

**RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN,
YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE KATKISININ
İNCELENMESİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Felat AVUNÇ

Eskişehir 2019

**RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN,
YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE KATKISININ
İNCELENMESİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)**

Felat AVUNÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Veli Onur ÇELİK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Felat AVUNÇ'un "Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısının İncelenmesi (Konya İli Örneği)" başlıklı tezi 07 Ocak 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Veli Onur ÇELİK
Üye : Doç.Dr.Süleyman MUNUSTURLAR
Üye : Doç.Dr.Sefa Şahan BİROL

İmza



Prof.Dr.Metin COSKUN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili



ÖZET

RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE KATKISININ İNCELENMESİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)

Felat AVUNÇ

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Bölümü

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2018

Danışman: Doç. Dr. Veli Onur ÇELİK

Çağımızdaki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler, ortaya koydukları davranışlar ile liderlik ettikleri örgütler üzerinde etkiler bırakmaktadırlar. Bu davranışlar örgütsel kültür, çalışan performansı, örgüt bağlılığı ve sadakati gibi pek çok çalışma konusu başlığı altında incelenmektedir. 21. yüzyılda eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve katkısı da oldukça önemli bir akademik çalışma alanı olarak dikkat çekmektedir.

Bu tez çalışmasında Konya ilindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine olan katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda verilerin toplanması amacıyla Akar (2006) tarafından geliştirilen “Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı” adlı ölçek kullanılmıştır. Konya ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, bu çalışmanın evrenini, 448 öğretmen de çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Demografik bilgilere göre ölçek

boyutları arasındaki anlamlılık değerlerinin hesaplanması için T-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

Yapılan tez çalışması sonucunda elde edilen bulgularda “Yakından Kontrol” ve “Yüksekten Bakma” boyutuna ait değerler yüksek bulunmuştur. Ayrıca “Okul Türü” değişkeninde “Yüksekten Bakma (YB)” boyutunda; “Haftalık Girilen Ders Saati” değişkeninde “İşe Dönüklük (İD)”, “Anlayış Gösterme (AG)” ve “Yakından Kontrol (YK)” boyutunda; “Görev Yapılan Okul Sayısı” değişkeninde “YK” boyutunda ve “Meslekteki Kıdem” değişkeninde ise tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Demografik bilgilere bağlı olarak boyutlarda görülen bu farklılıklar algı düzeyinin gruplar arasında farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca Halpin (1966) örgüt iklim tiplerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada altı örgüt tipi elde etmiştir. Bu tiplerden en olumlu iklim tipinin ise açık iklim tipi olduğunu belirtmiştir. Bu tez çalışmasında ise “ “Yüksekten Bakma” ve “Yakından Kontrol” boyutlarındaki yüksek değerler açık iklimin varlığına engel oluşturmaktadır. Bu nedenle tez çalışması sonucunda elde edilen değerler, açık iklim tipine ait değerlerden uzaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin beceri düzeyleri, okulda açık iklimin tesis edilmesi için yeterli değildir ve öğretmenler üzerinde bütüncül bir başarı göstermemektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Örgüt iklimi, Okul yöneticisi

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE CONTRIBUTION OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS' ADMINISTRATIVE SKILLS TO THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKING AT OFFICIAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS (KONYA PROVINCE SAMPLE)

Felat AVUNÇ

Department of Sport Management and Recreation

Sports Management and Recreation Department

Anadolu University, Institute of Social Sciences, December 2018

Consultant: Associate Professor Veli Onur ÇELİK

The managers working in the educational institutions of our age have an impact with the behaviors which they conduct, on the organizations they lead. These behaviors are studied under many topics such as organizational culture, employee performance, organizational commitment and loyalty. In the 21st century, the impact and contribution of the behaviors of the administrators working in educational institutions on the organizational climate stands out as an important academic study area.

In this thesis, it was tried to be revealed that the contribution of the school administrators' leadership skills to the organizational climate according to the perceptions of the teachers working in official secondary education institutions in Konya. In order to collect data for this purpose, the Scale called “Contribution of Managers' Management Skills to Organizational Climate”, which is developed by Akar (2006), was used. The teachers who work in the secondary schools in province of Konya were the target population of this study and 448 teachers were the sample of the study. SPSS 22.0 package program was used for the analysis of the obtained data. According to demographic information, T-test and ANOVA test were used to calculate the significance levels between the scale dimensions.

In the results of the thesis study, "Close Control" and "Overlook" dimensions' values were found high. In addition, significant differences were found in Overlook (O) dimension of School Type variable, Conscientious (C), Indulgence (I), Close Control (CC) dimensions of Weekly Course Hours variable, "CC" dimension in the variable of Number of Schools, which is worked at and in all dimensions of Seniority in the Profession variable. These differences in dimensions, depending on demographic information, indicate that perception level differs between groups. In addition, Halpin (1966) has obtained six types of organizations in the research, which is conducted to determine the climate types of organizations. He stated that the most positive type of these climates is open climate type. In this thesis, the high values in "Overlook" and "Close control" dimensions are an obstacle to the presence of the open climate. Therefore, the values obtained as a result of the thesis study are far from the values of the open climate. Therefore, the skill levels of school administrators are not sufficient for the establishment of an open climate in the school and do not show a complete success on teachers.

Keywords: Organization, Organizational climate, School manager

TEŞEKKÜR

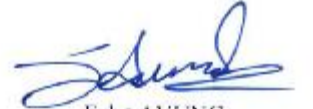
Öncelikle yüksek lisans sürecinde tüm sıkıntılara katlanan, nezdinde paha biçilemez bir değer sahip olan annem **Hafise AVUNÇ** ile babam **Ramazan AVUNÇ'a** ve diğer **aile fertlerine**, ardından tez yazım sürecinde kendisinden yardım aldığım hoşgörölü ve alçakgönüllü danışman hocam **Veli Onur ÇELİK'e** çok teşekkür ederim. Ayrıca bana İngilizce dilinde çeviri konusunda yardımını esirgemeyen meslektaşım **Yücel İKİZ'e** de teşekkür ederim.



11.04.2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.


Felat AVUNÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
TEŞEKKÜR.....	viii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Sorunu.....	2
1.1.1. Alt Sorunlar	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Tanımlar.....	5
2. ÖRGÜT İKLİMİ	6
2.1. Örgüt ve İklim Kavramının Açıklaması	6
2.2. Örgüt İklimi	7
2.3. Okul İklimi.....	9
2.4. Okul İklim Yönetimi ve İletişimi.....	10
2.5. Örgüt İklimine İlişkin Boyutlar	11
2.5.1. Halpin'e göre boyutlar	11
2.5.1.1. Yönetici davranışlarının özellikleri.....	12
2.5.1.1.1. Yüksekten bakma – Uzak durma	12
2.5.1.1.2. Yakından kontrol	13
2.5.1.1.3. Kendini işe verme	13
2.5.1.1.4. Anlayış gösterme	13

2.5.1.2. Öğretmen davranışlarının özellikleri.....	13
2.5.1.2.1. Çözülme	13
2.5.1.2.2. Engelleme.....	14
2.5.1.2.3. Moral	14
2.5.1.2.4. Samimiyet.....	14
2.5.2. Litwin ve Stringer’e göre boyutlar.....	14
2.5.3. House ve Rizzo’ya Göre Boyutlar	15
2.5.4. Friedlander ve Margulies’e göre boyutlar	16
2.5.5. Ertekin’e göre boyutlar	17
2.6. Örgütsel İklim Tipleri ve Özellikleri.....	17
2.6.1. Halpin’e göre iklim tipleri.....	18
2.6.1.1. Açık iklim	18
2.6.1.2. Bağımsız iklim	19
2.6.1.3. Kontrollü iklim.....	20
2.6.1.4. Samimi iklim	20
2.6.1.5. Babacan iklim	21
2.6.1.6. Kapalı iklim	21
2.6.2. Litwin ve Stringer’e göre iklim tipleri	22
2.6.3. Wallach’a göre iklim tipleri	23
2.6.4. Rensis Likert’e göre iklim tipleri	23
2.6.5. Kent ve Otte’ye göre iklim tipleri	24
2.6.6. Zammuto ve Krackover’e göre iklim tipleri	25
2.7. Okul İklimi’nde Var Olan Değişkenler ve Bu Değişkenler Arasındaki İlişki... ..	26
3. YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırma Modeli.....	29
3.2. Evren ve Örneklem	29
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	30
3.3.1. Veri toplama tekniği.....	31

3.3.2. Veri toplama aracı	31
3.4. Veri Analizi	34
4. BULGULAR	35
4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	35
4.2. Normal Dağılıma İlişkin İstatistikler	36
4.3. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Bağlı Farklılaşma Analizleri.	39
4.4. Hipotez Testlerinin Analizi	46
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	48
6. ÖNERİLER	55
6.1. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler	55
6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	56
KAYNAKÇA	58
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Tablo 4.1.	Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	35
Tablo 4.2.	Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları	37
Tablo 4.3.	Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	40
Tablo 4.4.	Ölçek Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Yapılan Bağımsız Örneklem T-esti Sonuçları	40
Tablo 4.5.	Ölçek Boyutları ile Okul Türü Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	41
Tablo 4.6.	Ölçek Faktörleri ile Haftalık Girilen Ders Saati Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	42
Tablo 4.7.	Ölçek Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Yılı değişkeni arasında uygulanan ANOVA Testi Sonuçları	43
Tablo 4.8.	Ölçek Boyutları ile Görev Yapılan Okul Sayısı Değişkenine Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	45
Tablo 4.9.	Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar	46
Tablo 4.10.	Türkiye’de Örgüt İklimine Yönelik Yapılan Araştırmalarda Çıkan Boyut Değerleri	49
Tablo 4.11.	Örgüt İklim Tiplerinin Boyut Ortalama Puan Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	49

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

İD : İşe Dönüklük Boyutu
AG : Anlayış Gösterme Boyutu
YK : Yakından Kontrol Boyutu
YB : Yüksekten Bakma Boyutu
ANOVA : Tek Yönlü Varyans Analizi

—
X : Aritmetik Ortalama
Ss : Standart Sapma
N : Frekans

OCDQ :Organizational Climate Description Questionnaire

1. GİRİŞ

Çağımızda insanın kendi yeteneklerini açığa çıkarmasında, geliştirmesinde, potansiyellerinin farkına varmasında özellikle de toplum refahının gelişiminde ve hayat standartlarının artırılmasında eğitimin önemi hiç kimse tarafından tartışılmayacak derecede bilinmektedir (Gökçen, 2014, s. 1). Her geçen gün eğitim üzerinde bilimsel çalışmalar yapılmakta ve eğitim vizyonu daha etkin bir misyonla gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 2009, s. 1).

