

160670

T.C
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİMDALI

GENEL LİSELERDE ÖRGÜT İKLİMİNİN BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOĞUMANTASYON MERKEZİ

Ceyda GÖKMEN
Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr. Sevinç PEKER

İSTANBUL
OCAK, 2005

ÖNSÖZ

Okullar, eğitim sistemimizin yapı taşlarıdır. Bir okulda çalışan personelin okulun amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi okul iklimi kapsamındadır. Bir okulu diğer okullardan ayıran ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır.

Bir okulun iklimi ne kadar açık ve varolan ilişkiler ne kadar sıcaksa, o okulda pozitif iklimden söz edebiliriz. Pozitif iklim ise okullarımızı istediğimiz başarı ve refah seviyesine çıkarmamızı sağlayacak önemli bir kavramdır.

Bu araştırmada genel liselerde görev yapan öğretmenlerin kurumlarında varolan örgüt iklimine ilişkin algılamaları bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma süresince her türlü yardım ve desteği sağlayan aileme, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sevinç Peker'e, Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye, çok değerli arkadaşlarım Araştırma Görevlisi Tuna Sahsuvaroğlu, Yasemin Akgün ve Boğaç Topaktaş'a , verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Araştırma Görevlisi Yusuf İnandı' ya , fikir ve katkılarından dolayı Araştırma Görevlisi Erkan Tabancalı'ya, araştırma boyunca rehberliğini esirgemeyen Doç. Dr. Selahattin Turan ' a içtenlikle teşekkür ederim.

İstanbul, Ocak, 2005

Ceyda Gökmen

ÖZET

Eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı örgütlerde insanların davranışları örgüt ortamını oluşturan önemli bir faktördür. Davranışların nitelikleri insanlar arası ilişkiler ve etkileşimde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde, iş huzuru ve uyumun sağlanmasında etkili olmaktadır.

Örgüt İklimi, örgüte kimliğini kazandıran, insanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütte egemen olan özellikler dizisidir . Okullarımızda varolan örgüt ikliminin belirlenmesinin, okulların kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılmasını ve insan davranışlarının anlaşılmasını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, genel liselerdeki örgüt ikliminin değerlendirilmesidir. Araştırma verileri İstanbul Kadıköy İlçesindeki 19 genel liseden seçilen 245 öğretmene anket uygulanması sonucu elde edilmiştir. Kullanılan Örgütsel İklimi Tanımlama Anketi (OCDQ-RS) , Hoy ve Tarter tarafından ortaokullar üzerinde on yıldan daha fazla bir çalışma yapılarak geliştirilmiştir. Elde edilen veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, genel liselerde görev yapan öğretmenlerin algılamaları ile örgütsel iklimin her boyutu (destekleyici ve otoriter müdür davranışı ile kendini işine vermiş öğretmen davranışı, endişeli öğretmen davranışı ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca yaş, medeni durum, bitirilen son eğitim kurumu değişkenlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır. Yalnız cinsiyet ve kıdem değişkeni ile örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$) .

ABSTRACT

In human dominated organizations like educational organizations, human behaviour is one of the most important factors that makes organizational environment. The quality of behaviour is effective both for relations among people and communication and also for implementation of the duty, job comfort and adaptation.

Organizational climate is the series of properties which brings in the organization its identity, which influences human behaviour and which is perceived by them and which is dominant. It can be said that determining the organizational climate at schools effects finding out the characteristics of schools and understanding human behaviour in a positive way.

The aim of this study is to find out the organizational climate of the high schools. The data of the research has been collected from 245 teachers chosen from 19 high schools in Kadıköy, in İstanbul by implementing questionnaire. The questionnaire (OCDQ-RS) used was developed working more than ten years at secondary schools by Hoy and Tarter. The data has been analysed, interpreted and reported through statistical techniques such as mean, standard deviation and anova.

According to the findings of the study, teacher's opinions about the organizational climate in high school where they work is between / sometimes true (1,75- 2,49) choice. There is no relationship between the perception of the teachers who work at general high schools and each dimension of the organisational climate (supportive leadership behavior, directive leadership behavior, engaged teacher behavior, frustrated teacher behavior and intimate teacher behavior). Besides related to variables; age, sex , marital status and last educational institution graduated, it is found that there is no relationship among teachers' opinions. It is determined that there is only a significant relationship among teachers' opinions related to experience ($P < 0,05$).

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
I. BÖLÜM	
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	4
Önem	5
Sayıtlılar	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar	6
II. BÖLÜM	
YÖNTEM	8
Araştırmanın Modeli.....	8
Evren ve Örneklem	8
Veriler ve Toplanması	9
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	10
III. BÖLÜM	
ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER	11
Örgüt Boyutları	11
Amaç	11
Yapı.....	12
Süreç	13

	Sayfa
İklim	14
Örgüt İkliminin Tanımı	15
Örgüt İkliminin Önemi	17
Örgüt İklimi Alt Boyutları	18
Destekleyici Müdür Davranışı.....	18
Otoriter Müdür Davranışı	18
Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışı	19
Endişeli Öğretmen Davranışı	19
Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışı	19
Örgüt İklimi Çeşitleri.....	23
Açık İklim	25
Bağımsız İklim	26
Kontrollü İklim.....	26
Samimi İklim	26
Babacan İklim	26
Kapalı İklim.....	26
Örgüt İklimi ve Güdüleme	27
Örgüt İklimi ve Liderlik	30
IV. BÖLÜM	
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	33
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	33
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	43
V. BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUM	46

	Sayfa
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı	46
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Destekleyici Müdür Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	48
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Otoriter Müdür Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	49
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	51
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Endişeli Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	53
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	55
Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri	56
VI. BÖLÜM	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	68
Sonuçlar	68
Öneriler	70
EKLER	72
KAYNAKÇA	79

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
1 Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Uygun Olarak Elde Edilen Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Değerlendirilirken Göz Önünde Bulundurulmuş Aralıklar.....	10
2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı.....	46
3 Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Destekleyici Müdür Davranışına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	48
4 Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Otoriter Müdür Davranışına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	50
5 Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	51
6 Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Endişeli Öğretmen Davranışına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	53
7 Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	55
8 Cinsiyete Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları.....	56
9 Medeni Duruma Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları	58
10 Yaşa Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	58
11 Yaşa Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	60
12 Eğitim Durumuna Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	61

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
13 Eğitim Durumuna Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	63
14 Kıdeme Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	63
15 Kıdeme Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları.....	65
16 Farklılığın Kaynağına İlişkin LSD Testi.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1 Örgüt İklimi Boyutları.....	22
2 Örgütsel İklim Değişkenlerine Göre Örgüt Tipleri.....	24



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, önem, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem

İnsanoğlu toplu yaşamaya başladığı devirlerden bu yana birbirine ihtiyaç duymuş ve yaşam gereksinimlerini birlikte gidermiştir. İlkel yaşamdan modern yaşama kadar geçen uzun süreçte bile insanların toplu hareket ettikleri, o gün için onları birbirine bağlayan neden etrafında ortak kararlar alıp; uğruna savaştıkları bilinir. Modern yaşamda işleri daha da kolaylaştırmak, hızlı üretmek, amaca daha etkin ve daha kolay bir şekilde ulaşmak adına insanlar birtakım birlikler oluşturmuşlardır. Zaman içinde örgütler doğmuştur (Süpçin, 2000, s.1).

Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Örgütler, farklı, sınırlı bireysel yeteneklerin birbirini tamamlamalarının yanı sıra, belirli amaçların kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesini de olanaklı kılar (Aydın, 2000, s. 13). Aslında örgüt bir yapıdır ve bu yapının iyi bir şekilde kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür (Bursalıoğlu, 2002, s. 15).

Örgütlerin insan yaşamındaki yeri oldukça önemlidir. İnsan ihtiyaçlarından doğan bu kuruluşların insan yaşamını kolaylaştırmanın yanı sıra bugünkü gelişmiş kolektif yaşamdaki rolü giderek artmaktadır.

Her örgüt toplumda bir ya da birkaç işlevi gerçekleştirmek için kurulur. Örgütler, içinde yer aldıkları sosyal, kültürel ve ekonomik koşullardan büyük ölçüde etkilenirler. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler. Bireyler, görüşleri, örgütün amaçları ve yönetim sürecinin işleyişi etkileşim içerisine girerek öyle bir örgütsel iklim oluştururlar ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. İşte bu iklim, hem

örgüte bir kimlik kazandırır hem de bireylerin davranışlarını etkiler. Genellikle bireylerin çalıştıkları örgütün amacını benimsemesi ve bu doğrultuda istekli çalışması, kendilerine verilen görevi istenilen ölçüde yapması, örgütte algıladığı iklim özelliklerine göre değişebilmektedir (Oktaylar, 1997, s.1).

Eğitim örgütleri; kendilerine verilen eğitim görevlerini, içinde bulundukları örgütsel iklimin niteliğine uygun olarak gerçekleştirirler. Çünkü; birey için kişilik ne ise örgüt içinde iklim odur (Paknadel, 1988, s. 8). Her okul, kendi kişiliğini geliştirmek ister (Tezcan, 1996, s. 291).

Formal bir örgüt olarak okulu betimleyen, onu diğer okullardan farklı kılan, ayırt eden, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen ve süreklilik gösteren nitelikler, öğretmen ve öğrenciler tarafından hissedilen “ duygu ” örgüt iklimi olarak nitelendirilmektedir (Aydın, 1993, s. 115).

Okulun iklimine etki eden pek çok etken vardır. Ancak okul ikliminin oluşması, büyük ölçüde, kişiler ve gruplararası etkileşimin ürünüdür (Bursalıoğlu, 2002,s. 24). Okulun çevresiyle etkileşimi, okul amaçlarıyla bireylerin amaçları arasındaki denge, okulun amaçlarını gerçekleştirme derecesi, okulda bulunan yönetici ve diğer işgörenlerin kişisel özellikleri, okul iklimine etki eden başlıca önemli etkenlerdir (Topçu, 1998, s. 27).

Etkili okul araştırmaları etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir havanın varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda olumlu bir hava-iklim yaratılmadıkça okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “ nasıl davranılması gerektiği ” nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/okutan.htm>, 2004).

Etkili bir okul yaratmak, okul yöneticilerinin en önemli özelliklerinin başında gelmektedir. Bu nedenle, okulda olumlu bir iklim yaratılmasında okul yöneticisine büyük iş düşmektedir. Yönetici, odasında oturmakla olumlu bir okul iklimi yaratamaz. Öğretmen de öğretmenler odasında oturmakla okul iklimi yaratılmasında katkı sağlamaz. Okul bir bütündür, felsefesinden yola çıkarak gerekli yer ve zamanda sorumlulukların ortak olması gerekir. Bunun yanında okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve

zamanda “ görülebilir ” olması, olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlaması gerekir(<http://kastamonu.meb.gov.tr/ToplamKalite/b%C3%BCltenler/6.B%C3%BClten.doc>,2004).

Çelik'e göre; görünür kişi olarak okul yöneticisi, sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur; bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder. Okul yöneticisi, okul vizyonunun bir bekçisi olarak okulun her tarafında kendini hissettirir. Görünür okul yöneticisi okulun değerlerini sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirir. Okul yöneticisi, okulun örgütsel değerlerini çevresinin baskı gruplarına da kabul ettirmeye çalışır. Görünür okul yöneticisi, öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal olarak gözlemler. Etkisini onlar üzerinde hissettirir. Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını dikkatlice değerlendirir, ödül dağıtıcı kişi olarak öğretmen ve öğrenciler üzerinde güçlü bir etki oluşturur (Çelik, 2000, s. 48).

Yöneticinin, beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi, dikkatini okulun işleyişine yoğunlaştırması, diğer işlerini ve zorunluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması, okulda olumlu bir havanın gelişmesine katkı getirecektir. Ayrıca yöneticinin çokça okulun her tarafında görülmesi öğretmenlerin moralini yükseltmektedir. Yöneticinin doğru yer ve zamanda görünmesi sık sık soruna dönüşmeden kimi konuların çözülmesi fırsatını doğuracaktır (<http://kastamonu.meb.gov.tr/ToplamKalite/b%C3%BCltenler/6.B%C3%BClten.doc>, 2004).

Yukarıda açıkladığımız okul yöneticisinin davranışları kadar, öğretmen davranışlarının da okul iklimi üzerinde etkisi vardır. Çünkü okullar işlevlerini, çalışanları, özellikle de öğretmenleri vasıtasıyla yerine getirirler. Okullarda görev yapan öğretmenler kendilerini ve mesleki davranışlarını etkileyen birçok faktör ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörlerin kökeni çalıştıkları okuldadır ve daha çok okulların yönetim yapısının işlemleri ile ilgilidir. Öğretmenler bu işleyişin oluşturduğu havayı algılama düzeyine göre çalışma istek ve davranışı gösterecektir (Oktaylar, 1997, s. 2).

Okulları ile gurur duyan, meslektaşlarına destek olan, meslektaşları ile sosyal ilişkileri gelişmiş, öğrencileri ile yakından ilgilenen ve onların okul başarısını arttırmayı kendisine bir temel edinmiş öğretmenlerin çalıştığı bir okulda olumlu bir örgüt ikliminden söz edilebilir.

Okulda içtenlikli bir güven ortamının, karşılıklı saygı ve anlayışın egemen olduğu, insanların içinde bulunmaktan memnun oldukları doyum sağlayıcı bir ortamın oluşturulmasında okulda bulunan herkese önemli görevler düşmektedir (Özden, 2004, s.100).

Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarsak, Türk eğitim sisteminde, merkezi bir yapıya sahip ve aynı amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı yüzlerce okuldan her birinin kendine özgü bir iklimi olduğunu söylemek mümkündür. Her okul, sahip olduğu iklim özelliklerinin etkisiyle, orada bulunan bireyleri farklı biçimlerde etkilemekte, çevresiyle farklı bir etkileşim süreci yaşamakta, çalışan öğretmen ve diğer personel üzerinde okula bağlılık yönünden farklı etkilere sahip olmaktadır. Pek çok değişkenin bir sonucu olarak, okulların verim düzeylerini, etkililiğini, kısacası amaçlara ulaşmasını da farklı şekilde etkilemektedir. Bunun sonucu olarak da her okulun çıktısı farklı olmaktadır.

Okullarımızdaki örgüt ikliminin belirlenmesi, eğitimin kalitesini arttıracak gibi, yönetici-öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan sorunların anlaşılmasında ve okul başarısının artırılmasında yarar sağlayacaktır. Bu nedenlerle okullarımızın örgüt iklimlerinin belirlenmesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul İli Kadıköy ilçesi'nde bulunan genel liselerde örgüt ikliminin belirlenmesidir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, otoriter müdür davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, kendini işine vermiş öğretmen davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

4. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, endişeli öğretmen davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışı, otoriter müdür davranışı ile kendini işine vermiş öğretmen davranışı, endişeli öğretmen davranışı ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin görüşleri arasında;
 - a) Yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - b) Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - c) Medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - d) Bitirilen son eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - e) Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?

Önem

Araştırma, öğretmen görüşlerine göre okullarda varolan örgüt iklimini belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma olması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmacı ve uygulamacılara birçok bakımdan katkısı olacağı düşünülen bu çalışmanın önemini, değişik açılardan özetlemek mümkündür.

Eğitim örgütlerinde örgüt ikliminin belirlenmesinin, yöneticilerin öğretmenleri güdüleme, öğretmenlerin iş doyumunu yükseltme, öğretmen ve öğrenci moralinin yükseltilmesi, yönetici ve öğretmen davranışlarının anlaşılması ve çözümlenmesi ile ortak misyon ve vizyonun herkes tarafından kabul edilmesi konularına önemli derecede katkı sağladığı bilinmektedir. Bu çalışmada da okulların örgüt ikliminin belirlenmesi öğretmenleri güdüleme, iş doyumunu, öğretmen ve öğrenci morali ile ortak misyon ve vizyonun paylaşılması konularında yarar sağlaması bakımından önemli görülebilir.

Ayrıca araştırma okulun belirlenen amaçlara daha etkili ulaşması, okula bağlılığı artırma, okul etkililiği ve verimliliğinin yükseltilmesi, öğrenci başarısının artırılması,

okuldaki disiplin ve devam sorunlarının azaltılması, okuldaki iş huzuru ve uyumun sağlanması ile eğitimin kalitesinin artırılması konularında yöneticilere yol gösterici bir rehber olması bakımından da önemli görülebilir.

Sayıtlılar

1. Araştırmaya katılanlar (öğretmenler), uygulanan anketteki sorulara içten yanıt vermişlerdir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul İli Kadıköy İlçesi' ndeki genel liseler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, otoriter müdür davranışı, kendini işine vermiş öğretmen davranışı, endişeli öğretmen davranışı ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı boyutlarını kapsamaktadır.
3. Araştırma, 2003-2004 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin algılamaları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgüt iklimi: Bir örgütün ruh ve inancını gösteren, kişilerin birbirine nasıl davranacağı, çalışma ilişkilerinin nasıl olacağı ve değişime karşı tutumun ne olacağı gibi ilişkileri şekillendiren, yazılı olmayan ama örgütü o örgüt yapan değerler ve davranışlar biçimidir (Bridge, 2003, s. 114).

Destekleyici müdür davranışı: Bu davranış özelliği, yapıcı eleştiriler kullanarak ve çok çalışan bir model görüntüsü yaratarak öğretmenleri motive eden okul liderinin çabasıdır.

Otoriter müdür davranışı: Otoriter müdür davranışında katı ve otoriter bir denetleme vardır. Okul müdürü, bütün öğretmenler ve okul aktivitelerini en küçük ayrıntısına kadar yakından kontrol eder.

