Okan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne sunulacak olan " Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim.

Araştırmanın amacı: Yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Elde edilen bilgiler bilimsel araçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle anketin herhangi bir yerine ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sorulara objektif ve samimi cevap vermeniz araştırma bulgularının geçerliği için gereklidir.

Değerli yardımlarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Rıdvan YAMAN

Email: yraman@hotmail.com

BÖLÜM I

Lütfen cevabınızı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

1. () Kadın

2. () Erkek

2. Okuldaki göreviniz nedir?

1. Okul müdürü ()

3. Öğretmen ()

2. Müdür yardımcısı ()

3. Medeni durumunuz nedir?

1. () Evli

2. () Bekar

4. Meslekteki kıdeminiz kaç yıldır?

1. () 1-5 yıl

4. () 16-20 yıl

2. () 6-10 yıl

5. () 21 yıl veya daha fazla

3. () 11-15 yıl

5. Bu okuldaki çalışma süreniz kaç yıldır?

1. () 1 yıl

3. () 3 yıl

2. () 2 yıl

4. () 4 veya daha fazla

6. Öğrenim durumunuz nedir ?

1. () Ön lisans

3. () Yüksek lisans

2. () Lisans

4. () Diğer (Yazınız).....



EK 3 DEVAM

YETERLİKLER	YETERLİK DÜZEYLERİ	Çok Yeterli	Yeterli	Yeterli Değil	Hiç Yeterli Değil
1.	Okul başarısında iletişimin önemini bilme				
2.	İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları bilme				
3.	Kurallara uymanın iletişim açısından önemini bilme				
4.	Personel ve okul-çevre ilişkilerindeki iletişim engellerini belirleme				
5.	Etkin olarak dinleme				
6.	Yazılı ve sözlü-sözsüz iletişim becerilerini etkin olarak kullanma				
7.	Protokol ve görgü kurallarına uyma				
8.	İşbölümü ve işbirliği yapma				
9.	Çalışmalarda plan ve program yapma				
10.	Karar ve uygulamalarda takım çalışması yapma				
11.	Paylaşımçı ve katılımcı karar alma				
12.	Gerektiğinde demokratik tepki gösterme				
13.	Eğitim ortamında farklı görüş ve düşüncelere yer verme/hoşgörülü olma				
14.	İnsan ilişkilerinde sabırlı ve hoşgörülü olma				
15.	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme				
16.	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama				
17.	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma				
18.	İletişim araçlarını yerinde ve zamanında etkili olarak çalışma				
19.	Çalışanların hukuksal haklarını gözetme				
20.	Çalışanlarını takdir etme, ödüllendirme, motive etme				
21.	Sorun çözme aşamalarını kullanma				
22.	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme				
23.	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama				
24.	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme/gerçekleştirme				
25.	Temel hukuk bilgisine sahip olma				
26.	Eğitimle ilgili mevzuatı bilme, uygulama, yorumlama				
27.	Kendisinin ve çalışanlarının hukuki sorumluluk ve haklarını (özlük hakları) bilme/gözetme (gizlilik esasına uyma)				
28.	Personelin ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasında mevzuatı uygulama				
29.	Okulun finansal kaynaklarını etkili kullanma				
30.	Mali kaynaklarla ilgili mevzuatı bilme (hesap işleri)				
31.	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama				
32.	Ayniyat işlerini mevzuata göre yürütme				
33.	Döner sermaye işletmesi ile ilgili mevzuatı bilme/uygulama				
34.	Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı ayırt etme				
35.	Lider yönetici davranışları gösterme / okul yöneticisinin liderlik rollerini sergileme				
36.	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme ve uygulama				
37.	Okul yöneticisinin denetim rollerini bilme ve etkili biçimde yerine getirme				
38.	Denetim ve değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma /kullanma				
39.	Okul yönetiminde değişme ve yenileşmenin önemini bilme				