Eğitim alan insanların, devlet yapısını şekillendirecek temel güce sahip olmaları onları değerli kılmaktadır. Eğitimdeki bireyler, kendilerini geliştirerek ülke kalkınmasında etkili olan bir kişi durumuna gelebilme şansına sahiptirler. Herhangi bir yapının temelindeki sağlamlık nasıl ki o yapının ayakta durmasında süreklilik kazandırıyorsa çocukların kaliteli ve verimli bir eğitim görmesi de devlet yapısındaki temeli o denli sağlam kılacak ve her türdeki saldırılara karşı devleti ayakta tutacaktır (Uçan, 1996, s. 31).

Eğitim, ülkede var olan bireylerin eğitilmesi ve topluma faydalı bireylerin yetiştirilmesi hedefini kendi içerisinde barındırmaktadır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde kullanılacak yer ise okul olarak adlandırılmaktadır. Her okulun kendisine has kuruluş amaçları bulunmaktadır. Bu okullarda toplumların ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun olarak birliği sağlayacak şekilde daha önceden hazırlanan programlar yer almaktadır. Bu programların uygulanmasıyla eğitim ve öğretim gerçekleştirilmekte, eğitimin genel ve özel amaçları doğrultusunda öğrencilere davranışlar kazandırılmaktadır (Uluğ, 1999, s. 38).

Okul ortamı içerisinde aktif olarak öğrenci, öğretmen ve idareciler bulunmaktadır. Bunlar birbiriyle sürekli olarak iletişim içerisinde dirler. İletişim ise örgüt kavramının oluşmasındaki temel kaynak durumundadır ve aralarında ortak payda oluşturmak için kullanılan bir araç özelliği taşımaktadır (Mumby and Stohl, 1996). İki ya da daha fazla bireyin bir araya gelerek iletişim kurmasıyla örgüt kavramının ortaya çıktığı ve şekillendiği ifade edilmektedir. Schein (1970, s. 40) örgütü, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin, iş bölümü ile iş yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin zihinsel uyumu olarak tanımlamaktadır. Anlaşılağı üzere örgütte sürekli bir etkileşim söz konusudur (Schein, 1970, s. 40). Her örgütte

bir iklim bulunmaktadır. İklim, bir örgütün psikolojik durumunun açıklanmasıyla örgüte mensup olan birey ilişkilerinin düzeyi hakkındaki bilgileri içermektedir (Dönertaş, 2008, s. 8-9). Bu doğrultuda örgüt iklimi, örgütteki üyelerin oluşturduğu etkileşim ortamı olarak da ifade edilebilmektedir. Örgüt iklimi, üyeleri etkilemekte ve üyelerden etkilenmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002). Eğitim verilen okullar da bireylerin birbirleriyle etkileşimi söz konusu olduğundan, okullarda da örgüt ve örgütteki bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerden oluşan bir iklimin varlığından söz edilebilir.

Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de bir yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin, örgüt üyeleri ile kurduğu iletişimin düzeyi örgüt üyelerini etkin kılmaktadır (Putti and Aryee, 1990, s. 44). Bu düzey, iş birliği üzerine kurulu olan bir yönetim stratejisi ile elde edilebilmektedir. Olumlu iklim ve örgüt başarısı, örgüt amaçlarının tam olarak bilinip benimsenmesiyle de kazanılacağından dolayı örgüt yöneticisinin; üyeler ile kuracağı bu yöndeki iletişim, örgüt başarısının artmasına ve başarısını sürdürmesine yardım edecektir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri, çok yönlü iletişim ve faaliyet becerilerini kendisinde barındırması gerekmektedir (Açıkalın, 1994, s. 139; Stonar ve Wankel, 1986, s. 397). Gerçekleştirilen bu tez çalışmasında da Konya ilindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilecek bulguların, alan yazındaki benzer araştırma bulguları ile birlikte okul ortamındaki örgüt ikliminin oluşturulmasında yöneticilerin rolleri ve sorumlulukları hakkında alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Sorunu

Celep (2002); Milli Eğitim Bakanlığı (M.E.B.) Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, görevlerindeki ilk dönemlerde yetersiz sınıf yönetimine sahip olmalarından dolayı sınıf yönetimi konusunda başarısızlığa uğradıklarını ifade etmektedir. Ayrıca öğrencilerin de sınıf içerisinde kuralları çiğneyici davranış ve tutumlarının öğretmenleri olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Özdemir, 2009, s. 73). Bu durumlara benzer birçok örnek, okul örgüt iklimine zarar vermektedir. Bu örneklerden bir diğeri de yöneticilerin, gerekli yöneticilik becerilerini sergilememesi

olarak belirtilmektedir. Bu durumun, öğrencileri etkileyen konumda olan öğretmenlerin, eğitimi ve öğretimi verimli olarak sürdürmesine engel oluşturan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticilerinin; yapılacak işlerle ilgili olarak çalışanlarla yapmış olduğu bilgi alışverişinin, çalışanların iş tatmini düzeyi ile adalet algılama düzeylerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir. Örgüt yönetiminin, örgüt üyelerine sağlayacağı başarılı iletişim zemini sadece bir iletişim döngüsüne karşılık gelmemektedir. Bununla birlikte çalışanların bulunduğu alanla ilgili iş tatmini yaşamasına, bireyler arasında adalet algı hissini oluşmasına ve işini şevkle yapmasına yönelik güçlü ve kapanması zor bir kapı aralamış olacaktır (Putti and Aryee, 1990, s. 44). Stonar ve Wankel (1986, s. 397) ile Açıkalın (1994, s. 139); olumlu, yaratıcı ve verimli örgüt ikliminin; örgüt amaçlarının üyelerce bilinip benimsenmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden örgüt yöneticisine; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, örgüt ikliminin olumlu gelişiminde ve ilerleyişinde büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgüt yöneticileri, olumlu iklimin oluşumunda gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmadığı ya da sahip olmasına rağmen uygulamaya koymadığı durumlarda örgüt amaçlarına ulaşılmasının söz konusu olmayacağı ifade edilmektedir (Açıkalın, 1994, s. 139; Stonar ve Wankel, 1986, s. 397). Bu durumla ilgili olarak, okullarda bulunan yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerini sergilemediği düşünülmektedir. resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısının neler olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

1.1.1. Alt Sorunlar

“Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı nedir?” sorunu ile birlikte bazı alt sorunların da yanıtlarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu alt sorunlar aşağıda şu şekilde verilmiştir;

a. Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısına yönelik algılarının yer aldığı ölçek boyutları;

- i. Okul türü
- ii. Cinsiyet
- iii. Haftalık Girilen Ders Saati
- iv. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Yılı
- v. Görev Yapılan Okul Sayısı

bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Toplumun temel yapıtaşları olan çocuklarımızın geleceğine yön verip, doğrudan toplumu etkileme gücü olan öğretmenlik mesleği oldukça önemli işleve sahiptir. Bu mesleği icra eden öğretmenlerimizin mesleki anlamda yaşadıkları tüm sorunların giderilmesi için çaba gösterilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle gerçekleştirilen bu tez çalışmasında okul bünyesindeki öğretmenlere yöneticilik yapan idarecilerin; becerilerinin, öğretmenlerin bakış açısından okul iklimini hangi düzeyde etkilediğinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu araştırma sonuçlarının öğretmenlik mesleğinin daha başarılı bir şekilde icra edilmesi noktasında politika yapıcılara ve yöneticilere kılavuzluk edebileceği düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilecek bulguların da ulusal ve uluslararası alan yazınına katkı verebileceği umulmaktadır. Ayrıca ortaya konacak önerilerin uygulamaya konulması ile daha kaliteli bir okul iklimi ortamına kavuşulacağı ve verimli bir eğitim-öğretim ortamının oluşacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısının neler olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmaya ilişkin sınırlılıklar aşağıda verilmiştir:

- Bu araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Konya ilinin Karatay, Meram ve Selçuklu merkez ilçelerinde bulunan Resmî Fen, Anadolu, İmam hatip ve

Meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ve onların yöneticileri hakkındaki görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

- Bu araştırma M.E.B.'e bağlı kadrolu öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.

1.5. Tanımlar

Ortaöğretim Kurumları: Resmi fen, anadolu, imam hatip ve meslek liseleri.

Öğretmen: Ortaöğretim kurumunda görev yapan branş öğretmenleri.

Yönetici: Ortaöğretim kurumunda görevli olan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı.



2. ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt, iklim, örgüt iklimi, okul iklimi kavramlarına ilişkin açıklamalarda bulunulacaktır. Ardından alan yazında, örgüt iklimine yönelik yapılan araştırma ile saptanan boyutlara ve boyutlara ilişkin tespit edilen iklim tiplerine değinilecektir. Alan yazında örgüt ikliminde var olan birtakım değişkenler ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin iklim içerisindeki konumları ve etkileri hakkındaki bilgilere yer verilecektir.

2.1. Örgüt ve İklim Kavramının Açıklaması

Örgütler, kendisine üye olan bireylerin meydana getirdiği iletişimle oluşan karakteri yansıtır (Taylor, 2001). İletişim, örgüt yapısının oluşmasındaki temel kaynak olarak ifade edilmektedir (Mumby ve Stohl, 1996). Bu temel kaynak aracılığıyla örgüt içerisindeki bireyler, aralarında ortak payda oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla iletişimin araç olarak kullanılmasıyla oluşan etkileşim sonucunda meydana gelen genel görüş birlikteliği (Brown, 2002) örgütü meydana getirmektedir (Durğun, 2006). Etzioni (1964, s. 86); örgütü, belirlenmiş amaçlara ulaşabilme adına oluşum göstermiş birimler olarak algılamaktadır. Marc ve Simon (1958, s. 57) ise örgütü, bireyler arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı olarak değerlendirmeye almaktadır. Barnard (1994, s. 35)'a göre örgüt, iki ya da daha fazla insanın bilerek koordine ettiği etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemidir. Barnard (1994, s. 35), örgütün ortak amaçlar için bir araya gelerek başarı elde edebilmek adına gönüllü faaliyetlerde bulunan ve birbiriyle iletişime girebilen bireylerin varlığıyla ortaya çıktığını da öne sürmüştür. Schein (1970, s. 36) örgütü, Bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin iş bölümü ile iş yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin zihinsel uyumu olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir tanımla örgüt, toplumda var olan varlıklar arasındaki bir sosyal sisteme verilen isimdir (Karcioğlu ve Timuroğlu, 2004, s. 319). Nakip (2002, s. 141); örgütü, herhangi bir işletmedeki iskelet yapının oluşturulma süreci olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt, üyeler arasında görev dağılımı yapan, ilişkileri belirleyen, örgüt üyeleri arasında ortak bir amaç doğrultusunda faaliyetleri birleştiren bir yapı ve süreçtir (Efil, 1999, s. 242).