Kendini işine vermiş ğretmen davranışı: Bu davranışın özelliği ğretmen mesleği ile ilgili üstün bir ahlakı yansıtmaktadır. Öğretmenler okulları ile övünürler. Birlikte çalışmaktan zevk alırlar. Meslektaşlarına destek olurlar. Yalnızca birbirleriyle değil, öğrencileriyle de ilgilenirler.

Endişeli ğretmen davranışı: Bu davranışın en büyük özelliği, öğretimin temel amacını saptıran, hem yönetimin hem de meslektaşlarının genel bir müdahale biçimidir.

Duygusal ilişkilerde başarılı ğretmen davranışı: Bu davranışın özelliği, öğretmenler arasında sosyal ilişkiler ağının güçlü ve tutarlı olmasıdır. Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanır, yakın arkadaşlık ilişkileri ve düzenli sosyal ilişkiler vardır (Turan, 1998, s. 44).

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesine yönelik kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Betimsel nitelikte olan çalışmada, öğretmenlerin resmi ve gündüz öğretimi yapan (genel) liselerde örgüt iklimlerinin belirlenmesine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlandığı için genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelinin amacı ise var olan bir durumu olduğu gibi ortaya koymaktır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2003-2004 yılında İstanbul İli Kadıköy İlçesi Belediye sınırları içerisinde bulunan 19 resmi ve gündüz öğretimi yapan (genel) lisede görev yapan 914 öğretmen oluşturmuştur.

Örneklemin oluşturulmasında öncelikle Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gidilerek, resmi ve gündüz öğretimi yapan (genel) liselerin isimleri ve yerleri belirlenmiştir. İsim ve yerleri belirlenen 19 genel lisede toplam 914 öğretmenin çalıştığı tespit edilmiştir. Toplam 914 öğretmenden 274 öğretmen, oransız eleman örnekleme yoluyla yansız olarak seçilmiş, ancak bazı anketlerin hatalı ve eksik doldurulması nedeniyle 245 anket araştırma

kapsamına alınmış ve bu sayı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu oranda çalışma evreninin yaklaşık % 30 ' una denk gelmektedir.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri örgüt iklimi boyutlarına ilişkin literatür taranarak ve ilgili anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırmanın içeriğine yönelik olarak yapılan çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmayla ilgili kaynak tarama çalışmaları sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplamak için Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen ve 34 maddeden oluşan anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde resmi ve gündüz öğretimi yapan (genel) liselerde çalışan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise örgüt iklimi boyutlarına ilişkin 5 boyuttan oluşan 34 madde vardır. Birinci boyut, madde 5, 6, 23, 24, 25, 29, 30' dan oluşmaktadır. İkinci boyut, madde 7, 12, 13, 18, 19, 31, 32'den oluşmaktadır. Üçüncü boyut, madde 3, 4, 10, 11, 16, 17, 20, 28, 33, 34'den oluşmaktadır. Dördüncü boyut, madde 1, 2, 8, 9, 15, 22 'den oluşmaktadır. Beşinci boyut ise, madde 14, 21, 26 ve 27 'den oluşmaktadır.

Birinci boyut, destekleyici müdür davranışı, ikinci boyut, otoriter müdür davranışı, üçüncü boyut, kendini işine vermiş öğretmen davranışı, dördüncü boyut, endişeli öğretmen davranışı ve beşinci boyutta, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı olarak adlandırılmıştır.

Anketin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri' nde yapılmış ve anketin güvenirlik testi Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Buna göre Alpha değeri .91 ile . 71 arasında bulunmuştur. Bu araştırma içinde bu anketin güvenirliği test edilmiş ve bütün madde bazında Cronbach Alpha değeri .8616 bulunmuştur.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Uygulamalar sonucunda elde edilen veriler araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler istatistik konusunda uzman bir kişinin yardımı ile araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS adlı paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik görüşleri için aritmetik ortalama ve standart sapma, öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlılığı test etmek için t testi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlılığı test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Farklılığın çıktığı durumlarda LSD testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Ankette kullanılan dörtlü dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, Tablo 1’ de verilen puan aralıkları dikkate alınmıştır.

Tablo 1

Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Uygun Olarak Elde Edilen Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları Değerlendirilirken Göz Önünde Bulundurululan Aralıklar

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.74
2	Katılmıyorum	1.75 –2.49
3	Katılıyorum	2.50 – 3.24
4	Kesinlikle Katılıyorum	3.25 – 4.00

Yapılan tüm analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma alt problemlerine uygun bir biçimde tablolara dönüştürülerek açıklanmış ve yorumlanmıştır. Bu bulgular ve yorumlara, araştırmanın beşinci bölümünde yer verilmiştir.

BÖLÜM III

ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde konuya açıklık kazandırmak amacıyla örgüt boyutları, örgüt iklimi kavramına ilişkin tanımlar, örgüt ikliminin önemi, örgüt ikliminin alt boyutları ve çeşitleri, örgüt iklimi ve önderlik, örgüt iklimi ve güdüleme konularında özet bilgilere yer verilmiştir.

Örgüt Boyutları

Sağlıklı bir örgütten söz edebilmek için ya da bir kuruluşun örgüt olduğunu söyleyebilmek için örgüt boyutlarından kısaca söz etmek gerekir. Örgüt insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Bu elemanlar örgütün görevlerini başarma ve insanların kendilerini geliştirmeleri için tekno - yapısal ve insan süreçsel sistemlerde etkileşirler (Balci, 2002, s.1).

Bir çok araştırmacı örgüt boyutlarını amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarında incelemiştir.

Amaç

Genel olarak örgütün amacı bir çok biçimde ifade edilmektedir. Verimi arttırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, çatışmayı en az dereceye indirmek, bireysel sapmayı azaltmak, insan davranışlarını kestirme imkanlarını çoğaltmak gibi görüşler bunlardan birkaçıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 19).

Amaçlar, bir örgütün insan, araç-gereç ve parasal kaynaklarının nasıl kullanılacağını gösterir. Amaçları belirlerken yapılacak yanlışlıklar verimsizlikle sonuçlanır. Bu nedenle tüm örgütler belirgin ve elde edilebilecek amaçlar saptamalıdır.

İnsanların olduğu her yerde kusursuzluktan söz edilemez. Amaçları belirlerken hata olasılığını düşürmek için bazı noktaları gözönünde bulundurmak gerekir (Can, 1999, s. 67-68):

- 1) Amaçlar açık ve seçik olmalıdır,
- 2) Astlar amaç belirlemeye katılmalıdır,
- 3) Gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir,
- 4) Amaçlar iddialı olmalıdır,
- 5) Amaçlar arasında eşgüdüm olmalıdır,
- 6) Amaçlar olası en iyi verilere dayandırılmalıdır,
- 7) Amaçlar esnek olmalıdır.

Örgütün amaçları açık ya da kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir. Kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir. Örgütün formal ve informal yanları bu amaçlara göre işler (Gürsel, 2003, s. 28).

Ayrıca yönetsel amaçlar, okulun etkili olmasını sağlamaya yönelik amaçları vurgularlar. Bu bağlamda okul yönetimi, okulun üreteceği eğitimi nitelik ve nicelik olarak arttırdığı ölçüde etkilidir. O nedenle, okulun ürettiği eğitim hizmetlerini giderek yaygınlaştırması ve daha nitelikli duruma getirmesi beklenir (Uluğ, 1999, s. 12).

Bir eğitim örgütünün amaçları, örgüt içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Eğitim önce sosyal, sonra politik, daha sonra mesleksi bir girişimdir. Sosyal bir girişimdir, çünkü toplumun yetişmemiş üyelerini eğitmek her şeyden önce, yetişmiş üyelerine düşen bir görevdir. Ayrıca eğitimin girdisinin toplumdan geldiği, çıktısının da topluma gittiği unutulmamalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 20). Bu bakımdan, bir eğitim örgütünün amaçlarını kararlaştırmak, örgüt dışındaki ve içindeki değerleri ve bunların sahiplerini dikkate alarak gerekli havanın yaratılması ile mümkün olacaktır.

Yapı

Bir örgütü oluşturan birey ve grupların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisi, o örgütün yapısıdır. Mintzberg (1979), bir örgütün yapısını, “ örgütteki işlerin bölümlere ayrılması ve bu bölümler arasında koordinasyon sağlanması ” şeklinde tanımlar

(Çalışkan, 2001, s.1-2). Anatomi fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar, örgütün bu boyutu içinde düşünülebilir.

Örgütün anatomisine ilişkin klasik görüş artık değişmiş ve bir eksen etrafında toplanmış bulunmaktadır. Simon ve taraflarının kurdukları bu eksen, karar sürecidir. Örgüt yapısı içinde, gerek makamların, gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir (Bursalıoğlu, 2002, s. 21).

Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Ancak informal yanı ağır olan eğitim örgütlerinde gereğinden katı bir hiyerarşik yapı, örgütün amaçlarını engelleyici bir biçime dönüşebilir. Örgütün formal ve informal yapısını dengede tutabilecek bir hiyerarşik yapı, amaçlara etkili bir şekilde varmada en önemli etkenlerden birisi olabilir (Topçu, 1998, s. 18).

Süreç

Vetire, süreç, proses gibi terimlerle ifadelendirilen bu kavramlar, bir çok yazar tarafından çeşitli biçimlerde sıralanmıştır. Klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin ögeleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Bu alandaki yeni yazarlar ise bu süreçleri karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamışlardır (Bursalıoğlu , 2002, s. 79).

Örgütün önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmesi, örgütsel eylemlere ilişkin belirli kararların alınmasıyla olanaklıdır. Açıktır ki, amaçlara etkili bir şekilde ulaşmak, örgüt için doğru kararların yerinde ve zamanında alınmasına ve örgütün amaçlarına uygun olmasına bağlıdır.

Eğitim örgütleri açısından yönetim süreçleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için uygun kararların alınmasını, gerekli planlamaların yapılmasını, gerekli örgütlenmeyi, iletişim ve eşgüdüm sağlanmasını ve yapılan tüm etkinliklerin kontrol edilerek değerlendirilmesini kapsar. Burada önemli olan, okulun yönetilmesinden etkilenen tüm kesimlerin, yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin, kararlara ne derece katılıp katılmayacaklarını belirlemektedir (Topçu, 1998, s. 20). Kararlara katılma bir bakıma otoritenin paylaşılması demektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 240).

Eğer okulu oluşturan bu farklı insan unsurlarına karara katılmada belli ölçüde bir fırsat verilirse, alınan kararların uygulanması doğal olarak ve diğer çalışanlara rağmen, yönetici tarafından alınan kararların beklenen ve istenilen sonucu getirmesi her zaman olanaklı değildir (Topçu, 1998, s. 20).

Kendi yetkisini okulda bulunan tüm işgörenlerle paylaşan okul yöneticisinin, okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratması da kolay olacaktır. Bu nedenle, bir eğitim örgütü olan okullarda, amaçlar konusunda örgütte çalışan tüm işgörenler arasında bir bütünlük oluşturulmalı, okul içerisinde çok yönlü bir iletişim ağı kurulmalı ve çalışanların kararlara katılabileceği bir örgüt yapısı kurulmalıdır.

İklim (Hava)

Yukarıda da söz edildiği gibi örgütler insanların işbirliği ihtiyacından doğar ve insanların birlikte oluşturdukları kurumlardır. Amaç, süreç ve yapının dışında insanların bir arada çalışmalarından ortaya çıkan bir havadan söz etmek doğaldır. İklim boyutuna, “ insanların birbirleri ile olan iletişimlerinden ve etkileşimlerinden oluşur ” denilebilir (Süpçin, 2000, s. 3).

İklim birtakım betimleyici terimler kullanılarak anlatıla gelmiştir. Bunlar arasında örgüt kültürü , psikolojik iklim ve şirket kişiliği sık sık kullanılmaktadır. Örgüt ikliminden önce iklim kavramına değinen Taguri ise; kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi bir çok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini, bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir (Ertekin, 1978, s. 2).

İklim araştırmaları Kurt Lewin’in Gestalt Psikolojisi üzerine kuruludur. Gestalt Psikolojisi’nden şöyle bir yorum çıkmaktadır; Algının bireysel elemanları sadece temel unsurların bir araya gelmesiyle oluşmaz. Örneğin bir masa, dört küçük odun parçasının bir araya gelmesinden daha fazla bir oluşumdur. Örgüt iklimi, toplumdaki bireylerin belirgin beklenti ve davranışlara gösterdikleri yapılar üzerine kurulu olan bir kavramdır. Diğer bir deyişle, insanların tecrübe ve davranışlarını oluşturan kaynak, iklimin yapısını meydana getirir (Schneider ve Bowen, 2000, s. 22).

Örgüt iklimi, kişiler tarafından görünmez ya da dokunulamaz ancak gerçektir ve üstelik bir oda içerisindeki hava gibi bir organizasyon içinde olup biten her şeyi içerir ve etkiler. Bu yüzden dinamik bir sistem kavramıdır (Ensari ve Zembat, 1999, s. 37). Örgüt iklimi kavramını daha ayrıntılı incelemek için literatürde yer alan örgüt iklimi tanımlarına değinilmiştir.

Örgüt İkliminin Tanımı

Yönetim bilimi yazarları arasında örgüt iklimi konusundaki tartışmanın sona erdiği söylenemez. Örgüt iklimi birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt iklimi konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Gilmer (1966, s. 57, Topçu, 1998, s. 22) örgüt iklimini, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütteki insanların davranışlarını etkileyen özellikler olarak ifade etmektedir.

Schein, (1997, s. 9) örgüt iklimini, örgüt üyelerinin birbirlerini, müşterilerini veya diğer grup dışındakilerini etkileme yolları ve grubun psikolojik yapısı olarak ifade etmektedir.

Bursalıoğlu'na (2002, s. 24) göre örgütün dört boyutundan biri olan iklim, “ kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü ” olup, örgütün içinde bulunduğu ortamın da önemli etkileri sonucu ortaya çıkar.

Ertekin'e (1978, s. 6) göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

Varol (1993, s.207- 208)' a göre örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı havadır.

Can (1999, s. 217)' a göre örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamı olup, arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir.

Örgüt iklimi, bir kurumdaki üyelerin paylaştığı değerler, inançlar, normlar ve anlayışlar kümesidir (Bridge, 2003, s. 114)

Örgüt iklimi, örgütteki bireyler tarafından algılanan, onların davranışlarını etkileyen ve onların davranışlarından etkilenen, göreceli olarak süreklilik gösteren bir örgüt niteliği olarak tanımlanabilir (Dönmez,1992, Şişman ve Turan, 2004, s. 50).

Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir (Yüksel, 1997, Terzi, 2000, s. 93).

Örgüt iklimi, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır (Balcı, 2002, s. 184).

Örgüt iklimi, örgütte bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen davranış ve duyguları ifade etmektedir. İklim, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin öznel algılarını ifade etmektedir. Bu algılar, genelde kültürün davranışsal, sembolik ve uygulama boyutlarıyla ilgili olabilir. Örneğin; Örgütte gücün dağılımı (hiyerarşik yapı), ücret ve terfi uygulamaları, işin yapısı, fiziksel koşullar, gruplar ve bireyler arası ilişkiler (çatışma ve önderlik özellikleri) gibi. Kısaca bu algılayışlar, olması gerekene ilişkin beklentiler ile var olan durum arasındaki farkı göstermekte, bu bağlamda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz iklimden söz edilmektedir (Şişman, 2002, s. 156).

Yapılan farklı tanımlamalar ışığında örgüt iklimi şu şekilde tanımlanabilir:

Örgüt iklimi, örgütteki işgörenin davranışına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, önderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplamıdır (Arslan, 1997, s. 20).

Örgüt İkliminin Önemi

Örgütsel iklim, bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleridir.

Örgütteki birey, iklimden doğrudan etkilenir. Bireyin davranışları üzerinde en büyük etkiyi yaratan bu iklim şartlarıdır.

Örgüt iklimi aynı zamanda örgütün bir sosyal sistem olarak tanımlanmasında ve üyelerin psikolojik ödüllendirme sistemlerinde de rol oynar (Demirel, 1997, s. 28). Örgütsel iklim, üyelerin moral seviyesini, bireysel ilişkilerdeki tahammül sınırlarını ve iş performanslarını doğrudan etkileyecektir.

Sağlıklı bir iklime sahip okullarda, örgüt iklimi, okul etkililiği ve verimliliğinin yükseltilmesi koşullarından biri olarak görülmektedir (Taymaz, 2003, s. 75). Etkili okul araştırmaları etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir havanın varlığını işaret etmektedirler. Okul iklimi bireysel okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir. Okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Oluşacak kültür sürekli olarak kalacaktır. Yeni gelenler o kültüre uymada zorluk çekmeyeceklerdir. Çünkü geçmişten gelen birikimler ve okulda yapılan çalışmaları devam ettirmek zorunda kalacaktır. Okul kültürü süreklilik ister. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul iklimi olmaktadır (<http://kastamonu.meb.gov.tr/ToplamKalite/b%C3%BCltenler/6.B%C3%BClten.doc>, 2004).

Bu nedenle olumlu bir okul iklimine sahip okullarda, öğrenci başarısının yüksek, kişilerarası ilişkilerin yakın, iş doyumunun yüksek olması, o okulda yaşayan herkesin okula bağlılığını arttıracaktır.

Örgüt İklimi Alt Boyutları

Yönetim ve özellikle yönetim psikolojisi kitaplarında örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada üzerinde durulan örgüt iklimi boyutları; destekleyici müdür davranışı, otoriter müdür davranışı, kendini işine vermiş öğretmen davranışı, endişeli öğretmen davranışı ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışıdır.