EK:3 DEVAM

YETERLİKLER	YETERLİK DÜZEYLERİ	Çok Yeterli	Yeterli	Yeterli Değil	Hiç Yeterli Değil
40.	Değişme ve yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma				
41.	Değişme ve yenileşme için vizyon oluşturma				
42.	Mesleki yayınları izleme				
43.	Bilimsel etkinliklere katılma ve öğretmenlerin (okul personelinin) bu tür etkinliklere katılmalarını teşvik etme				
44.	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme				
45.	Deneyimlerini başkaları ile paylaşma				
46.	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma				
47.	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma				
48.	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma				
49.	Okuldaki öğretmenler ve diğer çalışanlardan, öğrenci velilerinden ve öğrencilerden kendi performansı ile ilgili dönüt alma				
50.	Mesleki toplantılara katılma, birlikte çalıştığı personeli katılmaya teşvik etme				
51.	Personelin kendini geliştirmesine olanak tanıma /izin verme				
52.	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme				
53.	Okuldaki fiziksel kaynakları verimli ve etkili kullanma				
54.	Okula fon ve kaynak yaratma				
55.	Okul büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama				
56.	Okulun işleyişini engelleyen etmenleri belirleme ve çözüm üretme				
57.	Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama				
58.	Okulda gerekli donanımı sağlama ve kullanılabilir halde bulundurma				
59.	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerini yapma				
60.	Okulda sivil savunma, korunma, güvenlik ve temizlik işlerinin düzenli olarak yapılmasını sağlama				
61.	Yazışmaları usulüne uygun olarak yürütme				
62.	Ayniyat işlemlerini eksiksiz yerine getirme				
63.	Okulun hesap işlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlama				
64.	Okulda olumlu ve demokratik bir öğrenme ortamı oluşturma				
65.	Okulda, öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak zengin sosyal ve kültürel etkinlikler gerçekleştirme				
66.	Okul çevresini tanıma				
67.	Okulu çevreye tanıtmama				
68.	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma				
69.	Toplumsal gelişmeye önderlik etme				
70.	Etkili bir okul aile işbirliği sağlama				
71.	Okul-işyeri arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama				

EK:3 DEVAM

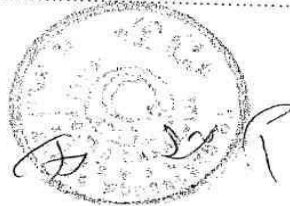
72. Mezunları izleme çalışmaları yapma				
73. Yetişkin eğitimine inanma, okul olanaklarından yetişkinleri yararlandırma				
74. Yetişkinlerin eğitim gereksinimlerini saptama ve yetişkinler için eğitim programları düzenleme				
75. Okulun hizmet ettiği öğrenci grubunun özelliklerini tanıma				
76. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama				
77. Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini tanıma				
78. Öğretim etkinliklerinin yıllık, ünite ve günlük olarak planlanmasını ve yürütülmesini sağlama				
79. Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama				
80. Öğretimi etkileyen koşulları bilme ve bu koşulları uygun hale getirme				
81. Öğretim ilkelerini, öğretim strateji, yöntem ve teknikleri ile öğretim araç gereçlerini bilme ve öğretimde etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama				
82. Öğretim sürecindeki yeni yaklaşımları tanıma				
83. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama				
84. Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma				
85. Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede kullanılan yöntem ve teknikleri tanıma, amaca uygun en uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmasını sağlama				
86. Öğrencilerin performans ölçütlerini saptama				
87. Eğitim programının değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşım ve yöntemleri bilme ve en uygun yaklaşım ve yöntemi seçme				
88. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirme için etkili bir rehberliğin önemine inanma				
89. Öğrencilerin kendilerini, seçecekleri meslekleri tanımalarına ve seçmelerine yardımcı olma				
90. Öğrencilerin uyum, sağlık, psikolojik, ekonomik vb konulardaki sorunlarının çözümüne yardımcı olma				
91. Öğrencilere öğrenme ve çalışma alışkanlıklarının yanı sıra derslerindeki başarıları konusunda rehberlik yapma				
92. Okulda disiplin kurallarına uyulmasını sağlama ve disiplin sorunlarıyla mücadele etme				
93. Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme				
94. Tüm öğrencilerin temel becerilerinin (okuma, yazma, aritmetik, öz bakım, estetik, teknolojik okur yazarlık, sözlü ve yazılı iletişim, kendi kendine öğrenme vb.) yüksek düzeyde geliştirilmesini sağlama				
95. Özel eğitime gereksinim duyan öğrencilere hizmet etmeye kendini hazırlama				
96. Özel eğitime gereksinim duyan öğrencileri saptama ve onlar için uygun öğretim ortamları hazırlama				
97. Özel eğitime gereksinim duyan öğrencilerin sosyal ve kişisel problemlerinin çözümüne yardımcı olma				