Yapılan tanımlar bağlamında örgüt, ne birey özelliklerinden bağımsız ne de tümüyle tek bir bireyin özelliklerinden oluşum kazanmış bir kavramdır. Örgüt, gruptaki tüm kişilerin ortak olarak kabul ettiği, kabul etmese de bağlı kaldığı, genel bir görüş çerçevesinde bir arada bulunan bireylerin yazısız kurallarının aynası olduğu ifade edilebilir. Ayrıca örgütün var olduğu bir ortamda etkileşim söz konusudur ve bu durum iklimin varlığını kanıtlamaktadır.

İklim (Climate) sözcüğü ise, Yunancadan gelmekte olup “eğilim, yönelme” anlamını taşımaktadır. Bunun yanında fiziksel olay ve olguları açıklamak için ısı, basınç ve sıcaklık kavramlarına karşılık da kullanılmaktadır. İşletme alanında da kullanılan “iklim” kavramı; işletmedeki çalışanların, örgütün iç ve dış çevresine yönelik yaptığı değerlendirmelerini kapsamaktadır (Haller, 1971, s. 27). Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999); iklimin, örgütün niteliğini oluşturduğunu ve örgüt üyelerinin, örgüte olan bağlılıklarının artması ya da azalması yönünde kullandığı etkili bir araç olduğunu ifade etmektedir. İklim; örgütteki mevcut durumun, örgüte dâhil olan ya da olmayanlarca yorumlanması ve bireysel görüşlerin aktarılması anlamı taşımaktadır (Dönertaş, 2008, s. 8-9). Başka bir ifadeyle iklim, bir örgütün psikolojik durumunun açıklanmasıyla örgüte mensup olan birey ilişkilerinin düzeyini ortaya koymaktır (Dönertaş, 2008, s. 8-9). Hoy ve Miskel (1982, s. 185) ise iklimi; okul gruplarının, öğrencilerin, yöneticilerin ya da sosyal bir sistemin bireysel ve örgütsel boyutlarını dengede tutmaya çalışırken kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç olarak tanımlamaktadır ve bu sonucun paylaşılan değerleri, toplumsal inanç ve standartları kapsadığını ifade etmektedir.

Bu bilgiler ışığında iklimi; örgüt mensupları arasında oluşan iletişim ve etkileşim ortamının sağlık durumu hakkında bilgi veren bir matris olarak tanımlayabiliriz.

2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi ile ilgili farklı ölçeklerle birçok araştırma yapılmıştır (Halpin, 1966; Litwin and Stringer, 1968; Wallach, 1983’ten aktaran Dubkevics and Barbars, 2010; Likert vd., 1967’den aktaran Bakan ve Bulut, 2004; Soysal ve Bakan, 2003’ten aktaran Gün, 2016, s. 24; Zammuto and Krackover, 1991’den aktaran http-1; Ertekin, 1978’den aktaran Bucak, 2002). Yapılan araştırmaların ortak noktasında

örgüt üyelerinin, mensubu olduğu örgüte yönelik yapmış olduğu yorumlar ile iklim atmosferinden etkilenmesi durumu yatmaktadır. Bu etkileniş iş tatmini, katılım, performans (Yaşar, 2005, s. 8) ve yaratıcılık (Kao, 1989, s. 6) şeklinde olabilirken birey, sayılan bağımsız değişkenleri etkileme gücünü de kendisinde barındırmaktadır (Yaşar, 2005, s. 8). Burada örgüt iklimi, yeri geldiğinde örgüt mensuplarını etkileyen bir bağımsız değişken konumunu alırken diğer taraftan da bireylerin etkileşimiyle başkalaşım farklı bir kimliğe bürünen bağımlı değişken konumunda kalabilmektedir (Genç ve Karcioğlu, 2000, s. 24).

Örgüt üyeleri; işe yönelik doğal kimliği, birliktelik amaçları ile farklı sebeplerden ötürü birbiriyle etkileşim içerisine girerek doğal ve farklı bir iklim çeşidini kendisinde barındırır. Bu iklim, örgütün doğal yapısıyla sentezlenerek özgün bir örgüt iklimi meydana getirir. Bu yönüyle örgüt iklimi, diğer örgütler arasında farklılık oluşturan özelliklere sahiptir (Kaya, 2010, s. 6). Örgüt iklimi, etkileşim içerisindeki örgüt mensuplarının oluşturduğu ortam (Eren ve Çekmecelioglu, 2002) olarak ifade edilirken Genç ve Karcioğlu (2000, s. 24)'na göre ise örgütün yapı taşını oluşturan, örgüte tümüyle hakim olan, örgütü tasvir eden, örgüt mensuplarının kararlarından etkilenen ve aynı zamanda kararlarını etkileyen, hissedilen, gözle görülen ama dokunulamayan psikolojik bir terimdir.

Örgüt iklimi, herhangi bir iş alanında varlığını sürdüren bireylerin zihinsel yorumudur. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır. (Shalley, Gilson and Blum, 2000). Karşı (2004, s. 33)'ya göre örgüt iklimi; var olan herhangi bir örgüt içerisine girecek olan bireylerin, mevcut örgüt üyeleriyle karşılaşmaları sonucu oluşan etkileşim esnasında hissedilen duygular bütünüdür ve psikolojik olarak algılanan çevreyi temsil etmektedir. Forehand ve Gilmer (1964)'e göre örgütsel iklim, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, uzun süreli bir ağırlığa sahip olup örgüt içindeki üyelerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisidir (Aktaran Paknadel, 1988, s. 28). Taguri (1968), yapılan bu tanımın tümüyle örgüte önem verdiğini ve örgüt üyelerinin etkililiğini pek önemsemediğini vurgulamaktadır (Aktaran Paknadel, 1988, s. 28).

Davis (1985, s. 120); örgüt ikliminin, görülemeyen ve dokunulamayan bir yapıda olduğunu belirtmektedir. Bu durumu odada bulunan ve dokunulamayan gerçek anlamdaki havaya benzetmiştir. Ardından örgüt ikliminin, örgütte olan her şeyi etkilediğini ve çoğunlukla her şeyden etkilendiğini de eklemektedir.

Örgüt iklimi kimi çevrelerce örgüt kültürü olarak da vurgulanmıştır (Çelik, 2009, s. 43). Fakat iki kavram arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt mensuplarının davranışlarına yani örgütün kendisine yön verebilecek bir kalıba sahip olan değer, düşünce ve normları kapsamaktadır (Unutkan, 1995, s. 38). Örgüt iklimi ise bireyler arasındaki iletişimle yaşam bulan bir kavramdır. Bu durumda örgüt iklimi ile örgüt kültürünün ayırıcı noktası olarak örgüt ikliminde gözle görülen, hissedilen bir hava mevcut iken örgüt kültürünün soyut kaldığını ve örgüt ikliminde bilgi bazında oturmuş, genel yargıları kapsayan kurallar olduğunu söyleyebiliriz (Kaya, 2010, s. 5).

Örgüt dışındaki bireylerin örgüt iklimine dışardan yapacağı analizlerle bir yargıda bulunması mümkündür. Bu yargı örgüt iklimi hakkında bizlere bilgi vermektedir. Örgüt iklimine yönelik yapılan gözlem sonucunda iklim hakkında yapılan yorum sürekli resmi ilişki içerisinde olduğu yönünde olup resmi olmayan ilişkileri kapalı tutan bir yönde ise olumsuz iklim ortamının mevcut olduğunu göstermektedir. Tam tersine resmi ilişkilerin yanında samimiyet, dostluk ve arkadaşlık ilişkilerine verilecek değer, gösterilecek hassasiyet örgüt iklim durumunu optimum düzeye çekecektir (Şişman, 1994, s. 307).

2.3. Okul İklimi

Okul iklimi; okuldaki bireylerin bir arada bulunarak kurduğu ilişkiler üzerinde gelişen, okuldaki herkesi etkileyen ve okul üyelerinden (Yönetici, Öğrenci ve Öğretmen) etkilenerak şekil alan bir özellik olarak nitelendirilmektedir (Hoy and Miskel, 1982, s. 185; Hoy, 2003)

Okul iklimi; okul çatısı altında bulunan bireylerin duyguları, tutumları ve sergilediği davranışlarıyla ilişkili faktörlerden oluşmaktadır. Okulda bulunan her bir üyenin davranışlarını etkileyen ve kendisinde diğer okullara karşı ayrıcalık özelliği barındıran okul içi çevresiyle ilgili nitelikler okulun iklimidir. Okul iklimi; öğrenciler, öğretmenler ile yöneticiler arasında kurulan iletişimle oluşan etkileşim sürecinin belirgin rol oynayarak; inanç, değer ve tutum kavramlarını içeren yazısız kuralları kapsar (Welsh, 2000'den aktaran Çalık, Kurt, ve Çalık, 2011, s. 77-78).

Okuldaki iklim atmosferinin şeklini genellikle okul örgütünü oluşturan öğretmenler ile öğrencilerin yaşantılarının sonucu vermektedir. Bu ilişkideki sonuç,

okulda var olacak olumlu ya da olumsuz iklim zeminini oluşturacaktır. İklimin zenginliği ise etkileşimin zenginliğiyle doğru orantılıdır (Gökçen, 2014, s. 13). İklim verimliliği; Yaşar (2005, s. 8)'a göre iş tatminini, katılımını ve performansını, Kao (1989, s. 6)'ya göre yaratıcılığı arttırdığı ifade edilmektedir. Bu yüzden öğretmenin, okul iklim zemininin merkezinde yer alması (Gökçen, 2014, s. 13), kendisinin her yönden sağlıklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Ters bir durumda okulun genel amaçlarının sekteye uğrayacağını söylemek mümkündür. Okulun yöneticiliğini üstlenen idarecilere bu konuda büyük sorumluluk düştüğünü vurgulamak bu anlamda yerinde olacaktır.

2.4. Okul İklim Yönetimi ve İletişimi

Örgüt içinde dolaşımın sağlandığı iletişim ağı, okuldaki örgüt üyelerince faaliyette bulundukları işin tanımını ve genel faaliyet içeriği hakkında tatmin olacakları bilgi havuzunu kendisinde barındırmasına yardım etmektedir (Green, 1987, s. 10; Gürgen, 1997, s. 14).