Destekleyici Müdür Davranışı

Destekleyici müdür davranışı, sıkı çalışma temposu içinde öğretmenlerin yapıcı eleştiriler kullanılarak motive edilmesi ile karakterize edilir. Aynı zamanda, yönetici öğretmenlerin profesyonel refahı için yardımcı ve gerçekten ilgilidir. Destekleyici davranış, hem sosyal ihtiyaçlar hem de okul başarısına yönelik olmalıdır (Turan, 1998, s. 44)

McIntyre ve Kenneth'in (1978) yılında 60 etkili okul yöneticisi ile yaptıkları mülakat sonuçları da yöneticinin personele dönük olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuçlara göre (Balcı, 2002, s. 120):

- 1) Etkili yöneticinin çalışkan olması
- 2) Kendini işine adanması
- 3) İnsana dönük olması
- 4) Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanması
- 5) Öğretmenleri karara katması
- 6) Öğretmenleri desteklemesi ve onlarla açık iletişime girmesi
- 7) Öğrencilerle de çoğu kere informal ilişkilere girmesi
- 8) Problem çözücü olması beklenmektedir.

Otoriter Müdür Davranışı

Otoriter müdür davranışı katı ve otoriter bir denetleme ile karakterize edilir. Okul müdürü, bütün öğretmenler ve okul aktivitelerini en küçük ayrıntısına kadar yakından

kontrol eder (Turan, 1998, s. 44).

Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve daha fazlasını sağlayabilmektir. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak hedefe ulaşabilir (Taymaz, 2003, s. 57). Bunu yaparken yöneticinin işgörenlere karşı gösterdiği davranış biçimi insan ilişkilerini ve işgörenlerin performansını etkiler. Bu nedenle, yöneticilerin kurumlarını yönetirken formal ilişkileri planlaması, yapıyı amaçlar doğrultusunda yeniden kurması ve informal ilişkilere gereken özeni göstermesi yararlı olabilir.

Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışı

Bu davranışın özelliği öğretmen mesleği ile ilgili üstün bir ahlakı yansıtmaktadır. Öğretmenler okulları ile övünürler. Birlikte çalışmaktan zevk alırlar. Meslektaşlarına destek olurlar. Yalnızca birbirleriyle değil, öğrencileriyle de ilgilenirler (Turan, 1998, s. 44).

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmenlerdir. Öğretmenlerin, yöneticiler, öğrenciler, ana-baba, çevre, toplum ve devletten olan beklentileri, okulun sosyal havasının bir parçasını meydana getirir (Bursalıoğlu, 2002, s. 43). Bu nedenle açık (olumlu) iklime sahip okullarda, öğretmenlerin beklentilerinin karşılanma seviyesi arttıkça, onların okula, meslektaşlarına ve öğrencilerine olan yardım ve bağlılığı da artabilir.

Endişeli Öğretmen Davranışı

Bu davranışın en büyük özelliği, öğretimin temel amacını saptıran, hem yönetimin hem de meslektaşlarının genel bir müdahale biçimidir (Turan, 1998, s. 44).

Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve işgörenin moralini birinci derecede etkiler. Aynı zamanda öğretmenlerin kendi aralarındaki sosyal ilişkileri de örgüt iklimini etkiler. Bu nedenle ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, işgörenin morali yükselir (Bursalıoğlu, 2002, s. 47).

Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışı

Bu davranışın özelliği, öğretmenler arasında sosyal ilişkiler ağının güçlü ve tutarlı olmasıdır. Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanır, yakın arkadaşlık ilişkileri ve düzenli sosyal ilişkileri vardır (Turan, 1998, s. 44).

Açık (olumlu) iklime sahip okuldaki öğretmenlerde yüksek düzeyde birlik duygusu, yakınlık, ileri ölçüde göreve dönüklük ve anlayış bulunur (Taymaz, 2003 s. 76). Okulda sağlıklı ve açık bir okul ikliminin oluşturulmasında yöneticiler kadar öğretmenlere de büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin meslektaşları ile kuracağı informal ilişkilerin yapısı iklim üzerinde etkili olacaktır.

Örgüt iklimi boyutları ile ilgili literatür incelendiğinde çok çeşitli örgüt iklimi boyutları karşımıza çıkmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması açısından diğer boyutlar hakkında da bilgi vermenin yararlı olacağı düşünülmüştür. Örgüt ikliminin türlü boyutlara göre birçok farklı yöntemler kullanılarak ölçülmesi ortak özellikler olarak durmamızı gerektirmektedir. Örgüt iklimi konusundaki en önemli birkaç çalışmayı gözden geçiren Campell ve arkadaşları şu dört boyutun ortak olduğunu bulmuşlardır (Ertekin, 1978, s. 22):

- 1) Bireysel özerklik
- 2) Konunun yapısal düzeyi
- 3) Ödüllendirmeye dönük olma
- 4) Saygınlık, içtenlik ve destek.

Litwin ve Stringer ise , örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güdülerini uyardığını incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları şunlardır:

Sorumluluk duygusu.- Kişisel sorumluluğa önem veren bir örgüt iklimi "erk" güdüsünü uyarabilmektedir. Çünkü bireyler etkileme araçlarını denetlemek isterler. Eğer kendileri bunları denetlemezlerse, bunlar tarafından denetlenmekten korkarlar. Kişisel sorumluluk üzerine ağırlık verme, "bağlanma" güdüsünün uyarılmasında her hangi bir etkiye sahip değildir.

Dayanışma ve arkadaşlık.- Dayanışma ve arkadaşlık havasının "erk" güdülenmesi uyarmada etkili olduğu her hangi bir bulguya rastlanmamıştır. Yani erk güdülenmesi bu iklim boyutunca etkilenmemektedir. Dayanışma ve arkadaşlık havası en belirgin şekilde "bağlanma" güdüsü uyarır. Örgütte dayanışma havası "başarı" güdülenmesini uyarıcı yönden etkilemektedir.

Ödüller ve cezalar.- Genellikle ödüllendirici bir iklim, cezalandırıcı bir iklimten çok "başarı" ve "bağlanma" güdülenmesi yaratır. Bunun yanında korku ve başarısızlık beklemeşlerini azaltır. Burada iki tür ödüllendirici iklim birbirinden ayrılmalıdır. Birincisi

" etkiliğe dayalı ödüllendirici iklim " ikincisi de " onayıcı iklimdir " ve birinciden daha genel bir düzeyi anlatmak için kullanılır. Açıktır ki bunların her ikisi de farklı güdülenme biçimlerini doğurur.

Örgüt içi çatışmalar.- Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüldüğü bir örgüt iklimi, değişik yollardan başarı güdülenmesi yaratabilmektedir. Bunun yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz; a) Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi, gerekli bilgi akımını artırır. Bilgi arttıkça da daha gerçekçi etkinlik ölçülerine ve başarıya ulaşılabilir. b) Çatışmaların karşılıklı konuşma ile çözülmesi etkinlikle ilgili geri bildirimin kesinlik ve doğruluğunu arttırabilir. Eylem için seçenekler ve başarıyı engelleyen güçlükler açıklığa kavuşur. Birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilir.

Etkinlik ölçünleri.- Yüksek düzeyde etkinlik ölçünleri başarı güdülenmesini uyarır. Bu ikisi arasında oldukça olumlu bir ilişki vardır. Bunun yanında, öteki öğeler eşit olmak koşuluyla yüksek etkinlik ölçümlerine ağırlık veren bir örgüt iklimi ile "erk" ve "bağlanma" güdülenmesi arasında bir ilişki gözlenmemiştir.

Örgütü benimseme.- Bu iklim boyutu, doğrudan. doğruya bağlanma güdülenmesini etkiler. Yüksek bağlanma güdülü bireyler grup bağlılığı ve bütünlüğü sağlayan iklime olumlu tepki gösterirler. Bu iklim boyutu örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışma yaratır.

Tehlike ve tehlikeyi göze alma.- Tehlikeyi yüklenmeyi özendirici bir örgüt iklimi özellikle başarı güdülenmesi yaratır. Öte yandan bu iklimi n erk ve bağlanma güdülenmesi yaratmada herhangi bir etkisinin olduğu yolunda deneysel bulgular da yoktur.

Örgüt yapısı.- Otorite ve hiyerarşi gibi özellikleri yanında erk güdülenmesi ve buna yönelik davranışlar yaratır. Hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe, biçimsellik ve sosyal uzaklık artmaktadır. Bu eğilim arkadaşça ve yakın ilişkileri azaltır (Ertekin, 1978, s. 24-28).

Örgütsel iklimin ölçülmesi ve kavramlaştırılması bakımından öncü niteliği taşıyan bir başka araştırma, Halpin ve Croft (1966) tarafından ilkokullarda yapılmıştır. Araştırma sonucunda, faktör analizi yöntemiyle 8 adet örgütsel iklim alt boyutu saptanmıştır (Paknadé, 1988, s. 32).

Saptanan sekiz alt boyut şöyle sıralanmaktadır:

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Öğretmen grubu davranışları

- 1) Çözülme
- 2) Engelleme
- 3) Moral
- 4) Samimiyet

Yönetici Davranışları

- 5) Yüksekten bakma
- 6) Yakından kontrol
- 7) Kendini işe verme
- 8) Anlayış gösterme

Türkiye'de ise örgütsel iklim ile ilgili ilk araştırmalardan biri Ertekin (1978) tarafından yapılmıştır. Ertekin araştırmasında örgütsel iklimi 24 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda şekil – 1’ de gösterilmiştir (Ertekin, 1978, s. 27):

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgütün amacı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme olanakları	Örgütün yapısı	Çalışma koşulları
Saygınlık	Örgütün büyüklüğü	Baskı
Güven	İletişim	Uyum
Engelleme	Yönetim	
İnformal ilişkiler	Denetim	
Yardımlaşma	Örgütsel açıklık	
Risk		

Şekil -1. Örgüt İklimi Boyutları

Kaynak; Ertekin, 1978, s. 27

Her ne kadar örgütsel iklim boyutları bu şekilde sınıflandırılrsa da, bu etkenleri birbirinden ayırmak ve kesin olarak bir başlık altında toplamak oldukça zordur. Çünkü bu boyutlar birbirleriyle iç içe ve birbirlerine bağlı değişkenlerdir. Burada önemli olan şey, bu

boyutların birbirleriyle etkileşime girmesi sonucu örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Bu özellikler ve birbirleriyle olan etkileşimleri her örgüt için farklı düzeyde olduğundan, her örgüt sonuçta farklı bir iklime sahip olmaktadır.

Ancak bu iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek ya da genel başlıklar altında birleştirmek, çözümlere ulaşmada yararlı olabilir. Bu nedenle örgüt iklimi ile ilgili boyutları, birbiriyle etkileşim içinde olan, şu üç başlık altında toplama olanağı vardır (Taymaz, 2003, s. 75). Bunlar:

1) Bireysel özellikler: Okulda çalışan insanların özlük hakları, verilen önem ve doyum derecesi, saygınlık, güven duygusu, ilişkileri, yükselme ve ilerleme olanakları.

2) Örgütsel özellikler: Örgütün amacı, politikası, yapısı, büyüklüğü, çalışma koşulları, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları, çatışmalar, ödül düzeni, sağlanan kaynaklar ve örgütün gelişme durumu.

3) Çevresel özellikler: Çevrenin yapısı, beklentileri, baskı, uyum ve destekleridir.

Örgüt İklimi Çeşitleri

Örgüt iklimi çeşitleri bazı nitelikleri ile birbirinden ayrılan ve kendi içinde belirli özellikler içeren iklim türleri anlamındadır. Her örgütün kendini diğer örgütlerden ayıran bir örgüt iklimi vardır. Örgüt iklimi ile ilgili çalışma yapan yazarlar elde ettikleri sonuçları genelleyerek değişik örgüt iklimi sınıflandırması yapmışlardır.

Örneğin Baumgortell ve arkadaşlarının örgüt iklimi ile ilgili 1968 - 1981 yılları arasını kapsayan çalışmasında, yönetici konumundaki kişilerin yeni politikalar üretmesinde, yeni atılımların gerçekleştirilmesinde, özellikle çevrenin etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu tür atılım ve yenilikler için örgütte hakim olan destekleyici (supportive climate) iklimin yardımcı olacağını belirtmişlerdir. “ Destekleyici örgüt iklimi ” şeklinde ifade edilen bu iklim türü aşağıdaki özellikleri içermektedir (Baumgortell, Pathon ve Roy, 1984, Arslan, 1997, s. 51).

- 1) Yöneticiler hedeflere ulaşmada performanslarını ortaya koyarken serbest hareket edebilmektedirler.
- 2) Örgüt, yönetici konumundaki kişilerden yeni gelişmeleri takip etmesini, yeni bilgiler öğrenmesini beklemektedir.
- 3) Örgüt yeni icat ve deneysel çalışmalara imkan tanımaktadır.
- 4) Üst düzey yöneticiler alt birimlerdeki görevlilerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler.

Mc Gregor yöneticilerin çalışanlar üzerinde kendi inançlarını yansıtan iklim yarattığını vurgular. Eğer yöneticiler, işgörenlerine inanmazsa X kuramı iklimi yaratırlar. Çalışanların doğal olduğuna, yaratıcılığına inanır ve örgüt çıkarları doğrultusunda karar vereceğine inanırlarsa, Y kuramı iklimi yaratırlar (Schneider ve Brief, 1996, Bucak, 2002, s. 11).

Engquvist ise, kişilerin içinde bulunduğu örgüt ikliminin temel iki boyutunu ele alır. Bunlar özgürlük ve güvendir. Bu iki boyuta göre dört ayrı tip örgüt iklimi ve bunlara uygun örgüt türü ortaya çıkar. Engquvist bu boyutları ve örgüt tiplerini aşağıdaki şekil ile göstermektedir (Can, 1999, s. 19):

Güven

Savunma	Atılgan yaratıcı iklim
Bürokratik iklim	(İşletmeler)
(Askeri Örgütler)	
Diktatör Yapılı	Görünüşte Yaratıcı İklım
Öldürücü İklım	Sahte Açıklık
(Anomik Yapılar)	(Üniversiteler)

Şekil - 2. Örgütsel İklım Değişkenlerine Göre Örgüt Tipleri

Kaynak: Can, 1999, s. 19

Bu sınıflandırmada en yıkıcı örgüt tipi diktatör yapılı (anomik) örgütlerdir. Diktatör yapılı örgütlerde bireyler kendilerini güven içerisinde görmezler ve özgürlükten yoksundurlar. Bireyler yaratıcılık özelliklerini yitirmişlerdir. Sorunları çözmede belli bir lidere yönelme eğilimi vardır (Topçu, 1998, s. 11).

Bireyler özgürlükten yoksun, ancak kendilerini güven içerisinde gördükleri örgütlerde, merkezi bir otoritenin egemenliği söz konusudur ve bürokratik bir iklim sergilemektedir. Bu da bireylerde ussallık, tek tiplilik ve bağılılık duygusunun gelişmesine neden olur.

Engquvist ' in görünüşte yaratıcı olarak ifade ettiği iklim tipine sahip örgütlerde, bireyler özgürlüğe sahip olmalarına karşın güvensizlik durumu vardır. Sahte (açıklık) görünüşlü olduğundan bürokratik örgütlerden daha tehlikelidir. Güçlüler için uyarıcı ancak zayıflar için daha dikkatli olmaya yönelticidir. Engquvist, günümüzdeki örgütlerin çoğunu bu tip örgüt iklimine sahip örgütler olarak görmektedir.

En olumlu iklim tipi olarak görülen atılımcı, yaratıcı iklim tipinde bireyler hem özgürlüğe, hem de belli bir güven duygusuna (tam bir güven duygusu) sahiptirler. Böylesi bir iklime sahip örgütler insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilen örgütlerdir. Yazar bu tip örgütlere modern işletmeleri örnek göstermektedir (Topçu, 1998, s. 12).

Halpin ise örgüt iklimi türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta ele almaktadır (Harpin, 1966, Arslan, 1997, s. 53).

Açık iklim

Açık iklimde yöneticiler ve işgörenler büyük bir uyum içindedir. İşgörenlerin morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticiler kişisel kurallar koymaz ve işgörenlerin kararlara katılmalarına önem verirler (Arslan, 1997, s. 53). Halpin (1967)' a göre açık iklim olarak nitelendirilen bir okulun en çarpıcı özellikleri şunlardır (Aydın, 1993, s. 118- 119):

- 1) Belirgin biçimde ilgi,
- 2) Sınırlı ya da az bir engellenme,
- 3) Yüksek düzeyde bir birlik duygusu,

- 4) İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
- 5) Düşük düzeyde üretimi vurgulama,
- 6) Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük,
- 7) İleri ölçüde bir anlayış.

Bağımsız iklim

Bağımsız iklim ile açık iklim temelde aynıdır. Yalnız bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler işgörenlerle aralarına belli bir mesafe koymaktadırlar.

Kontrollü iklim

Bu iklimde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. İşgörenlerin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticilerin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz.

Samimi İklım

Yönetici aşırı anlayışlıdır. Örgütsel amaca ulaşmada, denetimin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendini işgörenlerden biri olarak gördüğü iklim türüdür.

Babacan İklım

Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. İşgörenler birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin işgörenleri kontrol etme ve onların sosyal gereksinimlerini karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim işgörenlerle birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük işgörenlerin bulunduğu iklim türüdür (Arslan, 1997, s. 54).

Kapalı İklım

Babacan iklıme benzemektedir. Bu iklim türünde moral, samimiyet, işe dönüklük, anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. İşgörenlerin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz

konusu değildir. Yönetici emredicidir. Çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde işgörenlere karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır (Arslan, 1997, s. 55).

Kapalı iklime sahip örgütlerde görevli elemanların doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu doyumsuzluk ya da doyum düzeyinin düşüklüğü, hem görevi başarma hem de sosyal gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkilidir. Kapalı iklimin özellikleri şunlardır (Aydın, 1993, s. 119):

- 1) Çok belirgin biçimde, aşırı bir ilgisizlik,
- 2) Aşırı derecede bir engellenme,
- 3) Çok düşük düzeyde bir birlik duygusu,
- 4) Belirgin biçimde sosyal uzaklık, kopukluk,
- 5) Aşırı ölçüde üretimi vurgulama,
- 6) Düşük düzeyde bir göreve dönüklük,
- 7) Sınırlı bir anlayış ve hoşgörü.