EK: 3 DEVAM

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuz yansıtma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğini samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Anketi yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

	Ölçek			
	1. Nadiren olur	2. Bazen olur	3. Genellikle olur	4. Çok sık olur
Bu okulda				
98 Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister				1
99 Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar				2
100 Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar				3
101 Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.				4
102 Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir				5
103 Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır				6
104 Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.				7
105 Okul müdürünü anlamak kolaydır				8
106 Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.				9
107 Okul müdürü, okulu demir bir yumrukle yönetir				10
108 Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)				11
109 Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder				12
110 Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler				13
111 Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder				14
112 Okul müdürü, otokratiktir				15
113 Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder				16
114 Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır				17
115 Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır				18
116 Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür				19
117 Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır				20
118 Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar				21
119 Öğretmenler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlıklar				22
120 Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarının evlerine davet ederler.				23
121 Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar				24
122 Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler				25
123 Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler				26
124 Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar)				27
125 Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar				28
126 Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler				29
127 Öğretmenler dersler bitmez bitmez okulu terk ederler				30
128 Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.				31
129 Öğretmenler birbirlerine destek olurlar				32
130 Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar				33
131 Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarıncaya kolay kabul görürler				34
132 Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar				35
133 Yapılan toplantılar yararsızdır				36
134 Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.				37
135 Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar				38
136 Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar				39



EK:4**Tablo 4.** Okul Yöneticileri Yeterlilik Envanteri Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma			FAKTÖR 2: Samimi Öğretmen Davranışı		
α :0,982	%Var : 19,261	Faktör Katsayısı	α :0,982	%Var : 19,261	Faktör Katsayısı
Madde 2		0,801	Madde 86		0,698
Madde 5		0,767	Madde 81		0,685
Madde 17		0,765	Madde 85		0,671
Madde 14		0,743	Madde 88		0,670
Madde 1		0,741	Madde 87		0,648
Madde 3		0,729	Madde 82		0,645
Madde 4		0,720	Madde 78		0,605
Madde 6		0,719	Madde 83		0,601
Madde 7		0,712	Madde 84		0,596
Madde 13		0,712	Madde 89		0,595
Madde 11		0,699	Madde 75		0,586
Madde 12		0,696	Madde 90		0,582
Madde 16		0,692	Madde 77		0,580
Madde 15		0,646	Madde 91		0,577
Madde 8		0,616	Madde 76		0,561
Madde 10		0,595	Madde 80		0,557
Madde 20		0,564	Madde 94		0,526
Madde 39		0,560	Madde 79		0,508
Madde 21		0,549	Madde 93		0,504
Madde 34		0,549	Madde 72		0,466
Madde 19		0,549	Madde 92		0,458
Madde 27		0,547	Madde 66		0,445
Madde 9		0,535	Madde 49		0,432
Madde 64		0,505			
Madde 35		0,501			
Madde 24		0,494			
Madde 36		0,481			
Madde 38		0,476			
Madde 18		0,475			
Madde 28		0,450			
Madde 40		0,449			
Madde 45		0,430			
Madde 41		0,423			
Madde 52		0,405			