Örgüt içi iletişim düzeyi, iş başındaki çalışanın diğer bir çalışanla kurmuş olduğu iletişimin yanında karşısındakinin kendisine dönüt verip iletişim döngüsünü tamamlamasıyla oluşturduğu başarılı iletişimin verdiği kişisel tatmin olarak tanımlanmaktadır (Ruben, 1984, s. 12; Usluata, 1992, s. 8). Sperber ve Wilson (1988, s. 32) İletişimi, herhangi iki birimin birbirleriyle sağladıkları mesaj alışverişi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bireyler arasında mesajların gönderilmesi, alınan mesajın işlenmesi ve ardından gönderilmesi ile gönderilen bu mesajın diğer bireyce işlenip tekrardan gönderme işlemine tabi tutması sürecine iletişim denir (İnceoğlu, 1993, s. 43). Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, örgüt üyeleri ile sağladığı iletişim neticesinde oluşan bilgi alışverişinin, çalışan nezdinde iş tatminliği düzeyi ile adalet algılama düzeyinde olumlu seyir gösterdiği tespit edilmiştir. Bu noktada örgüt yönetiminin, örgüt üyelerine sağlayacağı başarılı iletişim zemini sadece bir iletişim döngüsüne karşılık gelmemektedir. Bunun yanında örgüt üyelerinin, çalışma alanıyla ilgili iş tatminliği yaşamasına, çalıştığı kurumdaki işleyiş sisteminin adalet temelinde yol aldığı düşüncesinin oluşmasına yardım edecektir (Putti and Aryee, 1990, s. 44).

Okuldaki iklim yönetimi içerisinde bulunan okul müdürü, bağlı olduğu kurumun kurallarını göz önünde bulundurmak kaydıyla belirleyeceği okul hedeflerine liderlik etmek zorunluluğundadır. Bu sebeple kurumun vizyon ve misyonunun farkındalığında olup örgüt üyeleri arasında iş birliğini sağlaması ve yönetim stratejisini buna göre düzenlemesi gerekmektedir (Yavuz, 2006, s. 49; Gökçen, 2014, s. 14). Çünkü başarının oluşumu ve sürekliliği, okul ikliminin olumlu seyri ile mümkün olabilmekte ve olumlu seyir ise oluşturulan hedeflerle ulaşılması istenen amaçların, örgüt üyelerince bilinip benimsenmesiyle elde edilebilmektedir. Bununla birlikte verimin yoğunlaşması sağlanarak iklimin; olması gereken ilerici, yaratıcı ve ayrıntılarda gizli olan varlığı ile kendisini göstermesi beklenmektedir (Stonar and Wankel, 1986, s. 397; Açıkalın, 1994, s. 139).

2.5. Örgüt İklimine İlişkin Boyutlar

Örgüt iklimi ile yapılan çalışmaların bütününde örgüt üyelerinin davranışlarına etki eden değişkenlerin saptanarak, örgüt davranışlarını belli amaçlar doğrultusunda sınıflama gayesi yatmaktadır (Arslan, 2004). Bu sebeple örgüt iklimine ait boyutlar araştırmanın amacına ve özelliğine göre farklılık göstermektedir (Schneider, Briet and Guzzo, 1996, s. 6).

2.5.1. Halpin'e göre boyutlar

Halpin (1966) tarafından örgüt ikliminin ölçülmesi ve örgüt iklim tiplerinin belirlenmesi için yapılan bu araştırma Amerika'daki ilkokullarda uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde faktör analizi yöntemiyle 8 adet örgütsel iklim boyutu, 6 adette örgütsel iklim tipi saptanmıştır. Boyutlardan yöneticilerin gözlemi baz alınarak engelleme, moral, samimiyet ve çözülme boyutları ile öğretmen davranışları tespit edilirken, öğretmenlerin bakış açısından yapılan inceleme ile de yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları olan yönetici davranışları saptanmıştır (Halpin, 1966, s. 133-138). Saptanan bu boyutlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Saptanan 8 Adet İklim Boyutu

Aşağıda Halpin (1966, s. 133-138) tarafından ortaya konan 8 adet iklim boyutu şu şekilde verilmiştir;

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

Saptanan 6 Adet Örgütsel İklim Tipi

Aşağıda Halpin (1966, s. 174-181) tarafından ortaya konan 6 adet örgütsel iklim boyutu şu şekilde verilmiştir;

1. Açık İklim
2. Bağımsız İklim
3. Kontrollü İklim
4. Samimi İklim
5. Babacan İklim
6. Kapalı İklim

2.5.1.1. Yönetici davranışlarının özellikleri

Yönetici davranışlarının özellikleri dört boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutların oluşumu, araştırmadaki öğretmenlerin, yöneticilere yönelik bakış açıları dikkate alınarak elde edilmiştir. Bu boyutlara ait özellikler başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır (Halpin, 1966, s. 133-135).

2.5.1.1.1. Yüksekten bakma – Uzak durma (Aloofness)

Bu boyutta yöneticiler, mevzuat kuralları neyi gerektiriyorsa yapmaya hazır bir konumdadır. Bununla ilgili herhangi bir taviz bulunmamaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlarla olan mesafeli ilişkileri ve nadir kurduğu iletişimi bu boyutu şekillendirmektedir (Halpin, 1966, s. 133).

2.5.1.1.2. Yakından kontrol (Production emphasis)

Yakından kontrol boyutu bizlere, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde yönetici merkezli tek yönlü bir ilişkiden bahsetmektedir. Öğretmenlerin yöneticiler tarafından sıklıkla uğramış olduğu denetimler söz konusudur. Öğretmen görüşlerinin hiçbir şekilde dikkate alınmadığı boyuttur (Halpin, 1966, s. 134).

2.5.1.1.3. Kendini işe verme (Thrust)

Bu boyutta üstte yer alan boyutlardan farklı olarak örgüt verimi için çabalayan bir yönetici profili yer almaktadır. İstenilen bu verim yönetici tarafından sadece denetimle elde edilmek istenmemekte bunun yanında rol model konumunda örnek davranış sergilenerek güdüleyici stratejiyle verimsizlikten kurtulma çabası mevcuttur (Halpin, 1966, s. 134).

2.5.1.1.4. Anlayış gösterme (Consideration)

Anlayış gösterme boyutu, örgüt ikliminde pozitif özellikleri kendi bünyesinde barındırmaktadır. Yöneticilerin gerek örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkileri tesis etmesi gerekse de örgüt üyelerine karşı empati kurması bu boyutun farkını oldukça net göstermektedir (Halpin, 1966, s. 135).

2.5.1.2. Öğretmen davranışlarının özellikleri

İlgili boyutların oluşturulması sürecinde yöneticilerin, çalışanlara yönelik bakış açıları göz önünde bulundurularak dört adet boyut elde edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Halpin, 1966, s. 135-138).

2.5.1.2.1. Çözülme (Disengagement)

Yöneticilerin bakış açılarına bakılabakan saptanan çözülme boyutu, öğretmenlerin oluşturduğu işbirliği ile kendilerine verilen görevlerin yerine getirilmesi hususunda plansız ve doğaçlama hareketlerini kendisinde barındırmaktadır. Bu nedenle çözülme boyutunda öğretmenlerce yapılan faaliyetler, okul amaçlarını gerçekleştirecek bir yöntemden uzak olmakla birlikte eğitimin

ilkeleri ile bağdaşmayan davranış ve uygulamalarından söz edilmektedir (Halpin, 1966, s. 135).

2.5.1.2.2. Engelleme (Hindrancel)

Engelleme boyutunda öğretmenler; yöneticilerce kendilerine verilen görevlerin, kendilerini asıl işlerinden alıkoyduklarını ya da faaliyette bulundukları iş alanında kendilerine kolaylık sağlayacak alternatifler oluşturmak yerine işi zora sokan girişimlerde bulunduğunu düşünmektedirler (Halpin, 1966, s. 135-136).

2.5.1.2.3. Moral (Esprit)

Moral boyutunda; öğretmenler, kişisel ihtiyaçlarının karşılandığını düşünmektedirler. Bu nedenle faaliyet alanında doyumun oluşmasıyla hazzın duyulması söz konusudur (Halpin, 1966, s. 136).

2.5.1.2.4. Samimiyet (Intimacy)

Bu boyutta ise öğretmenlerin birbirleriyle kurmuş olduğu ilişkilerden alınan hazdan bahsedilmektedir. Öğretmenlerin görev faaliyetleri ile ilgisi yoktur. Pozitif sosyal ilişkilerin varlığından bahsedilmektedir (Halpin, 1966, s. 137-138).

2.5.2. Litwin ve Stringer'e göre boyutlar

Litwin ve Stringer (1968, s. 86-87) yılında örgüt iklimine yönelik yapmış oldukları çalışmada dokuz boyut elde etmişler ve örgüt iklimini bu dokuz boyut altında incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:

- **Örgütsel yapı ve kısıtlar boyutu:** Bu boyut örgüt üyelerinin örgüt içinde sahip oldukları kısıtlarını; örgütte var olan kural, düzenleme, prosedürleri ve bürokrasi düzeyinin hangi derecede seyir ettiğini sorgulamaktadır.
- **Bireysel boyut:** Bu boyutta, “Örgüt çalışanlarına verilen emir direkt olarak yerine getiriliyor mu, emirde ikinci bir defa tekrara gerek duyuluyor mu ve çalışanlara yaptıkları işte inisiyatif tanınıyor mu?” sorularının cevabı aranmaktadır.

- **İçtenlik boyutu:** Örgüt üyelerinin örgütteki kabul durumunu, örgütteki grupta oluşup resmi olmayan sosyal grupların ve arkadaşlıkların nasıl yayıldığını inceleyen boyuttur.
- **Destek boyutu:** astlar ile üstlerin birbiriyle olan yardımlaşma ilişkilerini ifade eden boyuttur.
- **Ödüllendirme ve cezalandırma boyutu:** Bu boyutta, “Çalışanlar tarafından işlenmiş olan suçlar sürekli gündemde tutulup suçlara yönelik cezalandırma yöntemi mi kullanılır yoksa örgütün amaçları doğrultusunda sergilenen davranışlar ve yapılan işler ödülle desteklenip istenmeyen davranışın önüne mi geçilir?” sorularının cevapları aranır.
- **Çatışma boyutu:** Örgüt üyelerinin düşüncelerinin herhangi bir kısıtlamaya mahal vermeksizin açıklanıp sorunların açıkça dile getirilerek çözülmeye çalışıldığı boyuttur. Bu boyutta dile getirilen sorunlar ya olumlu olarak ya da olumsuz olarak sonuçlanır. Olumsuz sonuçların gerekçeleri anlatılmaya çalışılır.
- **Başarı standartları boyutu:** Örgüt üyelerine açık ya da üstü kapalı bir şekilde belirtilen çalışma seviyesinin, algılara göre ölçülerek başarı standartlarının derecesini oluşturmaya çalışan boyuttur.
- **Örgütsel kimlik/bağlılık boyutu:** Örgüt üyelerinin algılarına bakılarak çalıştığı kurumun önemli bir üyesi olup olmadığını tespit eden ve örgüte olan bağlılığının varlığını ortaya koyan boyuttur.
- **Risk boyutu:** Bu boyut, “Çalışanlar yaptıkları işte risk almaktan hoşlanırlar mı yoksa kendilerini koruma amaçlı risklerden kaçınırlar mı?” sorularının cevabını vermektedir.