Yukarıdaki özelliklerden de anlaşıldığı gibi, okul için en uygun iklim açık iklimdir. İklim, konusu gerçekten önem taşımaktadır. Çünkü dershanenin kapısını kapatarak, okulda egemen olan örgüt ikliminin etkisinden kurtulmak olanaksızdır (Aydın, 1993, s. 120). Bu nedenle, okulda sağlıklı ve açık bir okul ikliminin oluşturulabilmesi için yönetici, öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin benimsenen norm ve değerlere karşı duyarlı davranması, açık iklimi yapılandırması gerekir (Taymaz, 2003, s. 76).

Örgüt İklimi ve Güdüleme

Güdü istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 1996, s. 229).

Güdü (motive) bireyi, bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren; bireyin davranışını güçlendiren etkinleştiren bir güçtür. Bireyin pek çok güdüsünün olduğu varsayılmaktadır. Bu güdüler bireyin geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir doku

oluşturmaktadır. Bireyin yaşantıları ile oluşturduğu bu güdüsel doku tüm davranışlarının hem kaynağı hem de sürdürücüsüdür (Ertekin, 1978, s. 11).

Motivasyondan üretilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2000, s. 474).

Örgüt iklimi konusu ile ilgilenmek bir anlamda birey ve örgüt açısından güdüleme konularının incelenerek ortaya çıkan boyutların çözümlenmesini gerektirir. Burada kullanılan örgüt iklimi terimi sözü edilen iş çevresinin ölçülebilir özelliklerine göre , bu çevrede yaşayan insanların, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan, insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan havadır (Litwin ve Stringer, 1968, s. 3).

Maslow' a göre insan davranışlarını yönlendiren başlıca güdüler önem bakımından şunlardır : kendini gerçekleştirme ve yükseltme gereksinmesi, psikolojik gereksinimler, toplumsal gereksinimler, güvenlik gereksinmesi ve temel gereksinimler. Bu gereksinimlerin bilinmesi ve hangi personelin hangi tür gereksinme içinde olduğunu saptanması, yöneticilere güdülemede hangi araçların, hangi yöntemlerin kullanılacağı konusunda ışık tutar (Kaya, 1991, s. 113).

Güdüleme konusunda en önemli nokta, işgörenin birincil derecedeki ihtiyaçlarının neler olduğunu saptanmasıdır (Chung, 1972, Arslan, 1997, s. 25). Bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyum sağlamak güdülemenin başarısı için oldukça önemlidir.

Örgüt içindeki bireyler ise daha çok temel ihtiyaçlarını karşılayıp kendini geliştirmek ve gerçekleştirmek arzusundadır (Argyris, 1958, Arslan, 1997, s. 28). Bir işgörende Maslow'un hiyerarşik sıralamasında olduğu gibi herhangi bir ihtiyaç ortaya çıkabilir. Bu noktada örgütteki liderlerin işlerinden birisi, performansı arttırmak için uygun örgüt iklimini yerleştirmektir (Bridge, 2003, s. 119).

Örgütsel iklim kısa sürede oluşan bir durum değildir. Yılların bir ürünüdür (Güney, 2000, s. 189). Örgütsel iklim özellikleri, örgütlerin verimi açısından bireyleri ve görevlerini de etkiler. Bursalıoğlu'na göre verim açısından iş ve birey arasında ilişki dört türlü özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2002, s. 26):

Verimli örgüt: İş verimi yüksek
bireysel doyumu yüksek

Verimsiz örgüt: İş verimi düşük
bireysel doyumu düşük

İş dönük örgüt: İş verimi yüksek
bireysel doyumu düşük

Bireye dönük örgüt: İş verimi düşük
bireysel doyumu yüksek

Bu dört tip örgütün havasındaki özellikleri şöyle sıralamıştır.

Verimli örgüt : sosyal hoşgörü, işbirliği, samimiyet, elastikiyet, kendini işe verme

Verimsiz örgüt: aşırı konuşma, düşmanlık, engelleme, sosyal ayrılık, direnme çözülme

İş dönük örgüt : Verim amaçlı, gözcülük, yüksekte bakma, kesin iletişim, kararlı yöntemler

Bireye dönük örgüt: sınıflama, gruba uyma, kayırma, çıkar düşkünlüğü, gizlilik yokluğu.

Yukarıda saydığımız işgörenin davranışını etkileyen ve onun verimine etki eden örgütün havasındaki çeşitlilikten başka , işgörenin yapmakta olduğu işi önemli olarak algılaması onun güdülenmesinde önemli derecede etkili olmaktadır. Ayrıca, yönetimin işgörelere karşı olan ilgisi, onların sorunlarından haberdar olması başlı başına işgöreleri olumlu yönde güdüleyici bir etmendir (Arslan, 1997, s. 24).

Eğitim örgütü olan okulları daha etkili yönetebilmek için okul yöneticisi, okulun öğretim programının, öğrencinin olduğu kadar öğretim kadrosunun da performansını değerlendirmek, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmek durumundadır. Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmeli, onları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etmelidir (Şişman, 2002, s. 150).

Örgüt İklimi ve Liderlik

Örgütsel Literatürde hiçbir sözcük lider sözcüğünden daha çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Lider bazen bir kişilik özelliği bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1999, s. 195). Liderlik kavramı konusunda tek bir tanımda bir fikir birliğine varılmış değildir. Bu nedenle yaygın liderlik tanımları üzerinde durulmuştur (Sarpkaya, 2004, s. 7):

Bir tanıma göre, “ lider, insanları belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişi” dir (Güney, 2000, s. 155).

Lider, kümenin bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkiye bulunan kişidir. Başka bir söyleyişle, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 1998, s. 47).

Lider, arkasından gidilen kimse demektir. Lider hangi temele dayanırsa dayansın örgüt üyelerini etkileme gücüne sahiptir. Bu etkileme sürecinde liderde olağanüstü yeteneklerin olması gerekmez. Bu noktada önemli olan konu, örgüt üyelerinin önderde olağanüstü yeteneklerin varolduğuna inanmalarıdır (Simon, 1995, Arslan, 1997, s. 40).

Ancak bireyde liderlik özelliklerinin var olması, onun lider olarak rol oynaması sonucunu doğurmaz. Liderliğin bireysel özelliklerinden mi yoksa durumdan mı kaynaklandığı sonucuna bakıldığında, var olma, işlevini gösterme durumlarının liderin ortaya çıkışını belirleyen iki etken olduğu görülür. Eğer bireyde liderlik özellikleri varsa, lider olarak işlevini yerine getirebilmesi için, liderlik özelliklerini kullanıma geçirebileceği ortamın bulunması gerekir (Bursalıoğlu, 1982, Başar, 2000, s. 44). İşte bu noktada lider, değişim ortamı içinde tehlikeden çok fırsatların yattığını görebilen ve buna yanındakileri ikna edebilen kişi olarak karşımıza çıkar (Özden, 2000, s. 128).

Simon, Smithburg ve Thompson’ a göre, bir kimsenin lider olarak benimsenebilmesi için, önce üstün nitelikleri bulunduğunun izleyicilerine onanmasına, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini benimsemelerini sağlamasına bağlıdır. Liderin ilk ve önemli sorumluluğu denetlemek ve örgütün türlü kısımları arasındaki ilişkileri eşgüdümlemektir. Bunları sağlamak isteyen önder çok çeşitli davranışlarda

bulunur ve karmaşık ilişkiler düzeni içinde görülebilir. İşte liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasında önemli oranda etkili olur (Başaran, 1991, s. 145).

Fiedler'in konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmada liderin en önemli görevinin lider-grup ilişkisi çerçevesinde ele alınıp incelendiği grup havasını oluşturmak olduğunu vurgulamaktadır (Moxnes ve Erik, 1991, Arslan, 1997, s. 47). Örgütün kültürel olarak idaresi, büyük ölçüde lider konumunda olanların görevidir. Kets de Vries ve Miller'in yapmış oldukları çalışmada üst düzey yöneticilerin psikolojik yönleri ile örgüt iklimi arasında paralellik ortaya çıkmıştır. Yani yüksek yöneticilerin kişilik özellikleri örgüt iklimini etkilemektedir. Bu bağlamda yönetim tarafından düzenlenen yönetim eğitimi programlarının örgüt iklimini önemli ölçüde değiştirebileceği düşünülebilir. Düzenlenen yönetim programlarının amacı örgüt üyelerinin işleri ile ilgili durumları daha iyi öğrenebilecekleri bir iklim oluşturmaktır (Maxnes ve Erik, 1991 , Arslan, 1997, s. 47).

Ayrıca liderlik türlerinde örgüt ikliminin oluşmasındaki etkisini unutmamak gerekir. Lewin'in 1930' larda sosyal iklimler ve dinamikleri adlı çalışması liderlik araştırmalarına öncülük etmiştir (Landis ve Bhaget, 1996, s. 245). Araştırmada üç işletme örgütü oluşturulmuş ve genel müdürlere de nasıl liderlik biçimi izleyecekleri önceden öğretilmiştir. Liderlik biçimi bağımsız değişken olarak alınmıştır. Çalışmada şu üç örgüt iklimi ortaya çıkmıştır (Süpçin, 2000, s. 10);

- 1) Otoriter yapılı iklim
- 2) Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim
- 3) Başarıya dönük iklim

Lewin ile başlayan ortam araştırmalarında liderlik rolü önem kazanmıştır. McGregor' da Lewin gibi, iklim araştırmalarında liderlik rolü üzerinde durmuştur. X ve Y teorileri ile ilgili yazılarında McGregor (1960), “ yönetimsel İklım “ oluşturmada yöneticinin rolünü vurgulamıştır. McGregor, yöneticilerin insanlara görüşlerini davranış yolu ile ifade ettiklerini (X ve Y Teorileri) ve insanlara yaklaşımları ile bağıntıyı oluşturan iklimi bu davranışların etkilediğini söyler (Schneider ve Bowen, 2000, s. 23).

Okul yönetiminde liderlik, öğretimsel liderliği gerektirmektedir. Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması etkili okulun üzerinde durduğu bir konudur.

Etkili okullarda liderler, öğretmen ve öğrenciler için destekleyici, huzurlu, güvene dayalı ve düzenli bir iklim oluşturmakta ve bunu sürdürmektedir. Öğretimsel liderler, öğrencileri ve çalışanların motivasyonunu sağlayacak pozitif bir okul iklimi oluşturarak akademik başarının arttırmasına da katkı sağlayabilirler (Balcı, 2002, s.151).

Yapılan araştırmalar, her okulun kendine özgü bir kişiliğinin ve ikliminin olduğunu göstermektedir. Okullar bir yaşama alanı olarak tanımlandığında; bu yaşama alanındaki kişiler arası ilişkilerin niteliğinin okulun genel atmosferini oluşturmada temel etmen olduğu söylenebilir. Bu yüzden okul yöneticisinin temel sorumluluklarından birisi de, olumlu bir okul iklimi ve atmosferi oluşturmak olarak ifade edilebilir. Kısaca okul yöneticisi, okulda bir takım ruhu ve biz anlayışının yerleştirilip, sürdürülmesinde öncülük etmelidir (Balcı, 2002, s.152).



BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgüt iklimine ilişkin olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ayrı ayrı incelenmekte; örgüt iklimi ve örgüt iklimi alanında ortaya konulan kavramlar, modeller ve örgüt iklimi boyutları konuları açıklığa kavuşturulmaktadır.

Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Örgüt iklimiyle ilgili olarak yurt içinde yapılan çalışmaların sayısı fazla olmamakla birlikte, değişik örgütlerdeki örgüt iklimini ve ayrı ayrı örgütlerin iklimlerini karşılaştırmalı olarak inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların ilki Ertekin tarafından 1978 yılında yapılmıştır. İçişleri Bakanlığı ile Devlet Su İşleri (DSİ) Genel Müdürlüğü'nün örgütsel iklimlerini karşılaştırmalı olarak inceleyen Ertekin, örgüt iklimi boyutlarını “ Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları ” olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özelliklerdir.

İçişleri Bakanlığı ve DSİ Genel Müdürlüğü örgütlerini 24 boyuta göre inceleyen Ertekin, özetle şu bulguları elde etmiştir:

Örgüt iklimi, Türk Kamu Yönetiminde ücretten sonra gelen, görevliler ve yöneticilerce algılanan çok önemli bir etmen görünümündedir. Bu çalışma sonucunda, erke dayalı (yetkeci) ve yaratıcılık ve başarıya dayalı (özendirici) olmak üzere iki örgütsel iklim türü ortaya çıkmıştır. İçişleri Bakanlığı'nda erke ve biçimsel kurallara dayalı bir iklim egemendir. Çalışanlarda birlik ve güven duygusu yerine, korku ve başarısızlık duyguları yoğunudur. Örgüt dışı siyasal baskılar daha fazladır. Görev ne ilginç, ne de toplum açısından daha yararlı bulunmaktadır. Bu yönüyle İçişleri Bakanlığı, itici bir iklim tipine sahiptir. Örgüt içi çatışma olgusu yoğunluk kazanmaktadır. Bu özelliklerin nitelendirdiği bir örgüt iklimi ise, örgüt üyelerini güdülemekten uzaktır. DSİ Genel müdürlüğünde ise daha açık ve

özendirici bir iklim egemendir. Bu tür bir örgüt iklimi, örgüt üyelerinin gereksinimlerini daha çok karşılamaktadır. Çalışanlar arasında daha samimi ve yakın bir ilişki vardır. Gerçekten DSİ, örgütsel saygınlığı daha çok, üyelerinde, topluma daha yararlı hizmetler götürüldüğü kanısının yaygın olduğu, örgüt-birey uyumunun daha fazla bulunduğu, dirik (dinamik) ve etkin bir örgüt görünümündedir (Ertekin, 1978, s. 180).

Kamu yönetimi alanında yapılan bir çalışmada Parlak (1990), Samsun İli Merkez İdare Müdürlüğü'nün örgüt iklimini, örgüt-çevre ilişkisini, etkileşimi ve örgütün çevreye uyumunu analiz etmiştir. Araştırmacı, örgüt iklimini Litwin'in belirlediği altı boyutta incelemiştir. Bunlar; yapı, sorumluluk, risk, içtenlik ve destek olarak belirlenmiştir.

Yapıya ilişkin olarak deneklere, işyerinde uygulanan disiplin, karara katılma, iletişim, yönetim anlayışı, amirlerin tutum ve davranışları ile ilgili sorular sorulmuştur. Genel olarak, egemen iklimi olumsuz yönde etkileyecek ve belirleyecek bir örgütsel yapının varolduğu görülmüştür.

Deneklerin yüzde 50'si sorumluluk ve yetki noksanlığını bir hoşnutsuzluk kaynağı olarak görmektedir. Bu olgunun örgüt iklimine olumsuz olarak yansıdığı düşünülmüştür (Topçu, 1998, s. 54).

Risk boyutuyla ilgili soruya, bu örgütteki bireylerce yüksek mevkilerle iyi ilişkiler ve siyasal baskıların, örgüt içi yükselmelerle çalışkanlık ve öğrenim durumundan önce gelen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Araştırmada, ödüle ilişkin olarak, adı geçen kamu örgütünde takdir edilme ve teşekkür biçiminde, mütevazı de olsa bireyleri ödüllendirme yoluna genelde gidilmediği sonucuna varılmıştır. Yine araştırmaya katılan deneklerin yüzde 59' u, içtenlik ve destek konusunda da olumsuz yanıt vermişlerdir.

Elde edilen sonuçların genel bir değerlendirmesi yapılırsa, Samsun İl Özel İdaresi, içtenlik ve destekten yoksun, maddi ve moral ödüllendirme yoluyla bireylerin olumlu güdülenmediği, sorumluluk ve yetki sorununun yaşandığı, bazı çözümlenmeyen çatışmaların bulunduğu ve siyasal baskılar ile yüksek mevkilerle iyi ilişkilerin yükselmeye risk oluşturabileceği bir iklim yapısına sahiptir (Parlak, 1990, Topçu, 1998, s. 54).

Tozan (1992) “ Eğitim Yüksekokulları Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Okulların Örgütsel iklimini Algılama Düzeyleri ” başlıklı araştırmasında betimleme yöntemini kullanmıştır. Evreni Ankara, Bolu, Kastamonu, Kırşehir Eğitim Yüksekokullarında çalışan 98 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen 40 soruluk bir anketle toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans dağılımı ve yüzdeler kullanılmıştır. Ankette “ çoğu zaman ” ve “ her zaman ” seçenekleri yüzdeleri toplamı % 50’nin üzerine çıkmışsa; yanıt yeterli, % 50’nin altına düşmüşse yanıt yetersiz sayılmıştır.

İstatistiksel çözümler sonucunda alt problemlere ilişkin olarak, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- 1) Eğitim Yüksekokulları öğretim elemanlarının yönetim kararlarına katılma düzeyleri soruların “ çoğu zaman ” ve “ her zaman ” seçeneklerinin yüzdeleri toplamı ortalamasına göre % 34’tür.
- 2) Eğitim Yüksekokulu öğretim elemanlarının planlamaya katılma düzeyleri % 47.7 olarak saptanmıştır.
- 3) Eğitim Yüksekokullarında yönetim yetkilerinin dağılımı ve çalışma ortamının öğretmen eğitimi vermeye elverişlilik oranı % 33.2’dir. Bu alt problemler için de en düşük orandır. Özellikle eğitim teknolojisinin gerektirdiği araç-gereç varlığı ile okul kitaplığının öğrenci ve öğretim elemanı gereksinimleri karşılama ve işbirliği düzeyi çok yetersizdir.
- 4) Eğitim Yüksekokulları öğretim elemanlarının kişisel ve mesleki ilişkilerinin yeterlilik düzeyi % 67.72’dir. Bu oran diğer alt problemlere göre en yüksek orandır.
- 5) Eğitim Yüksekokullarında insan ve madde kaynaklarının en iyi kullanılma oranı % 49.4’tür.
- 6) Eğitim Yüksekokulu öğretim elemanlarının güdülenme ve özendirilme düzeyleri yeterliliği % 60.2 olarak saptanmıştır.
- 7) Eğitim Yüksekokulu öğretim elemanlarının okul-çevre ilişkileri % 60.4 ile yeterli görülmüştür.
- 8) Eğitim Yüksekokullarında öğretim elemanlarına, mesleki başarıları için % 56.7 oranında önderlik ve rehberlik yapıldığı saptanmıştır.