EK: 4 DEVAM

FAKTÖR 3: Etkili Bir İşletme Yönetimi			FAKTÖR 4: Mesleğe Hizmet		
α :0,961	%Var : 14,086	Faktör Katsayısı	α :0,952	%Var : 7,574	Faktör Katsayısı
Madde 30		0,754	Madde 48		0,596
Madde 32		0,728	Madde 68		0,535
Madde 63		0,712	Madde 43		0,521
Madde 33		0,711	Madde 50		0,517
Madde 62		0,654	Madde 71		0,515
Madde 31		0,646	Madde 69		0,493
Madde 60		0,609	Madde 47		0,481
Madde 26		0,605	Madde 67		0,465
Madde 29		0,602	Madde 51		0,451
Madde 61		0,602	Madde 46		0,446
Madde 54		0,593	Madde 42		0,424
Madde 55		0,582	Madde 65		0,424
Madde 44		0,577			
Madde 25		0,544			
Madde 70		0,476			
Madde 37		0,473			
Madde 53		0,433			
Madde 56		0,419			
FAKTÖR 5: Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama					
α :0,902	%Var : 3,634	Faktör Katsayısı			
Madde 58		0,548			
Madde 59		0,547			
Madde 57		0,471			
FAKTÖR 6: Eğitim Programının Geliştirilmesi					
α :0,919	%Var : 3,479	Faktör Katsayısı			
Madde 95		0,575			
Madde 96		0,525			
Madde 97		0,504			
FAKTÖR 7: Yetişkin Eğitimine Önem Verme					
α :0,901	%Var : 3,074	Faktör Katsayısı			
Madde 74		0,600			
Madde 73		0,543			
FAKTÖR 8: Örgüt ve Yönetimle İlgili Bilgiye Sahip Olma					
α :0,928	%Var : 2,772	Faktör Katsayısı			
Madde 23		0,457			
Madde 22		0,442			

EK:5**Tablo 6.** Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: Destekleyici Müdür Davranışı			FAKTÖR 2: Samimi Öğretmen Davranışı		
α :0,953	%Var : 17,469	Faktör Katsayısı	α :0,916	%Var : 12,702	Faktör Katsayısı
Madde 4		0,897	Madde 26		0,843
Madde 5		0,889	Madde 27		0,834
Madde 6		0,864	Madde 25		0,813
Madde 7		0,858	Madde 28		0,777
Madde 2		0,849	Madde 24		0,750
Madde 9		0,837	Madde 23		0,747
Madde 1		0,827			
Madde 8		0,826			
Madde 3		0,741			
FAKTÖR 3: Emredici Müdür Davranışı			FAKTÖR 4: İşbirlikçi Öğretmen Davranışı		
α :0,881	%Var : 11,096	Faktör Katsayısı	α :0,869	%Var : 9,025	Faktör Katsayısı
Madde 12		0,853	Madde 35		0,769
Madde 13		0,825	Madde 34		0,759
Madde 11		0,797	Madde 32		0,702
Madde 15		0,740	Madde 31		0,694
Madde 14		0,722	Madde 33		0,510
Madde 16		0,671	Madde 22		0,499
Madde 10		0,599	Madde 29		0,489
FAKTÖR 5: Kısıtlayıcı Müdür Davranışı			FAKTÖR 6: Umursamaz Öğretmen Davranışı		
α :0,788	%Var : 6,829	Faktör Katsayısı	α :0,739	%Var : 6,149	Faktör Katsayısı
Madde 19		0,817	Madde 39		0,817
Madde 18		0,771	Madde 38		0,760
Madde 21		0,689	Madde 37		0,729
Madde 17		0,625	Madde 36		0,558

EK:6**Okul Adı:**

1. Ayazağa Anadolu İmam Hatip Lisesi
2. Behçet Kemal Çağlar Anadolu Lisesi
3. Cevat Koçak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4. İstinye Anadolu Lisesi
5. Sarıyer Kız Teknik ve Meslek Lisesi
6. Mehmet Şam Çok Programlı Anadolu Lisesi
7. Mustafa Kemal Anadolu Lisesi
8. Rotary 100. Yıl Anadolu Lisesi
9. Sarıyer Hüseyin Kalkavan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Sarıyer Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
11. Şükran Ülgezen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
12. Ayazağa Anadolu Lisesi
13. Mehmet Rıfat Evyap Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Özdemir Sabancı Emirgan Anadolu Lisesi
15. Yaşar Dedeman Anadolu İmam Hatip Lisesi
16. Firuzan Kemal Demironaran Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
17. Vehbi Koç Vakfı Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
18. Ali Akkanat Anadolu Lisesi