2.5.3. House ve Rizzo’ya Göre Boyutlar

House ve Rizzo (1971)’nin örgüt iklimine yönelik yapmış olduğu çalışmada beş boyut elde etmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Aktaran Waters vd., 1974):

- **Çatışma ve uyumsuzluk boyutu:** Örgütte var olan tutarsızlık; gereksiz ve yanlış politikaların, prosedürlerin başarı standartlarının ve talimatların derecesini ifade eder.

- **Biçimlendirme boyutu:** Uygulanacak olan politikaların ve yetki sorumluluklarının açık bir şekilde oluşturulma derecesini belirten boyuttur.
- **Yetenek ve performansa göre seçme:** Örgüte seçilecek olan üyelerin özellikleri kişilik ve eğitim düzeyine göre olmadığını performans ve yeteneğe göre olduğunu temsil eden boyuttur.
- **Hataların toleransı:** Örgütte yapılan hatalar karşısında suçlayıcı bir dilden ziyade yapıcı konuşmalarla problemlerin giderilip doğru ve istenilen davranışların desteklendiğini belirten boyuttur.
- **Planlama yeterlilik boyutu:** Örgüt üyelerince işte zorunlu olarak yapılan işler için oluşturulan planların yeterlilik derecesini ifade eder.

2.5.4. Friedlander ve Margulies'e göre boyutlar

Waters ve arkadaşları (1974) “Örgüt İkliminin Boyutları ve İş ile İlişkili Tutumlar” isimli çalışmalarında Friedlander ve Margulies’in 1969 yılında, House ve Rizzo’nun 1971 yılında geliştirdiği örgüt iklimi ölçeklerini özetlemiştir. Buna göre Friedlander ve Margulies (1969)’in örgüt iklimi boyutlarının sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Aktaran Waters vd., 1974);

- **İşe asılmama boyutu:** Sürekli aynı işin tekrarı söz konusudur. Bu yüzden işe hazır olmama durumunu temsil eden boyuttur.
- **Engelleme boyutu:** Örgüt üyelerinin kendilerine verilen yoğun işler nedeniyle işe olan hislerinin var olduğu boyuttur.
- **Neşe boyutu:** Örgüt üyelerinin sosyal ihtiyaçlarının karşılandığını, bununla birlikte yapılan işten keyif alındığını ifade eden boyuttur.
- **Samimiyet boyutu:** Bu boyut ise örgüt üyelerinin girdikleri arkadaş ortamından hangi derece memnuniyet duyulduğunu ifade eder. Sosyal ihtiyaçların tatmini söz konusudur ama bu durumun iş tamamlamayla ya da başarmayla ilgisi yoktur.
- **Uzak durma/Mesafe koyma boyutu:** Örgüt yönetiminin formal yapısıyla ilgilidir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında resmi ilişkilerin oluşturduğu ast-üst ilişkisini temsil eden boyuttur.
- **Üretim vurgusu boyutu:** Örgüt yöneticisinin çalışanları sürekli olarak gözlem altında tuttuğunu gösteren boyuttur.

- **Dayatma boyutu:** Örgüt yöneticisinin, üyeleri sürekli harekete geçirmeye yönelik girişiminin olduğunu gösteren boyuttur.
- **Dikkate alma boyutu:** Örgüt yönetiminin, örgüt üyelerine karşı anlayışlı muamele gösterdiğini ve üyelere yapabilecekleri işten fazlasını vermediğini gösteren boyuttur.

2.5.5. Ertekin'e göre boyutlar

Türkiye'de örgütsel iklimle ilgili araştırma Ertekin tarafından 1978 yılında İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde yapılmıştır. Ertekin, örgüt iklimi ile ilgili yapmış olduğu araştırma çalışmasındaki boyutların özetini aşağıdaki şekilde gruplamıştır (Aktaran Bucak, 2002):

- **Bireysel özellikler:** Bireyin elde etmek istediği doyum, yükselme ve ilerleme olanaklarını; kişiye verilen önem, saygınlık, engelleme, güven duygusu ve diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme ve arkadaşlık ilişkilerini barındırmaktadır.
- **Örgütsel özellikler:** Bu grup; örgüt yapısını ve politikasını, örgütün amacını ve büyüklüğünü, örgüt düzenini, örgütsel çatışmayı, örgütle bağdaşmazlığı, örgütteki çok sıkı denetim, gözetim, iletişim, önderliği, örgütte karar vermeyi, örgütün gelişme olanaklarını, örgütsel açıklığı ve sorumluluğunu içermektedir.
- **Çevresel özellikler:** Bu grup ise örgütü sınırlayan ve güdüleyen çevreyi, örgütün çalışma koşullarını (sıkıcı, hoşnut edici), örgüte olan yönetsel desteği, baskıyı, uyumu ve örgüt yönetimine olan eleştirileri kapsamaktadır.

2.6. Örgütsel İklim Tipleri ve Özellikleri

Örgüt bilimcileri, örgüt ikliminin sınıflandırmasında örgüt üyelerinin birbirleri ile olan iletişimlerindeki farklılığın etkili olduğunu öne sürmektedirler. İklim tiplerindeki bu farklılık, örgüt iklimine yönelik oluşturulan ölçeklerdeki boyut değerlerinin farklı çıkmasından ve bilimcilerin farklı bakış açılarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle literatürde farklı iklim tiplerine rastlamak mümkündür. Bunlardan karşımıza en sık çıkabilecek ve kullanılabilecek örgüt iklim tipleri aşağıda sıralanmıştır (Gün, 2016, s. 19):

- Halpin'e göre iklim tipleri

- Litwin ve Stringer'e göre iklim tipleri
- Wallach'a göre iklim tipleri
- Rensis Likert'e göre iklim tipleri
- Kent ve Otte'ye göre iklim tipleri
- Zammuto ve Krackover'e göre iklim tipleri

2.6.1. Halpin'e göre iklim tipleri

Halpin (1966), Amerika'da geliştirdiği Örgütsel İklim Betimleme Anketi (Organizational Climate Description Questionnaire [OCDQ]) ile okulların genel profilini resmetmek isteği doğrultusunda yapmış olduğu çalışmalar sonucunda 6 örgütsel tip saptamıştır. Halpin (1966, s. 181), saptanılan iklim tiplerinin açıktan kapalıya doğru ardışık olarak düşünmenin pratikte yarar sağlayacağını belirtmiştir. Geliştirilen ölçekle elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda saptanan örgütsel tipler aşağıda açıklanmıştır (Halpin, 1966, s. 174-181).

2.6.1.1. Açık iklim (Open climate)

Açık iklimde yönetici ile çalışan grup arasında koordineli bir çalışma bulunmaktadır. Çalışanların moral seviyesi yüksektir. İcra ettikleri görevi özverili olarak zevkle yapmaktadırlar (Özdemir, 2006, s. 47). Çalışanla yönetici arasında uyum söz konusudur. Öğretmenler birbirleri ile çekişme ve münakaşa haricinde kurmuş oldukları samimi iletişim varlığından söz edilebilir. Bu iletişimle oluşan ilişkilerinden zevk alırlar ama aşırıya kaçacak derecede bir samimilik ilişkisinden bahsedilemez. Gösteriş amaçlı faaliyette bulunulmaz ve öğretmenlere gereğinden fazla iş yükü verilmez. Öğretmenler oldukça güçlü hissedebilecekleri seviyede iş doyumunu içinde olup kendilerine yönelik, hayal kırıklığını ve zorlukları kolaylıkla bertaraf edebilecekleri düzeyde güdülenme sağlanmıştır (Halpin, 1966, s. 174-175).

Açık örgüt iklimine sahip örgütlerin taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yaşar, 2005, s. 12):

- Örgüt üyeleri ileri düzeyde birlik duygusunu kendisinde barındırır.
- Örgüt içerisindeki üye ilişkileri sıcak, samimi ve dostçadır.
- Örgüt üyelerinin bireysel gelişimi önemlidir.
- Örgüte üye olanlar yaratıcılık ve yenilik hususunda cesaretlendirilmektedirler.

- Örgüt üyeleri, icra etmiş oldukları işin patronudur, ilgili işlerin planlamasında ve kontrol edilmesinde bağımsızdırlar.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirgindir.
- Örgüt üyelerine verilen görevler, gelişimine olanak tanıyacak zorlukta olup ulaşılabilir.
- Örgüt üyeleri, örgüt yönetimince uygulanan kuralları, kullanılan politikaları ve yöntemleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.
- Örgüt üyelerine, karar alma hususunda katılım imkanı verilmektedir.
- Örgüt üyeleri, amirlerince desteklenmektedir.
- Örgüt üyeleri, yapmış oldukları çalışmalara karşılık adaletli ödüllendirilmektedir.
- Örgüt üyeleri ile yapılan iletişim; aktif, açık, anlaşılır ve bilgilendirecek şekilde başarılı olmaktadır.

Bu iklimde ortalamaya göre çözülme, engellenme, yüksekte bakma ve yakından kontrol boyutları düşük; moral, işe dönüş ve anlayış gösterme boyutları ise yüksektir (Halpin, 1966, s. 174-175).

2.6.1.2. Bağımsız iklim (Autonomous climate)

Açık iklim ile ortak yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iklimde öğretmenlerin açık iklim düzeyi kadar olmasa da moral düzeyinin yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Okul mensupları kendi içerisinde ayrılıklar yaşayabilmekte ve azınlık birlikteliğe sahip olanlar baskıcı bir tutum içerisine girebilmektedir. Fakat seyrek olarak yaşanan bu çatışma durumu örgüt üyelerinin birbiriyle uyum içerisinde hareket etmesine engel oluşturmamaktadır. Biçimsel işlemlerden zarar görme durumu söz konusu değildir. Okul müdürü verim almak adına, örgüt üyelerine orta düzeyde resmi bir yaklaşım tarzı sergilemekte ve zor iş yükü oluşturmaktadır. Müdür, öğretmenlerin kendi kendilerine birliktelik oluşturarak çalışmalarını sağlarken çok az da önerilerde bulunmaktadır (Halpin, 1966, s. 175-176).