- 9) Eğitim Yüksekokulları öğretim elemanlarının kişisel gereksinimlerinin karşılanması ile okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi arasında % 63.7 oranında denge kurulabilmektedir (Tozan, 1992, s. x-x1).

Tuna (1996) “ Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışlarının Örgüt iklimine Etkisi ” başlıklı araştırmasında Ankara ili örneğini ele almıştır.

Araştırma tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Çalışma evrenini Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki normal öğretim yapan 57 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Veriler bilgisayar ortamında ve SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin istatistiksel çözümlenmeleri için; frekans ve yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, bir boyutlu varyans analizi, ortalamalar arası çokluk karşılaştırması, korelasyon teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin “ görev ” ya da “ ilişki ” yönelimli olmasıyla, okulların örgütsel iklim tipinin “ çözülme ” , “ engelleme ” , “ moral ” , “ yüksekte bakma ” , “ kendini işine verme ” ve “ anlayış gösterme ” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. “ Göreve yönelim ” alt boyutu ile örgütsel iklimin “ çözülme ” alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “ İlişkiye yönelim ” alt boyutu ile örgütsel iklim alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece okul müdürlerinin yönetmel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 1996, s. 104-105).

Araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır:

- 1) Okul müdürlerinden yarısından fazlasının “ birlikçi ” dörtte bir kadarının “ otoriter ” , az bir bölümünün “ koruyucu ” , çok azının ise “ ilgisiz ” tipte yönetmel davranışlara sahip oldukları saptanmıştır.
- 2) “ Göreve yönelim ” alt boyutunu algılamada; görev, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenine göre oluşan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- 3) İlköğretim okullarında bağımsız ve samimi iklim tipine rastlanmamıştır.
- 4) Örgütsel iklim tipi alt boyutlarını algılamada “ çözülme ” , “ engelleme ” , “ yüksekte bakma ” , “ yakından kontrol ” , “ kendini işe verme ” , “ anlayış gösterme ” alt boyutlarında yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark

olduğu saptanmıştır. “ Moral ” ve “ samimiyet ” alt boyutlarında ise yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tuna, 1996, s. 106-107).

Örgütsel iklimin; öğretmen grubu davranışı alt bölümünü algılamada, yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

“ Ön lisans ” ve “ lisans ” mezunu deneklerin, “ örgütsel iklime ” , alt bölümlere ve boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

“ Mesleki Kıdem ” değişkenine göre oluşan grupların, örgütsel iklimin “ anlayış gösterme ” alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bununla birlikte bir de “ yönetici davranışı ” alt bölümünü algılamada gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Örgütsel iklimin, “ anlayış gösterme ” alt boyutu ile “ yönetici davranışı ” alt bölümünü algılamada mesleki kıdemi az olanlarla daha çok olanların algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

- 5) Otoriter tipte yönetsel davranışlara sahip okul müdürlerinden; çok azının okuldaki örgütsel iklim tipinin “ kontrollü ”, büyük çoğunluğunun okuldaki örgütsel iklim tipinin ise “ kapalı ” olduğu saptanmıştır. Ayrıca kapalı iklime sahip okulların yarısından fazlasının müdürünün “ otoriter ” tipte yönetsel davranışlara sahip olduğu saptanmıştır.
- 6) Okul müdürlerinin yarısından fazlasının daha çok görev yönelimli oldukları saptanmıştır.
- 7) “ Göreve yönelim ” alt boyutu ile örgütsel iklimin “ çözülme ” alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “ İlişkiye yönelim ” alt boyutu ile örgütsel iklim alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “ İlişkiye yönelim ” alt boyutu ile örgütsel iklim alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Böylece okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 1996, s. 108-111).

Oktaylar (1997) “ Ağrı İlinde Görev Yapan İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Örgütsel İklimini Algılama Düzeyleri ” başlıklı araştırmasında; istatistiksel işlemler sonucunda elde ettiği veriler şunlardır:

- 1) Öğretmenlerin yönetim kararlarına katılma düzeyi ortalama % 57.2 ile yetersiz bulunmuştur. Bu ilkokul gibi toplumun en önemli ve temel kabul edilen eğitim kademesinde görev alan öğretmenlerin kararlara yeterince katılmadığını göstermektedir.
- 2) Öğretmenlerin planlamaya katılım düzeyi % 63.5 ile yüksek seviyede çıkmıştır.
- 3) Okullardaki yönetim yetkilerinin dağılımı ve çalışma ortamının verimli eğitim hizmetlerine elverişlilik oranı ortalama % 68.2 ile büyük ölçüde olumsuz çıkmıştır. Bu durum alt problemler içinde yeterlilik oranı en düşük olandır.
- 4) Okullarda öğretmenler ile yöneticilerin kişisel ve mesleki ilişkileri % 55.5 ortalama ile olumlu bulunmuştur.
- 5) Okullarda insan ve madde kaynaklarının iyi kullanılma oranı % 53.1 ile yeterli bulunmuştur. Bu da örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemiştir.
- 6) Okullarda öğretmenlerin güdülenme ve moral düzeylerinin yeterlilik düzeyi % 50.5 ile olumlu bulunmuştur. Bireyleri görevlerini yapmaya teşvik eden ve sağlayan şartların oluşturduğu güdülenmişlik düzeyinin yüksek olması görevin iyi yapılmasını sağladığı gibi morali de yüksek tutar.
- 7) Okul-çevre ilişkileri % 63.1 ile olumlu çıkmıştır.
- 8) Öğretmenlere mesleki başarıları yönünde gereken önderlik ve yardımların yapılması oranının % 51.5 ile olumsuz yönde olduğu görülmüştür. Bu da okul müdürlerinin önderlik özelliklerine yeterince sahip olmadıklarını göstermektedir.
- 9) Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ile okulun amaçlarının gerçekleşmesi arasındaki denge oranı % 52.7 ortalama ile yeterli bulunmuştur. Bu denge öğretmenlerin güdülenmesini sağlayarak moral düzeyini yükselten bir durum meydana getirmiştir (Oktaylar, 1997,s. 62-63).

Demirel (1997)' i “ Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması ” başlıklı araştırmasında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- 1) Firmaların genel iklim puanlarını tespit etmek maksadı ile yapılan ön iklim testi neticesinde toplam 60 puan üzerinden M firması 48 puan, B firması 37 puan aldığından asıl test için seçilmişlerdir. Ön testte yer alan sorular kararlara ve amaç oluşturmaya katılma, inanç ve güven, iletişim, ödül sistemleri, açıklık ve samimiyet

gibi iklim özelliklerini ortaya koyan hususları içermektedir. Toplam 12 soruyu içeren bu hususların hepsine birden tam not (5) verilmesi durumunda ulaşılabilecek en yüksek puan 60'dır. M firması 48 ortalama ile en yüksek puanı almıştır. Bu durum, M firmasının genel örgüt iklimi puanının diğer firmalara ve özellikle B firmasına göre daha yüksek olduğunu ve dolayısıyla (sağlıklı) örgüt iklimine sahip olduğunu göstermektedir.

- 2) Aynı şekilde B firması da 37 ortalama puan ile en düşük puanı almıştır. Bu durumda bu firma için olumsuz (sağlıksız) bir örgüt iklimine sahip olduğu söylenebilir. Bu iki firmada yapılan gözlem ve görüşmelerde bu sayısal değerlendirmelerin halen varolan durumla sayısal olarak tutarlı olduğu görülmüştür.
- 3) M firmasında çalışan işgörenler firma içerisinde kararlara katılabilmekte, kendi yetkilerine giren konularda yukarıya danışmadan karar verebilmekte, yönetimde bir pay sahibi olabilmektedir. B firmasında ise işgörenler sadece kendilerine söylenen ve verilen bilgi ve yetkiyi kullanabilmekte, kendi kendilerine karar alamamakta ve yönetimin gücü ve baskısı firmada hissedilmektedir.
- 4) Kısaca, sağlıklı bir örgüt iklimi örgütün etkinliğini sağlamada ve arttırmada pozitif yönde itici bir güç sağlamaktadır (Demirel, 1997, s. 60-63).

Turan (1998), yaptığı araştırmada, devlet liselerinde örgütsel iklim ve örgütsel iklimin her boyutu ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler, Bursa İli'nde 40 devlet lisesindeki 900 öğretmenden toplanmıştır. Korelasyon çözümlemelerinin kullanıldığı araştırma sonuçları, okulun örgütsel iklimiyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Destekleyici lider davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında önemli pozitif ilişki bulunmuştur. Kendini işine vermiş öğretmen davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Endişeli öğretmen davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Topal, 2001, s. 51).

Demir (1999)' in , Dokuz Eylül ve İnönü Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinden yararlanarak, bu fakültelerdeki örgütsel iklimin ve alt boyutlarının yeterlilik derecelerinin neler olduğunu saptamaya çalıştığı “ Dokuz

Eylül ve İnönü Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ” başlıklı araştırmasında, şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1) Öğretim elemanları görev yaptıkları fakültelerin örgütsel iklimini orta derecede ($\bar{x}=2.70$) yeterli olarak görmektedirler.
- 2) Dokuz eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi ile İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi arasında, örgütsel iklimin yeterlilik derecesi bakımından önemli bir farklılık bulunmamaktadır.
- 3) Örgütsel iklimin alt boyutlarından “ örgütsel amaçlara ulaşma ”, “ iletişim ”, “ yöneticilerin nitelikleri”, “demokratiklik”, “yükselme ve gelişme olanakları”, “ disiplin ”, “ fiziksel koşullar ”, “ ücret durumu ” ve “ örgütsel görüntü ” alt boyutlarında Buca Eğitim Fakültesi ile İnönü Üniversitesi Eğitim fakültesi arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır.
- 4) Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel iklimin yeterlilik dereceleri onların; (a) bulundukları yaş grubuna, (b) unvanlarına, (c) öğretim üyesi olup olmadıklarına, (ç) unvanlarına karşılık gelen kadrolarda çalışma durumlarına, (d) görev yaptıkları bölüme, (e) çalıştıkları alana ve (f) lisansüstü düzeyde danışmanlık görevlerine göre önemli farklılıklar göstermemektedir (Demir, 1999, s. iv-v).

Ensari ve Zembat (1999) ise, “ Örgüt İklimi Bakımından Bir Üniversitenin Değerlendirilmesi ” başlıklı araştırmalarında şu sonuçları elde etmişlerdir:

- 1) Var olan örgüt ikliminin algılanması ile istenilen örgüt iklimi arasında fark vardır. Var olandan daha olumlu bir örgüt iklimi istenmektedir.
- 2) Yöneticiler, öğretim elemanları, destek personel ve öğrencilerin örgüt iklimini algılamaları arasında fark vardır. Öğretim elemanlarının beklentisi öğrencilerden daha yüksek düzeydedir. Ayrıca öğrencilerin var olan örgüt iklimini öğretim elemanı, personel ve yöneticilere göre daha olumsuz buldukları görülmektedir.
- 3) Yöneticiler, öğretim elemanları ve destek personelin örgüt iklimini algılamaları onların;
 - a) Statülerine göre farklılık göstermektedir. Anabilimdalı başkanları, üniversite iklimi hakkında bölüm başkanları, dekan ve yardımcılara göre daha olumsuz görüş içindedir. Araştırma görevlileri, üniversite iklimi hakkında,

yardımcı doçent ve öğretim görevlilerine göre, ayrıca doçentler de öğretim görevlilerine göre daha olumsuz görüş içindedir.

- b) Yaşına göre farklılık göstermektedir. Yaş arttıkça var olan üniversite iklimini daha olumlu bulmaktadırlar.
- c) Medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekarlar, evlilere göre üniversite iklimini daha olumsuz bulmaktadırlar.
- d) Toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Çalışma süresi en çok (20 yıl ve fazla) olanlar üniversite iklimi hakkında en olumlu, en az (4 ve daha az yıl) olanlar ise en olumsuz görüşü belirtmişlerdir.
- e) Cinsiyetine,
- f) O işyerindeki çalışma süresine, göre farklılık göstermemektedir.

4) Öğrencilerin örgüt iklimini algılamaları onların, başarı durumuna göre farklılık göstermektedir. Var olan üniversite iklimi, kendini başarısız bulan öğrencilerce olumlu ve çok başarılı öğrencilere göre daha olumsuz bulunmaktadır (Ensari ve Zembat, 1999, s. 47 - 48).

Süpçin (2000) ise “ İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ” başlıklı araştırmasında, Denizli İli’ndeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulların örgüt iklimine ve örgüt ikliminin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

- 1) Öğretmenlerin örgüt ikliminin “ destekleyicilik ”, “ yönlendiricilik ”, “ sınırlayıcılık ”, “ profesyonellik ”, “ içtenlik ve samimiyet ”, “ ilgi ” boyutlarını algıları oldukça düşük düzeydedir.
- 2) Öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgütsel iklimine ilişkin algıları bağımsız değişkenlere göre fark göstermemiştir.
- 3) Örgüt iklimi boyutları algılarının birbirleriyle karşılaştırılmasında anlamlı farklar bulunmuştur.
- 4) Örgüt iklimi boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarında bağımsız değişkenlerden, cinsiyet, mezun olunan okul, çalışılan okul türü, çalışılan okulun sosyo-ekonomik yapısına göre fark gözlenmiştir.

- 5) Kadın öğretmenlerin örgüt ikliminin tüm boyutlarının kendi performanslarına etkisine ilişkin algıları olumsuz yönde etkilendiklerini göstermiştir.
- 6) Öğretmenlerin örgüt ikliminin tüm boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında fark bulunmuştur (Süpçin, 2000, s. v).

Günbayı (2002) ise, “ Genel Liselerin Örgüt İklimi ” başlıklı araştırmasında, Afyon ve Uşak kent merkezlerindeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulların örgüt iklimine ilişkin algıları ve bu algılarının yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, öğrenim durumları ve görev alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini bulmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

- 1) Öğretmenler, çalıştıkları okulların örgüt iklimini genel olarak yüksek düzeyde açık algıladıklarını belirtmişlerdir.
- 2) Öğretmenler yapı, sorumluluk alma, arkadaşça ilişkiler, standartlar ve ait olma boyutlarında örgüt iklimini ödüllendirme, risk alma, destek, çatışma boyutlarına göre daha açık algıladıklarını belirtmişlerdir.
- 3) Öğretmenler, en yüksek açık örgüt iklimi algısını ait olma boyutunda, en düşük açık örgüt iklimi algısını ise ödüllendirme boyutunda belirtmişlerdir.
- 4) Müzik, resim, iş eğitimi ve beden eğitimi derslerine giren öğretmenler, diğer öğretmenlere göre örgüt iklimini çatışma ve ait olma boyutunda ve üst yaş grubundaki öğretmenler, alt yaş grubundaki öğretmenlere göre ödüllendirme boyutunda daha açık algılamışlardır.
- 5) Erkek öğretmenlerle, kadın öğretmenlerin ve evli öğretmenlerle bekar öğretmenlerin okulların örgüt iklimine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- 6) Kıdemi az olan öğretmenler, fazla olanlardan yapı boyutunda örgüt iklimini daha açık algılamışlardır.
- 7) Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgüt iklimine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu bulgulardan yola çıkarak, ödüllendirme, risk alma, destek ve çatışma örgüt iklimi boyutlarında okulların örgüt ikliminin yeterli düzeyde açık olmadığı sonucuna varılmıştır (Günbayı, 2002, s. 135- 136).

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Örgütsel iklim kavramı, 1960'lı yıllarda ortaya atılmış olmasına karşın, kısa zamanda kuramcılarının, araştırmacıların ve uygulamacıların ilgisini çekmiş; konuyla ilgili pek çok kuramsal ve deneysel çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel iklim kavramının etkenleri ve boyutları tam olarak netleşmemiştir.

Örgüt iklimi çalışmaları ilk kez March ve Simon'un 1958 yılında Örgütlerin Analizi adlı çalışmalarının yayınlanması ve aynı yıl Chris Agyris'in bir bankadaki kişiler arası ilişkilerin, özellikle işgören morali, etkililik ve verim üzerindeki etkisini ortaya koymasıyla başlamıştır (Schneider, 1968, Topçu, 1998, s. 35).

Okul örgütlerinin iklimine ilişkin çalışmaların en önemlisi, Halpin ve Croft tarafından Amerika'daki okullarda yapılmıştır. Halpin ve Croft, katılımcıların algılarına bağlı olarak elde ettikleri sonuçlara göre, okulda varolan iklimin, okul için diğer ölçeklerden daha iyi bir ölçüt oluşturduğunu savunmuşlardır. Örgütsel iklimi Betimleme Anketi (OCDQ) olarak geliştirdikleri bir araçla okulların örgüt iklimini ölçmeye çalışan Halpin ve Croft, örgüt ikliminin boyutlarını, işgören davranışları ve yönetici davranışları olarak iki gruba ayırmışlardır. Geliştirdikleri araçtaki 64 soruyu sekiz boyuta indirgeyen araştırmacılar, bu boyutlarını samimiyet, birlik ve bütünlük, ilgisizlik, engelleme, güven, anlayış, uzak durma ve işe yönelik olma olarak belirlemişlerdir (Owens, 1981, Topçu, 1998, s. 37).