Müdür, çalışanlarla arasına belli bir mesafe koymaktadır (Yıldırım, 2009, s. 39). Bu iklimin açık iklimden en belirgin farkı yüksekte bakma boyutu ile samimiyet boyutlarının ortalamadan yüksek olmasıdır (Halpin, 1966, s. 175-176).

2.6.1.3. Kontrollü iklim (Controlled climate)

Bu iklimde örgüt üyelerinin birbirlerine karşı anlayışı ile samimiyeti düşüktür. Sosyallığın pekişmesine zaman tanınmamakla birlikte arkadaşlıklar için de pek zaman yoktur. Örgüt üyelerinden görevlerinin yerine getirilmesi istenir. Çalışanların alınacak kararlarda söz hakkı yoktur. Genellikle bireysel çalışma mevcuttur (Özdemir, 2006, s. 47). Okul müdürü, emredici bir üslup takınarak kimsenin görüşüne yer vermeyen, her konuda kendi konuşarak baskın hale gelmeye çalışan ve düşüncelerinin diğer örgüt üyelerinin görüş ve düşünceleri üzerinde tutan bir tabloyu resmetmektedir. Dolayısıyla bu iklimde samimiyet, engellenme ve yakından kontrol boyutları normal seyrinin üzerinde bir ortalama oluştururken samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ortalamadan düşüktür. Örgüt üyeleriyle işbirliği halinde verim oluşturan bir ortamdan bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle kontrollü iklimin, açık iklim ve bağımsız iklimden farkını müdürün, örgüt üyelerine anlayışta bulunmaması, kendisinin mutlak doğruya sahip düşüncelerinin varlığına inanıp karar merci olarak kendisini görmesi, grup çalışma ortamını uygun görmeyip üyeler arasındaki iletişimi kısıtlaması ve emredici bir üslupla hitap etmesi gibi özelliklerin oluşturduğu söylenebilir (Halpin, 1966, s. 176).

2.6.1.4. Samimi iklim (Familiar climate)

Samimi iklimdeki yöneticiler, öğretmenlerle iç içedir. Müdür, göze çarpacak düzeyde arkadaşlık tavrı belirtilerini göstermektedir. Sosyal gereksinimlerin doyumu maksimum düzeyde iken (Özdemir, 2006, s. 47) amaca ulaşmada verim oluşturabilecek yöntemlerden grup yönetimi ve kontrolü düşük seviyelerdedir. Moral ve iş doyumu ortalamaya yakın ya da eşittir. Okul müdürünün aşırı derecede anlayışlılık tavrı göstermektedir. Ayrıca kendisinin öğretmenlerden biri olduğuna inandığı aynı zamanda ileri sürdüğü bir durumdan bahsedilmektedir. Bu iklim düzeyindeki bir okulda hiçbir çalışan tam bir kapasite olarak çalışmaz. Yapılan çalışmalarda yapılan yanlışlıklar dile getirilmez. Bu nedenle açık iklim tipine oranla çözülme ve anlayış gösterme boyutu yüksek; moral boyutu ortalamaya eşit ve işe dönüklük (kendini işe verme) boyutunun düşük olması bu iklim tipini diğer iklim tiplerinden ayıran ve oldukça dikkat çekecek bir fotoğrafa dönüştüren bir özelliğe sahip kılmaktadır (Halpin, 1966, s. 177-178).

2.6.1.5. Babacan iklim (Paternal climate)

Babacan iklim; müdürün; öğretmenlerin hem sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında zayıf kalması hem de öğretmenleri kontrol altında tutmak istemesiyle var ettiği iklimin karşılığında istenilen otoritenin elde edilemediği iklim tipidir (Özdemir, 2006, s. 47; Halpin, 1966, s. 178). Bir sonraki iklim olan kapalı iklim ile benzerlik göstermektedir. Birliğe dayalı grup çalışmasından ziyade küçük gruplu birliktelik söz konusudur. Okul müdürünün, öğretmenler üzerinde pasif bir hâkimiyeti olduğundan dolayı var olan gruplarda devamlılık yoktur. Öğretmenler arasında arkadaş ilişkisi kabul görülmez. Okul müdürü, başarısızlık profilini resmeden rol model oluşu sebebiyle çalışanları güdüleyemez. Bununla birlikte her şey hakkında bilgiye sahip olmayı ve her şeyin yapılmasını ister (Halpin, 1966, s. 178-179).

Bu nedenle çözülme ve yakından kontrol faktörü ortalamadan tahminin de üstünde bir seyir gösterirken; moral, samimiyet ve işe dönüklük faktörünün ise ortalamanın altında kaldığını söylemek mümkündür (Halpin, 1966. S. 178-179; Özdemir, 2006, s. 47).

2.6.1.6. Kapalı iklim (Closed climate)

Bu iklim tipinin babacan iklim tipi ile benzerlik gösterdiğini söylemiştik. Çünkü müdürün, öğretmenler üzerinde hâkimiyeti yoktur. Öğretmenler için başarı sağlama çabası adına herhangi bir düzenleme yapılmamaktadır. Doğal olarak moral düşüklüğü mevcuttur. Emredici üslubu kullanıp söyledikleriyle tutarlı olmayan yöneticiden bahsetmek mümkündür. Yöneticinin samimiyetsizliği, öğretmenlerce hissedilip etkilenildiğinden dolayı güdülenmeye engel oluşturmaktadır (Halpin, 1966, s. 180-181).

Öğretmenler arasında münakaşa ve çatışmanın çokça yaşandığı görülmektedir (Yaşar, 2005, s. 13)

Dolayısıyla çözülme, engellenme, yakından kontrol boyutları açık iklime göre çok yüksek; moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları ise çok düşük bir seyir göstermektedir (Halpin, 1966, s. 180-181).

Örgüt ikliminin kapalı olmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaya, 2010, s. 19-20):

- İş güvenliğinin yokluğu,
- Örgütün iş alanı ile ilgili tatminkâr fiziki ortamının olmaması,
- Örgüt kültürünün örgüt iklimine uygun olmaması,
- Örgüt üyelerinin karar alma organından soyutlanması,
- Örgüt iklimindeki baskın rollerin otoriter yönetim tarzını benimsemesi,
- Örgüt ikliminin sosyal ilişkilerinde uyumsuzluğun görülmesi (Aksoy, 2006, s. 14)

gibi sorunlar örgüt ikliminde kapalı iklim tipinin yer edinmesine yol açmaktadır.

2.6.2. Litwin ve Stringer'e göre iklim tipleri

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi sınıflandırması yaparken yöneticilerin liderlik özelliklerini göz önünde bulundurmuştur. Buna göre üç tip iklim türü oluşturulmuştur. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Litwin and Stringer, 1968, s. 98-99):

- **Otokratik yapılı iklim:** Yöneticiler resmi yapının devamlılığını istemektedirler. Örgüt üyelerine yönelik iş bölümü yapılmıştır. Verilen işlere yönelik roller tanımlanmıştır ve bunlara yönelik örgüt üyelerinden tam performans beklenmektedir. Bu iklimde emir, ciddiyet ve statü ağırlık basmaktadır ve bu nedenle yapılan herhangi bir hata karşılıksız kalmayarak hemen cezalandırılır (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008; Litwin and Stringer, 1968, s. 98-99).
- **Demokratik yapılı iklim:** Örgüt yöneticisinin, örgüt iklimi ve üyeleri üzerinde otoriter bir etkisinden çok üyelere güvenen, onlara alınacak kararlarda söz veren bir fotoğraf karesi çizmektedir (Karcıoğlu, 2001). Yapılan hatalara karşı sorun odaklı değil çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenmektedir. Üyelere verilen işlerin uygulanmasında hata arayıp ceza vermek yerine başarılı olanlar ödüllendirilip geride kalanların işe olan motivasyonu artırılmaktadır.
- **Başarıya yönelik iklim:** Bu iklimde örgüt üyeleri arasında rekabet oluşturulmaktadır. Yeniliğe önem verilmektedir. Başarıya odaklanan bir yapı sergilenmektedir. Örgüt üyelerinin iş çevresine yönelik eksikleri giderilerek

yaratıcılık becerileri oluşturulmaktadır. Ayrıca bu iklimde güven, birliktelik, benimseme ve bağlılık duygusunun varlığı söz konusudur (Korkut, 1993'ten aktaran Öge, 2001, s. 136; Litwin and Stringer, 1968, s. 98-99).

2.6.3. Wallach'a göre iklim tipleri

Wallach (1983) iklim tiplerini bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üçe ayırmaktadır. Bu iklim tipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Aktaran Dubkevics and Barbars, 2010, s. 3):

- **Bürokratik iklim:** Bu iklimde örgüt yöneticisi resmi, düzenli, katı kurallı bir kişilikle güce yönelik hâkimiyet sağlamaya çalışmaktadır. Üyelere verilen görev sınırlarının kesin olarak çizilmiştir. Örgüt üyeleri güçlü ve etkili bir şekilde denetlenmektedir.
- **Destekleyici iklim:** Destekleyici iklimde örgüt üyeleri arasındaki iletişim sıcaktır. Birbirlerine karşı güven duymakta dayanışma sağlamakta ve dostluk kurmaktadır.
- **Yenilikçi iklim:** Bu iklimde ise örgüt üyeleri sürekli bir koşuşturma içerisindeyler. Sonuç odaklı bir düşüncenin baskınlığı söz konusudur. Üyelerin örgütteki ağırlığı ve etkin rollerle girişimciliği ön plandadır.

2.6.4. Rensis Likert'e göre iklim tipleri

Likert ve arkadaşları (1967'den aktaran Bakan ve Bulut, 2004), örgütün sahip olması gerektiği önemli kaynaklar için insan ve insanların etkin bir şekilde yönetilmesini vurgulamışlardır. Bununla birlikte Likert (1967), 200'den fazla örgüt yöneticisi üzerinde anket çalışması yaparak farklı özelliklere sahip örgütlerin performansları üzerinde durmuştur. Likert (1967), yapmış olduğu bu bilimsel çalışmayla örgüt ikliminde dört yönetim sisteminin olduğunu ortaya koymaktadır (Aktaran Bakan ve Bulut, 2004). Buna ilişkin iklim tipleri aşağıda açıklanmıştır (Likert, 1967'den Aktaran Bakan ve Bulut, 2004):

- **İstismarcı otokratik sistem iklimi:** Örgüt yöneticileri ile üyeler arasında güvensizlik söz konusudur. Yöneticiler; üyeleri yönetmede tehdit, korkutma ve ceza yöntemlerine başvurarak motivasyon oluşturulmaya çalıştırılır. Güvensizliğe dayalı bir etkileşim vardır.

- **Yardımsever otokratik sistem iklimi:** Bu iklimde örgüt üyeleri attığı her adımı sorgulamaktadır. İş alanıyla ilgili faaliyet sürecinde korku ve endişe hâkimdir. Motivasyon, katı cezalar ile maddi ödüllerle sağlanmaktadır.

İstismarcı otokratik iklime göre tehdidin ve korkunun daha az olduğu, etkileşimin ise az da olsa arttığı görülmektedir (Likert, 1967'den aktaran Gün, 2016, s. 23).

- **Demokratik sistem iklimi:** Tam olmasa da örgüt yöneticisi ile üyeler arasında güven ilişkisinin olumlu yönde seyir gösterdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca bu ikili arasında, yukarıdaki iklim tiplerine göre daha üst seviyede olan bir etkileşimden bahsedilebilir. Motivasyon ise ödüllendirme, cezalandırma ve yukarıdakilerden farklı olarak üyelerin alınacak kararlara kısmi dahiliyeti ile elde edilmektedir (Likert, 1967'den aktaran Gün, 2016, s. 23; Bakan ve Bulut, 2004).
- **Katılımcı sistem iklimi:** Dördüncü iklim olarak karşımıza çıkan katılımcı sistem iklimi, örgütler arasındaki en gözde ve ideal iklim tipidir. Bu iklimde yöneticiler ile çalışanlar arasında gerçek bir güven oluşumu göze çarpmaktadır. İş alanındaki tüm kademelerde örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için özveriyle yaptığı çalışma vardır. Herkes işiyle ilgili bir sorumluluk üstlenmektedir. Yardımlaşma ve dayanışmanın olduğu bu iklim tipinde güçlü ve verimli iletişim ağı mevcuttur (Likert, 1967'den aktaran Gün, 2016, s. 23; Bakan ve Bulut, 2004).

2.6.5. Kent ve Otte'ye göre iklim tipleri

Kent ve Otte, farklı örgüt iklimine sahip işletmelerde kariyer geliştirmeye yönelik stratejileri belirlemek adına yapmış olduğu çalışmayla tam otoriter, yoğun şeklide otoriter, tipik olarak, az miktarda katılımcı ve yüksek düzeyde katılımcı iklim olarak beş farklı örgüt ikliminin özelliklerini belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Soysal ve Bakan, 2003'ten aktaran Gün, 2016, s. 24):

- **Tam otoriter iklim:** Bu iklimde çalışanların söz hakkı yoktur. Tüm kararlar üstler tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır.
- **Yoğun şeklide otoriter iklim:** Tam otoriter iklime göre az da olsa çalışanların kararları göz önünde bulundurulmaktadır. Her ne kadar alınacak kararlar örgüt

üyelerince tartışmaya sunulsa da örgüt yöneticilerinin despotik karar alma yöntemi devam etmektedir.

- **Tipik olarak örgütsel iklim:** Bu iklimde tam ve yoğun otoriter iklim tiplerinden farklı olarak yöneticilerin diğer yöneticilerle olan rekabeti söz konusudur. Yöneticiler, örgüt üyelerine yönelik samimi olmayan bir destek sağlarlar ama çalışanlar ile uzlaşma sağlanmaktadır.
- **Az miktarda katılımcı iklim:** Örgüt üyelerinden örgüt için her ne kadar öneriler alınsa da son karar yönetici tarafından verilmektedir. Örgüt üyeleri yapacağı işlerde, yöneticiler tarafından dayanışmaya teşvik edilir.
- **Yüksek düzeyde katılımcı iklim:** Bu iklimde ise çalışanların örgütteki ağırlığı kendi temsilcileri tarafından sağlanmaktadır. Alınan kararlarda çalışanların etkin rol oynadığını söyleyebiliriz. İş alanıyla ilgili kaynakların belirlenmesi işini ise yönetici üstlenmiştir.

2.6.6. Zammuto ve Krackover'e göre iklim tipleri

Zammuto ve Krackover (1991); grup, rasyonel amaç, iç süreç iklimi ve gelişimci iklim olarak örgütü dört farklı iklim tipine bölerek değerlendirmiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Zammuto and Krackover, 1991'de aktaran http-1):

- **Grup iklimi:** Bu iklimde örgüt üyeleri arasında sıcak ilişkiler mevcuttur. Birbirleriyle pek çok şey paylaşabilecek bir arkadaş ortamına sahiptirler. Grup iklimi geniş aileye de benzetilmektedir. Yöneticiler, örgüt üyeleri tarafından kendilerine rehberlik eden aile büyüğü konumundaki bir lider olarak görülmektedir. Örgüt üyeleri arasında oturmuş kuralların uygulanması söz konusu olmakla birlikte birbirlerine olan sadakatte göze çarpmaktadır. İnsanı merkeze alan bir strateji güdülmektedir. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için uzun vadeli planlar yapılmaktadır. Başarının kaynağı olarak bireye verilen değere işaret edilmektedir. Dayanışmaya, uzlaşmaya, takım çalışmasına ve katılıma önem verilmektedir.
- **Gelişimci iklim:** Dinamikliğin, girişimciliğin ve yaratıcılığın varlığından söz edilebilen iklim tipidir. Bu iklimde çalışanlar risk almaktan kaçınmazlar. Yöneticiler yenilikçi ve aynı zamanda üyeler gibi risk alabilen liderlik

özelliklerine sahiptirler. Örgütteki bağlayıcı unsurlar sürekli yenilik, yenilikle var olan risk ortamı ve bunların tekrarıdır. Bu örgüt yapısı faaliyetlerinde aynı uğraşların tekrarında kaçınılmaktadır ve değişime açıktır. Bu iklim için başarı sürekli yenilenmek ve başarı elde etmek anlamını taşımaktadır.

- **Rasyonel amaç iklimi:** Bu iklime sahip olan örgütler süreçten çok sonuç odaklı çalışmaktadırlar. Rekabet söz konusudur. Yöneticiler; çalışkan, üretken ve rekabetçi ruha sahip liderlik özelliklerine sahiptir. Bu iklimdeki örgütün birliktelik amaçları, kazanmaya yönelik sürekli bir çaba içerisinde olmalarıdır.
- **İç süreç iklimi:** Resmi kurallara bağlı kalarak örgüt amaçlarını gerçekleştiren bir iklim tipidir. Örgüt üyelerine yönelik iş bölümü prosedürlere bağlı kalınarak yapılmaktadır. Yöneticilerin örgüt üyelerin arasında koordinasyon sağlama ve organizasyon düzenleme gibi liderlik özelliklerine sahiptir. Örgütün birlikteliği resmi kuralları ve örgüt politikaları üzerine kuruludur.

2.7. Okul İklimi'nde Var Olan Değişkenler ve Bu Değişkenler Arasındaki İlişki

Örgüt iklimi ile ilgili birçok araştırma yapılmakla beraber örgüt iklimi ile ilişkisinin bulunduğu birtakım değişkenler olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan Schneider ve Snyder (1975), Pritchard ve Karasick (1973), Jones ve James (1979), Batlis (1980) ile Witt (1989) gibi örgüt psikolojisi araştırmacılarının iş tatmini, performans, bağlılık, hayal kırıklığı, işten ayrılma niyeti ile örgüt iklimi ilişkileri hakkında yapmış olduğu araştırmalar karşımıza çıkarken Abbey ve Dickson (1983), Amabile vd. (1996) ile Cummings ve Oldham (1997) gibi diğer araştırmacılar ise işletmeleri merkeze alarak yaratıcılık ile iklim arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.

Okul iklimi; okuldaki üyelerin bir arada bulunarak kurduğu ilişkiler üzerinde gelişen, okuldaki herkesi etkileyen ve okul üyelerinden (Yönetici, Öğrenci ve Öğretmen) etkilenecek şekilde şekil alan bir özellik olarak nitelendirilmektedir (Hoy, 2003). İklim ise bireyin yaratıcılığını tetikleyen bir araçtır (Schneider and Snyder, 1975).

Örgüt üyeleri, iklimi; destekleyici, iş ve yeniliğe yönelimli olarak algılaması mümkündür. Ama bu durum iklim sahasında tesis edilmiş olan değişkenlerle ilişkilidir. İklim şartlarında hangi yönde değişiklik yapılırsa öğretmen algıları o yönde değişkenlik gösterecektir. Bu nedenle okul iklimi, çalışanı faaliyet alanında

canlı kılabilmekte ve bu canlılığın süreklilik kazanmasında ciddi oranda yardımı bulunabilmektedir (Schneider and Snyder, 1975). Dolayısıyla örgüt üyesi; iklimi, destekleyici ve ödüllendirici olarak algılsa o oranda yaratıcılığı artmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005).

Cummings ve Oldham (1997), çalışan bireyin özellikleri ile iş çevre koşullarının yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışanların faaliyet gösterdikleri iş alanında ve iş çevre koşullarında yapılan iyileştirmelerin -birey yaratıcı kişilik özelliklerini kendisinde barındırıyor ve faaliyet alanındaki çevresel eksiklikler giderilip destekleniyorsa- yaratıcılığa pozitif yönde bir artış sağladığını bulgulamıştır. Bunun yanında çevresel olanaklardan kompleks iş, alana yönelik destek veren yönetim tarzı ve oluşturulan grup çalışmasının, yaratıcılığın oluşumunda etkisi olduğu saptanmıştır.

Zor işin başarımı, bireye tanınma ve saygınlık hissi vermektedir ve bunun kaynağı kompleks iştir. Zor ve iddialı olan işin, yaratıcılığı ve içsel motivasyonu artırdığı yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Amabile vd., 1996; Oldham and Cummings, 1996; Shalley, Gilson and Blum, 2000). Bunun yanında İş tatmininin varlığı; iş performansının, işten ayrılma niyetinin ve hayal kırıklığının belirleyicisi olduğu uzmanlarca söylenmektedir (Rusbult vd., 1988). İş tatminliğinin yüksek olması durumunda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğuyla ilgili ilişki tespit edilmiştir (Witt, 1989; Shalley, Gilson and Blum, 2000). Shalley, Gilson ve Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada ise iş çevresinin; alanın yaratıcılık özelliklerini yansıtacak bir tarzda düzenlenmesi halinde iş tatminliğinin pozitif yönde, işten ayrılma niyetininse negatif yönde bir seyir gösterdiği görülmüştür.

Bu bağlamda bireyde var edilecek iş tatmini ile iş performansının, bireyin işten ayrılma niyetini, hayal kırıklığı düzeyini ve devamsızlığını optimum seviyeye getirdiğini söylemek mümkündür.