Lider davranışını ve örgütsel iklimi doğrudan araştıran Litwin ve Stringer (1968), liderlik biçimi değiştirilerek örgütsel iklimin de değiştirilebileceğini, bu durumun örgüt üyelerinin performansına ve doyum derecelerine yansıyabileceğini saptamışlardır. Söz konusu araştırmada üç ayrı örgütte üç tür liderlik davranışı üzerinde durulmuştur. A, B ve C olarak adlandırılacak örgütlerdeki liderlerin davranışlarının çarpıcı özellikleri olarak şu noktalar belirtilmektedir.

Örgüt A'da yapı, statü, açıkça belirlenmiş roller, konum otoritesi, dikey iletişim ve cezalandırıcı bir kurallar sistemi vurgulanmıştır. Örgüt A'daki uygulama "klasik yönetim" anlayışını yansıtmaktadır.

Örgüt B' de, informal ve gevşek bir örgüt yapısı, paylaşımlı bir karar verme uygulaması, ekip çalışması ve arkadaşça ilişkiler vurgulanmıştır. Bu örgüt yapısı " insan ilişkileri " yaklaşımına benzemektedir.

Örgüt C'de, işbirliği ve destek, kalite ve yaratıcılık vurgulanmıştır. Bu denetimde " İnsan kaynakları modeli "nın temel özelliklerini göstermektedir (Aydın, 1993, s. 117).

Yukarıda kısaca betimlenen üç liderlik davranış kalıbının örgütlerdeki etkileri şöyle olmuştur.

Örgüt A'daki üyelerin örgüt iklimini cezalandırıcı, destek sağlamayan ve bireysel girişime çok az şans tanıyan bir iklim olarak algıladıkları görülmüştür. Liderin ilgisizliği dikkati çekmiştir. Liderin baskı uygulamasına karşın bireyler arası çatışmanın yaygın olduğu gözlenmiştir.

Örgüt B' deki üyelerin örgüt iklimini sıcak, işbirliğine dayalı, katılımcı, dingin ve arkadaşça algıladıkları saptanmıştır.

Örgüt C' deki üyeler ise, iklimi bir ölçüde işbirliğine dayalı ve gevşek olarak yapılandırılmış, sorumluluk normları ile bağlılık sağlanmış, bireysel girişimciliği . ve riske girmeyi özendirici, ödüllendirici olarak algılamışlardır. Ilımlı bir çalışma da, dikkati çeken bir özellik olarak ileri sürülmüştür (Aydın, 1993, s. 118).

Bununla beraber, moral ile okul iklimi arasında ilişkiler olduğunu gösteren araştırmalar da yapılmıştır. Jones (1991), yaptığı araştırmada, öğretmenlerin morali ve okul iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Mississippi'deki 15 ilkokul ve 15 lisede yürütülen araştırmada, moral düzeyini ölçmek için Purdue Teacher opinionaire (PTO), okul iklimini ölçmek için de School Climate Survey (SCS) kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, moral düzeyi ile okul iklimine ilişkin algılama arasında anlamlı ve olumlu korelasyon olduğunu göstermiştir (Topçu, 1998, s. 49).

Çeşitli araştırmalar , okul iklimi ile öğrenci başarısı arasında ilişki olduğunu bildirir. Bulach , Malone ve Castleman (1994) , olumsuz iklime sahip okullarla, olumlu iklime sahip okulları karşılaştırdıklarında öğrenci başarıları arasında anlamlı fark buldular . Öğrenci başarısının , olumlu iklime sahip okullarda daha yüksek olduğu bulundu . Hirase (2000) ve Erpelding (1999)' de olumlu iklime sahip okullardaki öğrencilerin akademik

başarılarının olumsuz iklime sahip okullardaki öğrencilerinkinden daha fazla olduğunu buldular. Diğer birçok çalışma da bu sonucu desteklemektedir (www.bcps.k12.md.us/Student_Performance/PDF/School_Climate).

Dagg, Adedoyin, Chlebnikow ve Yakimowski (2003) yaptıkları araştırmada, Baltimore Şehri Devlet Okulları Sistemine bağlı okullarda çalışan yönetici ve öğrencilerin okul iklimini algılamalarına ilişkin görüşlerini incelediler.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %78'i, öğrencilerin okullarında kendilerini güvende hissettiklerine inanmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu (85.3%), öğrencilerin okulun davranış standartlarına uyduklarını söylemektedir. Çalışanların (72.5%) 'i, okulları ile gurur duymaktadır. Çalışanların (68.2%)' si, yöneticilerin düzenli olarak sınıfları öğretimi denetlemek için ziyaret ettiklerini bildirmiş ve (66.7%)' si ise yöneticilerinin öğretimsel program için gerekli kaynakları sağladıklarını belirtmişlerdir.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar da göstermektedir ki örgüt iklimi işgörenler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Özellikle okul içerisindeki yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkiler ve öğrencilerle olan etkileşimleri okulun başarısını ve öğrencilerin davranışını önemli ölçüde etkilemektedir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlere uygulanan anketlerden elde edilen veriler ve yorumları bulunmaktadır. Bulgular amaçlara uygun olarak tablolar şeklinde açıklanmış ve yorumlanmıştır. Ancak, verilerin elde edildiği örneklem grubunun bireysel özelliklerinin bilinmesinin yararlı olacağı düşüncesi ile tabloların sunumundan önce araştırmaya katılan denek grubunun bireysel özellikleri verilmiştir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri

Bu bölümde anket sorularını yanıtlayan öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim durumlarına ilişkin dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı

BİREYSEL ÖZELLİKLER	N	%
CİNSİYET		
Kadın	179	73
Erkek	66	27
Toplam	245	100,0
MEDENİ DURUM		
Evli	194	79
Bekar	51	21
Toplam	245	100,0
YAŞ		

Tablo 2 – Devamı

YAŞ	N	%
20-25 yaş	13	5,3
26-30 yaş	52	21,2
31-40 yaş	83	33,9
41 yaş ve Üzeri	97	39,6
Toplam	245	100,0
EĞİTİM DURUMU		
Eğitim Fakültesi	101	41,2
Eğitim Enstitüsü	13	5,3
Fakültelerin Diğer Bölümleri	36	14,7
Fen-Edebiyat Fakültesi	74	30,2
Yüksek Lisans Programı	21	8,6
Toplam	245	100,0
MESLEKİ KIDEM		
1-5 yıl	60	24,5
6-10 yıl	58	23,7
11-20 yıl	65	26,5
21 yıl ve Üzeri	62	25,3
Toplam	245	100,0

Tablo 2’ de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplam öğretmen sayısı 245’dir. Bunların 179’u (% 73) kadın, 66’sı (% 27) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 194’ü (% 79) evli, 51’i (%21) bekardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 13’ü (% 5,3) 20-25 yaş grubunda, 52’ si (% 21,2) 26-30 yaş grubunda, 83’ü (% 33,9) 31-40 yaş grubunda, 97’ si (% 39,6) 41 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır. Eğitim durumu özelliğine bakılacak olursa, araştırmaya katılan öğretmenlerin 101’i (% 41,2) eğitim fakültesi, 13’ü (% 5,3) eğitim enstitüsü, 36’sı (% 14,7) fakültelerin diğer bölümleri, 74’ü (% 30,2) fen-edebiyat fakültesi ve 21’i (% 8,6) yüksek lisans programı mezunudur. 1-5 yıl kıdem aralığındaki öğretmen sayısı 60 (% 24,5), 6-10 yıl kıdem aralığındaki öğretmen

sayısı 58 (% 23,7), 11-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmen sayısı 65 (% 26,5), 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki öğretmen sayısı 62 (% 25,3)'dir.

**Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarından
Destekleyici Müdür Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Araştırmanın birinci alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3 'de yer almaktadır.

Tablo 3
**Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Destekleyici Müdür Davranışlarına
İlişkin Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

DESTEKLEYİCİ MÜDÜR DAVRANIŞLARI	N	$\bar{x}$	S
5.Okul müdürümüz çalışkanlığıyla diğerlerine örnek teşkil eder.	245	2,5429	1,0259
6.Okul müdürümüz öğretmenleri taktir-tebrik eder.	245	2,4122	,9987
23.Müdürümüz öğretmenlerin yardımına koşar.	245	2,4776	1,0105
24.Müdürümüz eleştirilerin sebebini öğretmenlere açıklar.	245	2,3959	1,0255
25.Okul saatleri dışında müdürümüz yardıma ihtiyacı olan öğretmenlere açıktır.	245	2,4367	1,0486
29.Müdürümüz gerçekten yapıcı eleştirilerde bulunur.	245	2,2204	,9235
30.Müdürümüz diğer insanların- öğretmenlerin refahı için çabalar.	245	2,2000	,9818
Destekleyici Müdür Davranışına ilişkin Genel Aritmetik Ortalama	245	2,3837	,7991

Tablo 3 incelendiğinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin destekleyici müdür davranışına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,38$) ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Tablo 3’deki bulgulara göre; öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında, “ okul müdürünün öğretmenleri taktir-tebrik etmesi ” maddesine ($\bar{X}=2,41$) ortalama ile, “ müdürün öğretmenlerin yardımına koşması ” maddesine ($\bar{X}=2,47$) ortalama ile, “ müdürün eleştirilerin sebebini öğretmenlere açıklaması ” maddesine ($\bar{X}=2,39$) ortalama ile, “ okul saatleri dışında müdürün yardıma ihtiyacı olan öğretmenlere açık olması ” maddesine ($\bar{X}=2,43$) ortalama ile, “ müdürün gerçekten yapıcı eleştirilerde bulunması ” maddesine ($\bar{X}=2,22$) ortalama ile, “ müdürün diğer insanların-öğretmenlerin refahı için çabalaması” maddesine ($\bar{X}=2,20$) ” ortalama ile “ katılmıyorum” aralığında görüş belirttikleri görülmektedir. Ancak, “ okul müdürümüz çalışkanlığıyla diğerlerine örnek teşkil eder ” maddesine ($\bar{X}=2,54$) ortalama ile “ katılıyorum ” aralığında görüş belirtmişlerdir. Bu algı biçimi, müdürlerin örgüt iklimi boyutlarından biri olan destekleyici müdür davranışı konusunda yetersiz olmaları, okul müdürlerinin bürokratik işlerle daha fazla uğraşmaları nedeni ile informal ilişkileri geliştirememelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarından Otoriter Müdür Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, otoriter müdür davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, otoriter müdür davranışlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4
Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Otoriter Müdür Davranışlarına İlişkin
Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

OTORİTER MÜDÜR DAVRANIŞLARI	N	$\bar{X}$	S
7.Öğretmen-müdür toplantılarında müdür hakimiyet kurar, baskındır.	245	2,5510	1,0762
12.Müdürümüz çok sert bir biçimde okulu idare eder.	245	1,8857	1,0339
13.Müdürümüz öğretmenlerin her yaptığını gözler, izler.	245	2,6204	1,0356
18.Müdürümüz öğretmenlerin faaliyetlerini yakından kontrol eder.	245	2,5143	,9650
19.Müdürümüz otoriterdir.	245	2,2408	1,0496
31.Müdürümüz öğretmenleri yakından denetler.	245	2,4776	,9816
32.Müdürümüzün konuşması dinlemesine oranla daha yüksektir.	245	2,5143	,9942
Otoriter Müdür Davranışına ilişkin Genel Aritmetik Ortalama	245	2,4006	,7149

Tablo 4 incelendiğinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin otoriter müdür davranışına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, otoriter müdür davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,40$) ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Tablo 4’ deki bulgulara göre; öğretmenlerin otoriter müdür davranışı boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında, “öğretmen-müdür toplantılarında müdür hakimiyet kurar, baskındır ” maddesine ($\bar{X}=2,55$) ortalama ile, “ müdürümüz öğretmenlerin her yaptığını gözler, izler ” maddesine ($\bar{X}=2,62$), “ müdürümüz öğretmenlerin faaliyetlerini yakından kontrol eder”maddesine ($\bar{X}=2,51$), “ müdürümüzün konuşması dinlemesine oranla daha yüksektir ” maddesine ($\bar{X}=2,51$) ortalama ile “ katılıyorum ” aralığına görüş belirttikleri görülmektedir. Ancak öğretmenlerin, “müdürümüz çok sert bir biçimde okulu idare eder ” maddesine ($\bar{X}=1,88$) ortalama ile, “ müdürümüz otoriterdir ” maddesine ($\bar{X}=2,24$) ortalama ile, “ müdürümüz öğretmenleri yakından denetler ” maddesine ($\bar{X}=2,47$)

ortalama ile “ katılmıyorum ” aralığında görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, müdürün toplantılarda hakimiyet kurması, yakından denetimi ve izlemesi maddelerine ilişkin görüşleri “ katılıyorum ” aralığındadır. Bu algı biçimi, okul müdürlerinin merkezi bir yönetimle atanmaları nedeni ile gerekli liderlik davranışlarını gösterememelerinden, otoritelerini korumak için öğretmenlerle informal ilişkilere daha az girmek istemelerinden, okul yönetiminde yasa ve yönetmeliklere aşırı bağlı kalmaları ile öğretmen ve müdür arasındaki iletişim problemlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, kendini işine vermiş öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, kendini işine vermiş öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5 ‘de yer almaktadır.

Tablo 5

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışına İlişkin Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

KENDİNİ İŞİNE VERMİŞ ÖĞRETMEN DAVRANIŞI	N	$\bar{X}$	S
3.Bu okulun öğretmenleri okul saati dışında ferdi sorunları olan öğrencilere zaman ayırır.	245	2,3061	,9410
4.Bu okulun öğretmenleri, bu okuldan gurur duyar.	245	2,5224	,9390
10.Öğrencilerin okulun politikaları üzerinde etkisi vardır.	245	1,7551	,8476
11.Okulumuzda öğretmen-öğrenci ilişkileri candan ve arkadaşçadır.	245	2,7061	,8982
16.Öğretmenlerimiz arasında yardımlaşma ve birbirini destekleme vardır.	245	2,5837	,9699
17.Öğrencilerimiz sorunlarını mantıklı sebeplere dayandırarak çözerler.	245	2,0735	,8165

Tablo 5 – Devamı

KENDİNİ İŞİNE VERMİŞ ÖĞRETMEN DAVRANIŞI	N	$\bar{X}$	S
20.Öğretmenlerimizin morali yüksektir.	245	2,3306	,8783
28.Öğretmenler bu okulda çalışmaktan gerçekten hoşlanıyorlar.	245	2,3959	,9422
33.Öğrencilerimizim birlikte çalışmaları hususunda, gözetlemeye gerek duymadan güven duyarız.	245	2,2367	,8304
34.Öğretmenler birbirlerinin kişisel yeterliliklerine saygı duyarlar.	245	2,7020	,8475
Kendini İşine Vermiş Öğretmen Davranışına ilişkin Genel Aritmetik Ortalama	245	2,3612	,5605

Tablo 5 incelendiğinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin kendini işine vermiş öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, kendini işine vermiş öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,36$) ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Tablo 5’ deki bulgulara göre; öğretmenlerin kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında, “ bu okulun öğretmenleri, bu okuldan gurur duyar ”, maddesine ($\bar{X}=2,52$) ortalama ile, “okulumuzda öğretmen-öğrenci ilişkileri candan ve arkadaşçadır ” maddesine ($\bar{X}=2,70$) ortalama ile, “öğretmenlerimiz arasında yardımlaşma ve birbirini destekleme vardır” maddesine ($\bar{X}=2,58$) ortalama ile, “ öğretmenler birbirlerinin kişisel yeterliliklerine saygı duyarlar ” maddesine ($\bar{X}=2,70$) ortalama ile, “ katılıyorum ” aralığında görüş belirttikleri görülmektedir. Ancak, “ bu okulun öğretmenleri okul saati dışında ferdi sorunları olan öğrencilere zaman ayırır ” maddesine ($\bar{X}=2,30$) ortalama ile, “ öğrencilerin okulun politikaları üzerinde etkisi vardır ” maddesine ($\bar{X}=1,75$) ortalama ile, “ öğrencilerimiz sorunlarını mantıklı sebeplere dayandırarak çözerler ” maddesine ($\bar{X}=2,07$) ortalama ile, “ öğretmenlerimizin morali yüksektir ” maddesine ($\bar{X}=2,33$) ortalama ile, “ öğretmenler bu okulda çalışmaktan gerçekten hoşlanıyorlar ” maddesine ($\bar{X}=2,39$) ortalama ile, “ öğrencilerimizim birlikte

çalışmaları hususunda, gözetlemeye gerek duymadan güven duyarız” maddesine ($\bar{X}=2,23$) ortalama ile, “ katılmıyorum ” aralığında görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, okulları ile gurur duyma, öğretmen- öğrenci ilişkilerinin yakınlığı, öğretmenler arası saygı ve yardımlaşma maddelerine “ katılıyorum ” aralığında görüş belirtirken, okul dışında öğrencilere zaman ayırma, okul politikalarının geliştirilmesi ve ferdi sorunların çözümü, öğrencilerin birlikte çalışma becerisi, öğretmen morali ile okullarından hoşnut olma maddelerine “ katılmıyorum ” aralığında görüş belirtmişlerdir. Bu algı biçimi, öğretmenlerin okullarda yaşadığı iş yoğunluğu, ders saatlerinin fazla olması nedeni ile öğrenciler ile okul dışı saatlerde görüşememesinden, pek çok öğretmenin ek iş yapması nedeni ile zamanlarını verimli kullanamamalarından, verimli çalışma alışkanlığını ile ferdi sorunların çözümünde gereken uzmanlık becerisine sahip olamamalarından ve tüm bunların yarattığı olumsuzluklar nedeni ile morallerinin azalmasından kaynaklanıyor olabilir.

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Endişeli Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, endişeli öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, endişeli öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6 ‘da yer almaktadır.

Tablo 6

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Endişeli Öğretmen Davranışına İlişkin Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

ENDİŞELİ ÖĞRETMEN DAVRANIŞI	N	$\bar{X}$	S
1.Bu okulun öğretmenleri birbirlerini rahatsız edici tavırlara sahiptirler.	245	1,5592	,8108

Tablo 6 – Devamı

ENDİŞELİ ÖĞRETMEN DAVRANIŞI	N	$\bar{X}$	S
2.Bu okulda öğretmenlerin bir çok kurulda toplantı yapma ve görev alma zorunluluğu vardır.	245	2,6898	,9802
8.Bu okulda rutin (alışılmış-günlük) işler öğretim işlerini aksatır.	245	1,6694	,8642
9.Bu okulun öğretmenleri toplantılar esnasında meslektaşlarının sözünü keser.	245	1,5633	,7795
15.Bu okulun idari yazışmaları sıkıntı vericidir.	245	1,8245	,8718
22.Bu okulda, öğretim harici görevlendirmeler gereğinden fazladır.	245	1,8612	,9128
Endişeli Öğretmen Davranışına ilişkin Genel Aritmetik Ortalama	245	1,8612	,4599

Tablo 6 incelendiğinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin endişeli öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, kendini işine vermiş öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1,86$) ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Endişeli öğretmen davranışına ilişkin Tablo 6’ daki öğretmen görüşlerine bakıldığında; “ bu okulda öğretmenlerin bir çok kurulda toplantı yapma ve görev alma zorunluluğu vardır ” maddesine ($\bar{X}=2,68$) ortalama ile “ katılıyorum ” aralığında görüş belirttikleri görülmektedir. Ancak , “ bu okulun öğretmenleri birbirlerini rahatsız edici tavırlara sahiptirler ” maddesine ($\bar{X}=1,55$) ortalama ile, “ bu okulda rutin (alışılmış-günlük) işler öğretim işlerini aksatır ” maddesine ($\bar{X}=1,66$) ortalama ile, “ bu okulun öğretmenleri toplantılar esnasında meslektaşlarının sözünü keser ” maddesine ($\bar{X}=1,56$) ortalama ile “ kesinlikle katılmıyorum ” aralığında görüş belirtmişlerdir. Bu algı biçimi, öğretmenlerin öğretimin temel amacını sapıran hem yönetimden hem de meslektaşlarından kaynaklanan bir müdahale biçimini içeren endişeli öğretmen davranışı boyutunda bir problem yaşamamaları, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin informal ve formal ilişkilerinde gerekli görgü ve nezaket kurallarına uymalarından kaynaklanıyor olabilir.

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışı Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Araştırmanın beşinci alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7 'de yer almaktadır.

Tablo 7

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışı İlişkin Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

DUYGUSAL İLİŞKİLERDE BAŞARILI ÖĞRETMEN DAVRANIŞI	N	$\bar{X}$	S
14.Öğretmenlerin en yakın arkadaşları, bu okulda görev yapan öğretmenlerdir	245	2,2204	,9711
21.Öğretmenler birbirlerinin ailevi geçmişlerini bilirler.	245	1,8204	,7791
26.Öğretmenler birbirlerini evlerine oturmaya davet derler.	245	2,2367	,9587
27.Öğretmenler birbirleri ile sosyal ilişkilerini düzenli olarak sürdürürler.	245	2,3755	,8858
Duygusal İlişkilerde Başarılı Öğretmen Davranışına İlişkin Genel Aritmetik Ortalama	245	2,1633	,6508

Tablo 7 incelendiğinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,16$) ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin Tablo 7’ deki öğretmen görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin ankete vermiş oldukları cevap ortalamaları ($\bar{X}=1,82$) ile ($\bar{X}=2,37$) arasında değişmekte ve bu ortalamalar “ katılmıyorum ” aralığına denk

düşmektedir. Bu algı biçimi, öğretmenler arasında sosyal ilişkiler ağının güçlü ve tutarlı olmamasından, öğretmenlerin ilişkilerini daha çok meslektaşlık çerçevesi içinde tutmak istemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın altıncı alt amacı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışı, otoriter müdür davranışı ile kendini işine vermiş öğretmen davranışı, endişeli öğretmen davranışı ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışına ilişkin görüşleri arasında; yaş, cinsiyet, bitirilen son eğitim kurumu ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup, bulunmadığının belirlenmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlılığı test etmek için t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9’ da verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yaş, bitirilen son eğitim kurumu ve kıdem değişkenine ilişkin görüşleri arasında anlamlılığı test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’ de verilmiştir. Farklılığın çıktığı durumda LSD testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 8

Cinsiyete Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi Ve Sonuçları

Örgüt İklimi Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	t	p
Destekleyici M.D	KADIN	179	2,4358	,8215	1,686	,093
	ERKEK	66	2,2424	,7219		
Otoriter M.D	KADIN	179	2,4812	,7203	2,954	,003*
	ERKEK	66	2,1818	,6566		

Tablo 8 – Devamı

Kendini İ.V Ö.D	KADIN	179	2,3966	,5755	1,635	,103
	ERKEK	66	2,2652	,5091		
Endişeli Ö.D	KADIN	179	1,8911	,4761	1,678	,095
	ERKEK	66	1,7803	,4053		
Duygusal İ.B.Ö.D	KADIN	179	2,2765	,6296	4,674	,000*
	ERKEK	66	1,8561	,6109		

* P<.05

Tablo 8 , cinsiyet değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama, standart sapma değerleri ve t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 8 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarından “ otoriter müdür davranışı ” ve “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutları hariç diğer üç alt boyutta p < .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Otoriter müdür davranışı alt boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı farklılığın kaynağı kadın öğretmenlerdir. Kadın öğretmenlerin, müdürlerini daha otoriter algılamalarının nedeni; kadın öğretmenlerin yetiştirilme tarzı, Türk aile yapısı ve eğitim sistemi nedeni ile otoriteye boyun eğen bir yapıda yetiştirilmeleri ve bu nedenle çalıştıkları kurumlarda üstlerini otoriter olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı alt boyutunda da kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı farklılığın kaynağı kadın öğretmenlerdir. Kadın öğretmenlerin, kendilerini duygusal ilişkilerde daha başarılı algılamalarının nedeni; erkek öğretmenlerin yetiştirilme tarzı nedeni ile duygularını ifade etmede aktif olamamaları, kadın öğretmenlerin kendi karakter yapılarının duygusal olması nedeni ile duygusal ilişkilerde erkek öğretmenlere göre daha başarılı olduklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 9

Medeni Duruma Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılığa İlişkin T Testi Ve Sonuçları

Örgüt İklimi Boyutları	MDURUM	N	$\bar{X}$	S	t	p
Destekleyici M.D	Evli	194	2,3457	,7904	-1,350	,178
	Bekar	51	2,5154	,8286		
Otoriter M.D	Evli	194	2,3997	,7266	-,182	,856
	Bekar	51	2,4202	,6727		
Kendini İ.V Ö.D	Evli	194	2,3523	,5515	-,472	,637
	Bekar	51	2,3941	,6028		
Endişeli Ö.D	Evli	194	1,8679	,4468	,252	,802
	Bekar	51	1,8497	,5058		
Duygusal İ.B.Ö.D	Evli	194	2,1399	,6608	-1,170	,243
	Bekar	51	2,2598	,6123		

* P< .05

Tablo 9, medeni durum değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama, standart sapma değerleri ve t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin, örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında hiçbir alt boyutta $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle öğretmenler, belirtilen beş boyutta da aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 10

Yaşa Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S
Destekleyici M.D. Ort.	20-25 yaş	13	2,4066	,9200

Tablo 10 – Devamı

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S
Destekleyici M.D. Ort.	26-30 yaş	52	2,3901	,7977
	31-40 yaş	83	2,4062	,8421
	41 yaş ve üzeri	97	2,3579	,7565
	Toplam	245	2,3837	,7991
Otoriter M.D. Ort.	20-25 yaş	13	2,4396	,7058
	26-30 yaş	52	2,4286	,6610
	31-40 yaş	83	2,4561	,7296
	41 yaş ve üzeri	97	2,3328	,7362
	Toplam	245	2,4006	,7149
Kendini İ.V Ö.D. Ort.	20-25 yaş	13	2,2769	,7362
	26-30 yaş	52	2,3904	,5478
	31-40 yaş	83	2,3145	,5687
	41 yaş ve üzeri	97	2,3969	,5388
	Toplam	245	2,3612	,5605
Endişeli Ö.D. Ort.	20-25 yaş	13	1,8846	,2837
	26-30 yaş	52	1,8782	,5404
	31-40 yaş	83	1,9177	,4802
	41 yaş ve üzeri	97	1,8007	,4108
	Toplam	245	1,8612	,4599
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort.	20-25 yaş	13	2,3269	,7316
	26-30 yaş	52	2,2548	,5992
	31-40 yaş	83	2,1747	,6992
	41 yaş ve üzeri	97	2,0825	,6216
	Toplam	245	2,1633	,6508

Tablo 10, yaş değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin genel aritmetik ortalaması destekleyici müdür davranışı alt boyutunda ($\bar{X}=2,38$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, otoriter müdür davranışı alt boyutunda ($\bar{X}=2,40$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,36$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, endişeli öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=1,86$) ortalama ile “ katılmıyorum ” ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,16$) ortalama ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüt iklimi boyutlarının her birini algılama biçimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Yaş Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Ve Sonuçları

Örgüt İklimi Boyutları	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Destekleyici M.D. Ort	Gruplar arası	,116	3	3,854E-02	,060	,981
	Gruplar içi	155,697	241	,646		
	Toplam	155,812	244			
Otoriter M.D. Ort	Gruplar arası	,762	3	,254	,494	,687
	Gruplar içi	123,945	241	,514		
	Toplam	124,706	244			
Kendini İ.V.Ö.D. Ort	Gruplar arası	,442	3	,147	,466	,707
	Gruplar içi	76,200	241	,316		
	Toplam	76,642	244			
Endişeli Ö.D Ort	Gruplar arası	,642	3	,214	1,012	,388
	Gruplar içi	50,973	241	,212		
	Toplam	51,615	244			
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort	Gruplar arası	1,428	3	,476	1,126	,339
	Gruplar içi	101,916	241	,423		
	Toplam	103,344	244			

* P<0,05

Tablo 11 incelendiğinde, yaş değişkenine göre öğretmenlerin, örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında hiçbir alt boyutta gruplar arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle öğretmenler, belirtilen beş boyutta da aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 12

Eğitim Durumuna Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Bitirdiği Son Eğitim Kurumu	N	$\bar{X}$	S
Destekleyici M.D. Ort	Eğitim Fakültesi	101	2,4272	,8522
	Eğitim Enstitüsü	13	1,9121	,7132
	Fakültelerin Diğer B	36	2,3571	,7288
	Fen-Edebiyat Fak	74	2,3919	,7775
	Yüksek Lis. P	21	2,4830	,7430
	Toplam	245	2,3837	,7991
Otoriter M.D. Ort	Eğitim Fakültesi	101	2,4130	,6664
	Eğitim Enstitüsü	13	2,3077	,9274
	Fakültelerin Diğer B	36	2,4762	,7032
	Fen-Edebiyat Fak	74	2,3398	,7584
	Yüksek Lisans Prg	21	2,4830	,7049
	Toplam	245	2,4006	,7149
Kendini İ.V Ö.D. Ort	Eğitim Fakültesi	101	2,3317	,5213
	Eğitim Enstitüsü	13	2,5077	,4716
	Fakültelerin Diğer B	36	2,3333	,6320
	Fen-Edebiyat Fak	74	2,3986	,5951
	Yüksek Lisans Prg	21	2,3286	,5676
	Toplam	245	2,3612	,5605
Endişeli Ö.D Ort	Eğitim Fakültesi	101	1,8680	,5013
	Eğitim Enstitüsü	13	1,6795	,2588
	Fakültelerin Diğer B	36	1,8935	,3927
	Fen-Edebiyat Fak	74	1,8851	,4582

Tablo 12 – Devamı

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Bitirdiği Son Eğitim Kurumu	N	$\bar{X}$	S
Endişeli Ö.D Ort	Yüksek Lisans Prg	21	1,8016	,4673
	Toplam	245	1,8612	,4599
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort	Eğitim Fakültesi	101	2,2054	,6730
	Eğitim Enstitüsü	13	2,2308	,6247
	Fakültelerin Diğer B	36	2,1667	,6601
	Fen-Edebiyat Fak	74	2,0777	,6234
	Yüksek Lisans Prg	21	2,2143	,6675
	Toplam	245	2,1633	,6508

Tablo 12, eğitim durumu değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin genel aritmetik ortalaması destekleyici müdür davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,38$) ortalama ile “ katılmıyorum ” , otoriter müdür davranışı alt boyutunda ($\bar{X}=2,40$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,36$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, endişeli öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=1,86$) ortalama ile “ katılmıyorum ” ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,16$) ortalama ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgüt iklimi boyutlarının her birini algılama biçimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

Eğitim Durumuna Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Ve Sonuçları

Örgüt İklimi Boyutları	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Destekleyici M.D. Ort	Gruplar arası	3,320	4	,830	1,306	,268
	Gruplar içi	152,493	240	,635		
	Toplam	155,812	244			
Otoriter M.D. Ort	Gruplar arası	,750	4	,187	,363	,835
	Gruplar içi	123,956	240	,516		
	Toplam	124,706	244			
Kendini İ.V.Ö.D. Ort	Gruplar arası	,521	4	,130	,411	,801
	Gruplar içi	76,121	240	,317		
	Toplam	76,642	244			
Endişeli Ö.D. Ort	Gruplar arası	,589	4	,147	,692	,598
	Gruplar içi	51,026	240	,213		
	Toplam	51,615	244			
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort	Gruplar arası	,836	4	,209	,489	,744
	Gruplar içi	102,509	240	,427		
	Toplam	103,344	244			

Tablo 13 incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin, örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında belirtilen beş alt boyutta gruplar arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle öğretmenler, belirtilen beş boyutta da aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 14

Kıdeme Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Kıdem Aralığı	N	$\bar{X}$	S
Destekleyici M.D. Ort.	1-5 yıl	60	2,4429	,7779

Tablo 14 – Devamı

Örgüt İklimi Boyutları	Öğretmenin Kıdem Aralığı	N	$\bar{X}$	S
Destekleyici M.D. Ort.	6-10 yıl	58	2,3744	,7928
	11-20 yıl	65	2,4571	,8196
	21 yıl ve üzeri	62	2,2581	,8072
	Toplam	245	2,3837	,7991
Otoriter M.D. Ort.	1-5 yıl	60	2,4595	,6236
	6-10 yıl	58	2,2241	,6989
	11-20 yıl	65	2,4615	,7680
	21 yıl ve üzeri	62	2,4447	,7444
	Toplam	245	2,4006	,7149
Kendini İ.V.Ö.D. Ort.	1-5 yıl	60	2,3367	,6117
	6-10 yıl	58	2,2172	,5338
	11-20 yıl	65	2,3492	,5324
	21 yıl ve üzeri	62	2,5323	,5297
	Toplam	245	2,3612	,5605
Endişeli Ö.D Ort.	1-5 yıl	60	1,9083	,5018
	6-10 yıl	58	1,8592	,4511
	11-20 yıl	65	1,9128	,4669
	21 yıl ve üzeri	62	1,7634	,4111
	Toplam	245	1,8612	,4599
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort.	1-5 yıl	60	2,3292	,5776
	6-10 yıl	58	1,9914	,6572
	11-20 yıl	65	2,1500	,7259
	21 yıl ve üzeri	62	2,1774	,5995
	Toplam	245	2,1633	,6508

Tablo 14, mesleki kıdem değişkenine göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin genel aritmetik ortalaması destekleyici müdür davranışı alt boyutunda ($\bar{X}=2,38$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, otoriter müdür davranışı alt boyutunda ($\bar{X}=2,36$) ortalama ile “ katılmıyorum”, kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,36$) ortalama ile “ katılmıyorum ”, endişeli öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=1,86$) ortalama ile “ katılmıyorum ” ve duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=2,16$) ortalama ile “ katılmıyorum ” aralığındadır.

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgüt iklimi boyutlarının her birini algılama biçimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Kıdeme Göre Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Boyutlarının Her Birini Algılama Biçimlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Ve Sonuçları

Örgüt İklimi Boyutları	Varyansın kyn	KT	df	KO	F	P
Destekleyici M.D. Ort	Gruplar arası	1,544	3	,515	,804	,493
	Gruplar içi	154,268	241	,640		
	Toplam	155,812	244			
Otoriter M.D. Ort	Gruplar arası	2,376	3	,792	1,561	,200
	Gruplar içi	122,330	241	,508		
	Toplam	124,706	244			
Kendini İ.V Ö.D. Ort	Gruplar arası	3,062	3	1,021	3,343	,020*
	Gruplar içi	73,580	241	,305		
	Toplam	76,642	244			
Endişeli Ö.D Ort	Gruplar arası	,899	3	,300	1,424	,236
	Gruplar içi	50,716	241	,210		
	Toplam	51,615	244			
Duygusal İ.B.Ö.D. Ort	Gruplar arası	3,389	3	1,130	2,724	,045*
	Gruplar içi	99,956	241	,415		
	Toplam	103,344	244			

* P<0,05

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutları arasında “ destekleyici müdür davranışı ”, “ otoriter müdür davranışı” ve “ endişeli öğretmen davranışı ” alt boyutlarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, “ kendini işine vermiş öğretmen davranışı ” ve “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutlarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16
Farklılık Kaynağı İçin Lsd Testi

Bağımlı Değişken	(I) MKİDEM	(J) MKİDEM	Anlamlı Farklılık (I-J)	Değer
Kendini İ.V Ö.D.	1-5 yıl	6-10 yıl	,1194	,242
		11-20 yıl	-1,2564E-02	,899
		21 yıl ve üzeri	-,1956	,052
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,1194	,242
		11-20 yıl	-,1320	,187
		21 yıl ve üzeri	-,3150	,002*
	11-20 yıl	1-5 yıl	1,256E-02	,899
		6-10 yıl	,1320	,187
		21 yıl ve üzeri	-,1830	,063
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,1956	,052
		6-10 yıl	,3150	,002*
		11-20 yıl	,1830	,063
Duygusal İ.B.Ö.D.	1-5 yıl	6-10 yıl	,3378	,005*
		11-20 yıl	,1792	,122
		21 yıl ve üzeri	,1517	,194
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,3378	,005*
		11-20 yıl	-,1586	,174
		21 yıl ve üzeri	-,1860	,115
	11-20 yıl	1-5 yıl	-,1792	,122
		6-10 yıl	,1586	,174
		21 yıl ve üzeri	-2,7419E-02	,811
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,1517	,194
		6-10 yıl	,1860	,115
		11-20 yıl	2,742E-02	,811

* P<0,05

Tablo 15 ve 16 birlikte incelendiğinde LSD testi sonucunda farkın kaynağını kendini işine vermiş öğretmen davranışı boyutunda 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler ile duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

“ Kendini işine vermiş öğretmen davranışı ” alt boyutunda 6- 10 yıl ile 21 ve üzerinde çalışan öğretmenler, diğer kıdem aralığındaki öğretmenlere göre kendilerini daha yeterli algılamaktadırlar. Bu algı biçimi, kıdemi daha fazla olan (21 yıl ve üzeri kıdeme sahip) öğretmenlerin hem iş hem de diğer meslektaşları ile olan ilişkilerinde daha tecrübeli ve

kendilerinden emin olmaları nedeni ile daha az problem yaşamaları, öğretmenlik mesleğinde önemli bir yeri olan manevi tatmini hissetmeleri ve insan ilişkilerine gereken önemi vermeleri ile 6 -10 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin, kıdemi daha fazla olan öğretmenleri örnek almalarından, göreve yeni başlayan öğretmenlere göre mesleki tecrübeye daha fazla sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler diğer kıdem aralığındaki öğretmenlere göre kendilerini daha yeterli algılamaktadırlar. Bu algı biçimi, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sosyal ilişkilere daha fazla önem vermeleri, mesleğin başında oldukları için duydukları heyecan ve azim duygusundan kaynaklanıyor olabilir.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, genel olarak kurumlarında varolan örgüt iklimi konusundaki görüşlerinin bulunması amacıyla yapılan bu araştırmada şu sonuçlar bulunmuştur:

- 1) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,38$) 'dir. Öğretmenler, destekleyici müdür davranışı alt boyutunda “ katılmıyorum ” şeklinde görüş belirterek, müdürlerinin davranışlarını düşük düzeyde destekleyici olarak algılamışlardır.
- 2) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin otoriter müdür davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{x}= 2,40$)' dır. Öğretmenler, otoriter müdür davranışı alt boyutunda “ katılmıyorum ” şeklinde görüş belirterek, müdürlerinin davranışlarını düşük düzeyde otoriter olarak algılamışlardır.
- 3) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin kendini işine vermiş öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{x}= 2,36$)' dır. Öğretmenler, kendini işine vermiş öğretmen davranışı alt boyutunda “ katılmıyorum ” şeklinde görüş belirterek, bu davranışın özelliği olan öğretmen mesleği ile ilgili üstün bir ahlakı yansıtmama, okulları ile övünme, birlikte çalışmaktan zevk alma, meslektaşlarına destek olma ve yalnızca birbirleriyle değil, öğrencileriyle de ilgilenme ile ilgili olarak kendilerini düşük düzeyde yeterli algılamışlardır.
- 4) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin endişeli öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{x}= 1,86$)' dır.

- 5) Öğretmenler, endişeli öğretmen davranışı alt boyutunda “ katılmıyorum ” şeklinde görüş belirterek, bu davranışın özelliği olan öğretimin temel amacını saptıran, hem yönetimin hem de meslektaşlarına genel bir müdahale biçimi ile ilgili olarak kendilerini ve okul yönetimini düşük düzeyde müdahaleci olarak algılamışlardır.
- 6) Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,16$)’ dır. Öğretmenler, duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı alt boyutunda “ katılmıyorum ” şeklinde görüş belirterek, bu davranışın özelliği birbirleri ile sosyal ilişkiler kurma konusunda kendilerini düşük düzeyde yeterli algılamışlardır.
- 7) Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin “ otoriter müdür davranışı ” ile “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Diğer boyutlarda ise .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- 8) Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- 9) Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- 10) Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- 11) Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında “ destekleyici müdür davranışı ”, “ otoriter müdür davranışı ”, “ endişeli öğretmen davranışı ” alt boyutlarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak “ kendini işine vermiş öğretmen davranışı ” ve “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutlarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçlarına göre, farkın kaynağını “ kendini işine vermiş öğretmen davranışı ” boyutunda 6-10 yıl ve 21 yıl ve

üzeri çalışan öğretmenler ile “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak, araştırmacılar ve uygulayıcılar için bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Benzer araştırmalar, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki diğer okul kademelerinde de yapılabilir.
2. Bu araştırmada, genel liselerdeki örgüt ikliminin değerlendirilmesinde sadece öğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Okul müdürleri ve öğrenci algılarına yönelik olarak örgüt iklimini çözümleyen araştırmalar diğer araştırmacılar tarafından yapılabilir.
3. Bu araştırma sadece İstanbul İli Kadıköy İlçesi ile sınırlı tutulmuştur. Yapılacak yeni araştırmalar, İstanbul çapında ve Türkiye genelinde yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin açık ve sağlıklı bir iklimin parçası olan destekleyicilik davranışlarını yeterince yerine getiremedikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerine açık ve sağlıklı bir okul iklimini yerleştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitimler verilebilir.
2. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenler tarafından düşük düzeyde otoriter olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerine yöneticilik eğitimi konusunda hizmet içi eğitimler verilerek, okuldaki tüm personeli yönetim sürecine katacak yapıyı kurmalarına yardımcı olunmalıdır.

3. Araştırma sonucunda “ kendini işine vermiş öğretmen davranışı ” ve “ duygusal ilişkilerde başarılı öğretmen davranışı ” alt boyutlarında öğretmenlerin kendilerini düşük düzeyde yeterli algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenler arası sosyal ilişkilerin artırılması ve öğretmenler arası yardım ve dayanışmanın artmasına yönelik faaliyetler planlanarak, okul müdürleri bu konuda yetiştirilmelidir.



EKLER

EK – 1 Anket Formu

EK - 2 Ankete İlişkin Güvenilirlik Testi



EK – 1: Anket Formu

ÖRGÜT İKLİMİNİ TANIMLAMA ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Bu anketin amacı Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' ne sunulacak olan “ Genel Liselerde Örgüt İkliminin Belirlenmesi ” konulu yüksek lisans tezi için bilgi toplamaktır. Bu anketin değeri, anketteki her maddeyi cevaplandırmada göstereceğiniz samimiyet ve dikkate bağlıdır. Elde edilen bilgiler, bilimsel amaçlar çerçevesinde topluca bilgisayarda değerlendirileceği için ankete isim yazmayınız. Anket iki bölümden oluşmakta olup I. Form kişisel bilgiler, II. Form örgüt iklimini tanımlamak amacı ile hazırlanmıştır. Cevaplandırılması 10 dakika sürmektedir.

Soruları dikkatle okumanızı ve değerlendirmenizi, özenle yapmanızı temenni eder, değerli zamanınızı aldığım için özür diler, yardımlarınız için teşekkür ederim.

NOT: Anketinizin değerlendirmeye girebilmesi için lütfen boş madde bırakmayınız.

Ceyda GÖKMEN

Yıldız teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM**1. Yaşınız**

20 – 25 () 26 – 30 () 31 – 40 () 41 ve üzeri ()

2. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

3. Medeni durumunuz

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Durumunuz

Eğitim Fakültesi () Eğitim Enstitüsü () Fakültelerin Diğer Bölümleri ()

Fen- Edebiyat Fakültesi (Fizik, Kimya v.b) () Yüksek Lisans Programları ()

5. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?

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

II. BÖLÜM					
Lütfen her sorunun karşısına sizce en uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz !					
Madde	AÇIKLAMA	Kesinlikle Katılıyorum (4)	Katılıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1	Bu okulun öğretmenleri birbirlerini rahatsız edici tavırlara sahiptirler.				
2	Bu okulda öğretmenlerin bir çok kurulda toplantı yapma ve görev alma zorunluluğu vardır.				
3	Bu okulun öğretmenleri okul saati dışında ferdi sorunları olan öğrencilere zaman ayırır.				
4	Bu okulun öğretmenleri, bu okuldan gurur duyar.				
5	Okul müdürümüz çalışkanlığıyla diğerlerine örnek teşkil eder.				
6	Okul müdürümüz öğretmenleri takdir-tebrik eder.				
7	Öğretmen-müdür toplantılarında müdür hakimiyet kurar, baskındır.				
8	Bu okulda rutin (alışılmış-günlük) işler öğretim işlerini aksatır.				
9	Bu okulun öğretmenleri toplantılar esnasında meslektaşlarının sözünü keser.				
10	Öğrencilerin okulun politikaları üzerinde etkisi vardır.				
11	Okulumuzda öğretmen-öğrenci ilişkileri candan ve arkadaşçadır.				
12	Müdürümüz çok sert bir biçimde okulu idare eder.				
13	Müdürümüz öğretmenlerin her yaptığını gözler, izler.				

Madde	AÇIKLAMA	Kesinlikle Katılıyorum (4)	Katılıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
14	Öğretmenlerin en yakın arkadaşları, bu okulda görev yapan öğretmenlerdir.				
15	Bu okulun idari yazışmaları sıkıntı vericidir.				
16	Öğretmenlerimiz arasında yardımlaşma ve birbirini destekleme vardır.				
17	Öğrencilerimiz sorunlarını mantıklı sebeplere dayandırarak çözerler.				
18	Müdürlüğümüz öğretmenlerin faaliyetlerini yakından kontrol eder.				
19	Müdürlüğümüz otoriterdir.				
20	Öğretmenlerimizin morali yüksektir.				
21	Öğretmenler birbirlerinin ailevi geçmişlerini bilirler.				
22	Bu okulda, öğretim harici görevlendirmeler gereğinden fazladır.				
23	Müdürlüğümüz öğretmenlerin yardımına koşar.				
24	Müdürlüğümüz eleştirilerin sebebini öğretmenlere açıklar.				
25	Okul saatleri dışında müdürlüğümüz yardıma ihtiyacı olan öğretmenlere açıktır.				
26	Öğretmenler birbirlerini evlerine oturmaya davet ederler.				
27	Öğretmenler birbirleri ile sosyal ilişkilerini düzenli olarak sürdürürler.				
28	Öğretmenler bu okulda çalışmaktan gerçekten hoşlanıyorlar.				

Madde	AÇIKLAMA	Kesinlikle Katılıyorum (4)	Katılıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
29	Müdürümüz gerçekten yapıcı eleştirilerde bulunur.				
30	Müdürümüz diğer insanların- öğretmenlerin refahı için çabalar.				
31	Müdürümüz öğretmenleri yakından denetler.				
32	Müdürümüzün konuşması dinlemesine oranla daha yüksektir.				
33	Öğrencilerimizim birlikte çalışmaları hususunda, gözetlemeye gerek duymadan güven duyarız.				
34	Öğretmenler birbirlerinin kişisel yeterliliklerine saygı duyarlar.				

EK- 2: Ankete İlişkin Güvenilirlik Testi**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)****Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	75,3633	186,0109	-,1270	,8680
S2	74,2327	177,8760	,1921	,8623
S3	74,6163	173,5325	,3808	,8576
S4	74,4000	168,6754	,5864	,8526
S5	74,3796	167,6709	,5697	,8525
S6	74,5102	170,2591	,4835	,8549
S7	74,3714	174,0541	,3045	,8597
S8	75,2531	185,3455	-,0949	,8679
S9	75,3592	184,8459	-,0752	,8667
S10	75,1673	177,7219	,2398	,8607
S11	74,2163	171,0309	,5117	,8546
S12	75,0367	178,4044	,1588	,8634
S13	74,3020	167,1871	,5825	,8521
S14	74,7020	174,6691	,3213	,8591
S15	75,0980	184,4412	-,0567	,8672
S16	74,3388	172,2249	,4200	,8566
S17	74,8490	173,2681	,4617	,8560
S18	74,4082	166,7835	,6477	,8508
S19	74,6816	169,0704	,5014	,8543
S20	74,5918	171,4803	,5046	,8548
S21	75,1020	175,6986	,3657	,8581
S22	75,0612	180,9266	,0855	,8644
S23	74,4449	169,5431	,5052	,8543
S24	74,5265	170,5208	,4587	,8555
S25	74,4857	169,3656	,4908	,8546
S26	74,6857	170,3967	,5011	,8546
S27	74,5469	171,0357	,5196	,8544
S28	74,5265	169,9880	,5285	,8540
S29	74,7020	173,6527	,3843	,8575
S30	74,7224	171,5046	,4429	,8560
S31	74,4449	166,9857	,6271	,8513
S32	74,4082	177,5294	,2016	,8621
S33	74,6857	176,7656	,2900	,8596
S34	74,2204	175,1234	,3574	,8582

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 245,0

N of Items = 34

Alpha = ,8616



KAYNAKÇA

- Arslan, Nagehan. “ Örgüt İklimi ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, 1997.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Genişletilmiş Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.
- _____. **Eğitim Yönetimi**. Altıncı Baskı, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2000.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 2002.
- _____. **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 2002.
- Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi**. Beşinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. İkinci Baskı. Ankara: Gül yayınları, 1998.
- _____. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1999.
- Bridge, Berna. **Eğitimde Vizyoner Liderlik Ve Etkin Yöneticilik**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 2003.
- Bucak, Esengül Balcı. “ Abant İzzet baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast- Üst İlişkileri,” **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. Sayı: 7, 2002, ss. 11- 27.
- Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Onikinci Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 2002.
- Can, Halil. **Organizasyon Ve Yönetim**. Beşinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. Altıncı Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Kutlu, Çalışkan. “ Örgütün Yapısal Boyutları Ve Takım İklimine Etkisi ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2001.
- Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü Ve Yönetimi**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Ensari, Hoşcan ve Zembat Rengin. “ Örgüt İklimi Bakımından Bir Üniversitenin Değerlendirilmesi, ” **Marmara Üniversitesi SBE Dergisi Öneri**. Cilt: 2, Sayı: 11, 1999, ss. 37 – 49.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi** . Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**. Ankara: Todai Yayınları, 1978.

Demir, Teoman. “ Dokuz Eylül Ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel İklim ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, 1999.

Demirel, Tacettin. “ Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, 1997.

Günbayı, İlhan. “ Genel Liselerin Örgüt İklimi, ”. XI. Eğitim Bilimleri Kongresi. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Yayınları, 2002.

Güney, Salih. **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2003.

Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Onbirinci Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayınları, 1991.

Landis, Dan and Robi S. Bhagat. **Handbook Of Intercultural Training**. Second Edition, London: Sage Publications, 1996.

Litwin, George H. and Robert A. Stringer. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University, 1968.

Oktaylar, Hasan Can. “ Ağrı İli’ nde Görev Yapan İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Örgütsel İklimini Algılama Düzeyleri ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, 1997.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.

_____. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 2004.

Paknadel, A. Canan. “ Örgütsel İklim ve İş Doyumu ”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 1988.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü Baskı. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sarpkaya, Ruhi. **Eğitimin Lider- Yönetici Yetiştirme İşlevi, Eğitime İlişkin Çeşitlemeler**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2004.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen. " Evulation Of A Construct ", **Handbook Of Organizational Culture And Climate**. Ed.: Neal M, Ashkansy, Celeste P.M. Wilderom and Mark F. Peterson. International Educational and Professional Publisher, 2000.
- Süpcin, Emine. " İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, 2000.
- Şişman, Mehmet. **Örgütler Ve Kùltürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- _____. **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan. **Sınıf Yönetimi**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2004.
- Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Yedinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.
- Terzi, Ali. **Örgüt Kùltürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Tezcan, Mahmut. **Eğitim Sosyolojisi**. Onuncu Baskı. Ankara: Feryal Matbaası, 1996.
- Topal, Ömer Sedat. "Okul İkliminin Öss Başarısı İle İlişkisi ". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi, 2001.
- Topçu, İhsan . " Örgütsel İklim Kavramının Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi ". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, 1998.
- Tozan, İbrahim . " Eğitim Yüksekokulları Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Okulların Örgütsel İklimini Algılama Düzeyleri ". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, 1992.
- Tuna, Zafer . " Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi ". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, 1996.

Turan, Selahattin . “ A Study Of Organizational Climate and Organizational Commitment in Human Organizations ”. Unpublished Doctoral Dissertation. Ohio University, 1998.

Uluğ, Fevzi. **Eğitimde Grup Süreçleri**. Ankara: Todai Yayınları, 1999.

Varol, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993.

İNTERNET KAYNAKLARI

[Http://Kastamonu.Meb.Gov.Tr/Toplamkalite/B%C3%Bcltenler/6.B%C3%Bclten.Doc](http://Kastamonu.Meb.Gov.Tr/Toplamkalite/B%C3%Bcltenler/6.B%C3%Bclten.Doc), (Erişim: Ocak, 2004).

[Http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/157/Okutan.Htm](http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/157/Okutan.Htm), (Erişim: Ocak, 2004).

http://www.Bcps.K12.Md.Us/Student_Performance/Pdf/School_Climate (Erişim: Aralık, 2004).

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**