Bu pozitif tablonun oluşumu için öncelikle kompleks iş sağlanmalı ve faaliyette bulunulan iş alanı ile çevre koşulları düzenlenmelidir. Ardından alana yönelik olmak üzere yönetimce destek olabilecek bir yönetim tarzı belirlenerek grup çalışmasında esneklik tanınmalı, beyin fırtınası ortamı oluşturmalı ve sonuçtaki çıktıya destek verilmelidir. Bu sayede yaratıcılığın önü açılmış olacaktır (Cummings

and Oldham, 1997). Çünkü yaratıcılık, düşünceye tanınan toleransın tesis edildiği ortamlarda gelişmektedir (Stonar and Wankel, 1986, s. 397). Shalley, Gilson ve Blum (2000), örgüt ikliminin yaratıcılığa müsait hale getirilmesiyle iş tatminliği ile işten ayrılma niyetinin olumlu bir seyir göstereceğini söylemektedir.

Görüldüğü üzere yaratıcılığın tesisi sürecinde örgüt üyelerine kompleks iş sağlanması gerektiğinden ve örgüt üyelerini hem fikirsel yönden destekleyecek hem de bununla ilgili ortamın düzenlenmesinde aktif rol oynayacak bir yönetimden bahsedilmektedir. Böylece yaratıcılığın önü açılarak süreç sonunda iş tatminliği elde edilmektedir. Ayrıca bu durumla ilgili olarak Rusbult ve arkadaşları (1988), çalışanlar nezdinde iş tatmininin oluşmasıyla iş performansında artış görüleceğini, işten ayrılma niyeti ile hayal kırıklığında düşüş sağlanacağını ifade etmektedir. Shalley, Gilson ve Blum (2000) ve Witt (1989) ise yaptığı çalışmalarda iş tatmini ile işe olan devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki bulgusuna işaret ederek devamsızlığının azalma yönünde seyir gösterdiğine vurgu yapmaktadır.

Bu bilgiler ışığında iş tatminliğinin örgüt iklimi açısından önemli olduğunu vurgulamak yerinde olacaktır ama iş tatminine kapı aralayan idari yönetim (Yöneticiler) bunun yapı taşıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerine iklim verimliliğinin elde edilmesi açısından büyük görevler düşmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölüm; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama tekniği ve aracı başlıkları altında araştırmanın yöntemi hakkında bilgi vermektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasında tarama modeli içerisinde yer alan ilişkisel tarama modeli grubuna ait karşılaştırmalı modelden yararlanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüz koşullarında var olan olay ya da olgular üzerinde herhangi bir değişikliğe yer vermeden olduğu şekliyle betimleme anlamını taşımaktadır. İlişkisel tarama modeli ise tarama modelinden ayrılan kollar içerisinde genel tarama modeli altında yer almaktadır. İlişkisel tarama modeli kendi içerisinde korelasyon ve karşılaştırma diye ikiye ayrılmaktadır. Korelasyon modeli, ilgili değişkenlerin beraber değişip değişmedikleri, değişim varsa değişimin yönünü belirten model türüdür. Karşılaştırma modeli ise en az iki değişkene sahip olup bunlardan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene göre sınıp aralarında bir farklılık olup olmadığını gösteren model türüdür (Karasar, 1999, s. 108). Bu araştırma kapsamında karşılaştırma modeli kullanılarak araştırma kapsamında belirlenen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere göre sınıp aralarında bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın evrenini, 2017-2018 yılında Konya il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 4226 branş öğretmenini oluşturmaktadır (EK-1). Evren; içerisinde belli tanıma uyan birimlerin olduğu, araştırmacının bu birimlerin belli bir kısmına yönelik yapmış olduğu çalışmayla elde ettiği veri sonuçlarını genelleştirdiği topluluktur (Gay, 1987, s. 48; Özmen, 2000, s. 64). Evren; genel evren (Araştırma evreni) ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan genel evren, tanımlanmasının kolay olduğu ama ulaşılmasının güç ve bazen imkânsız olduğu birimler topluluğu iken çalışma evreni ise ya doğrudan gözlenmesi yolu ile ya da içerisinde bir örnek küme oluşturulması suretiyle çalışma hakkında görüş bildireceği evrendir (Karasar, 1999, s. 110).

Araştırma evreninde bulunan katılımcılara ulaşım zor ve maliyetli olmasında dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma örnekleminin oluşturulmasında lise türleri arasındaki anlamlılık değerlerinin evrendeki katılımcılara göre eşit oranda ölçülebilmesi için öncelikle tabakalama örnekleme yöntemi kullanılmıştır (EK-2). Tabakalama örnekleme yöntemi, belli değişkenler göz önünde bulundurularak bazı özelliklere dikkat çekilerek ilgili özelliğe sahip olanların eşit oranda örneklem içerisinde yer alması ile uygulanmaktadır (Altunışık vd., 2005, s. 55). Araştırma evreninde bulunan her lise türündeki toplam katılımcı sayısı, genel toplam katılımcı sayısı içerisindeki yüzdelik dilimlere göre hesaplanmıştır. Ardından örneklem sayısı içerisinde her lise türüne karşılık gelen yüzdelik oranında katılımcı sayısı belirlenmiştir. Tabakalama örnekleme yöntemi sonunda ise Konya ilinde toplamda bulunan üç merkez ilçesinden eşit sayıda öğretmen sayısı oluşturulmak istenmiştir. Bu nedenle örneklemden çekilmiş her lise türündeki katılımcı sayısı üçe bölünerek eşitlik sağlanmaya çalışılmıştır (EK-3).

Ölçek uygulaması tabakalama örnekleme yönteminden sonra kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacı tarafından yüz yüze yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, yapılacak araştırmaya hız kazandırmak için uygulanan ve örnekleme girecek olan katılımcıların, araştırmacı tarafından seçildiği bir yöntemdir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 40; Altunışık vd., 2005, s. 56). Bu doğrultuda istenilen örneklem sayısına en erken bir şekilde ulaşabilmek için merkez ilçelerinde bulunan her okul türünden en fazla öğretmen sayısına sahip olan okullar tercih edilmiştir (EK-1, EK-3).

Yapılan örnekleme yöntemine göre 500 adet ölçek ve anket formu dağıtılmış, eksik ve yanlış doldurulanlar elendikten sonra 448 adet ölçek ve anket formu analiz için ayrılmıştır (EK-2).

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Verilerin toplanması, araştırmacı tarafından yapılmış ve bu araştırmada “Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı” adlı ölçek ile araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu kullanılmıştır (EK-5, EK-6).

3.3.1. Veri toplama tekniği

Araştırmaya yönelik kullanılan ölçek ve anket formu, bizzat araştırmacı tarafından okullara gidilerek gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra öğretmenlere dağıtılmış ve uygulandıktan sonra hemen toplanmıştır. Anket formalarının özellikle araştırmacı tarafında dağıtılıp cevaplandıktan sonra hemen toplanmasının sebebi; öğretmenlerin, uygulanan anket formlarına ilişkin içeriğin, okul yönetimince incelenebileceği kaygısını taşıyacağı düşüncesidir. Bu nedenle anketler, öğretmenler odasında öğretmenlerle birebir iletişim kurularak topluca dağıtılmış ve bitirildikten hemen sonra toplanmıştır.

3.3.2. Veri toplama aracı

Bu tez çalışmasında Akar (2006) tarafından geliştirilen “Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin rgt İklimine Katkısı” adlı ölçek kullanılmıştır. Akar (2006) tarafında geliştirilen bu lek, Halpin (1966)’nin örgüt iklim tiplerini belirlemeye yönelik geliştirmiş olduğu ölçekle maddeler ve boyutlar açısından benzer özellikler taşımaktadır (Akar, 2006, 21). Halpin (1966, s. 132), geliştirmiş olduğu ölçeğin tüm örgütler için kullanılabileceğini ifade ettiğinden dolayı Akar (2006)’ın geliştirmiş olduğu ölçeğin ortaöğretim kurumlarında da uygulanmasında sakınca olmadığı söylenebilir.

Ölçeğin güvenirliğini sınamak için güvenirlik analizi (Alpha testi) yapılmış ve güvenirliğin ,95 değerinde olduğu tespit edilmiştir. lekle ilgili alanda yapılan çalışmalarda yapılan geçerlilik analiz sonuçları birbiriyle paralel sonuçlar doğurduğundan dolayı ayrıca bir faktör analizi yapılmamıştır.

5’li likert tipi olarak oluşturulan bu ölçek otuz ifadeden meydana gelmekte olup dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar ve boyutlara ilişkin maddeler aşağıda verilmiştir (Yıldırım, 2009, s. 57-60):

- a. İşe Dönüklük Boyutu : 4, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30= 16 madde
- b. Anlayış Gösterme Boyutu : 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12= 8 madde
- c. Yakından Kontrol Boyutu : 1, 2, 3= 3 madde
- d. Yüksekten Bakma Boyutu : 13, 14, 15= 3 madde

a. İŖe Dönüklük

- 4- Yönetici, kendisini görevine ve kurumuna adar.
- 16- Yönetici, öğretmenlerin verimli çalışmaları için gerekli ortamı hazırlar.
- 17- Yönetici, öğretmenlerin problemlerini çözmede onlara yardımcı olur.
- 18- Yönetici, öğretmenlere verilen ek görev ve etkinlikleri yazılı olarak belirtir.
- 19- Yönetici, öğretmenlere yardımcı olabilmek için gerektiğinde yetkisini sonuna kadar kullanır.
- 20- Yönetici, öğretmenlerin yapıcı eleştirilerini dikkate alır ve bunlardan yararlanır.
- 21- Yönetici, okula öğretmenlerden önce gelme konusunda duyarlılık gösterir.
- 22- Yönetici, öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için yöntemler arar ve bunları öğretmenlerle paylaşır.
- 23- Yönetici, öğretmenlerin başarısızlıklarını değil başarılarını öne çıkarır ve destekler.
- 24- Yönetici; kişisel bakımına, görünümüne ve sağlığına özen gösterir.
- 25- Yönetici, kararlarında ve davranışlarında tutarlı ve gerçekçidir.
- 26- Yönetici, zorluklar karşısında dayanıklıdır ve zorluklardan yılmaz.
- 27- Yönetici, stresle başa çıkma yollarını bilir ve kullanır.
- 28- Yönetici, öz güvene sahiptir.
- 29- Yönetici, farklı düşünme yeteneğine sahiptir ve bunu gereken her durumda kullanır.
- 30- Yönetici, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin farkındadır ve bu gelişmeleri takip eder.

b. Anlayış Gösterme Boyutu

- 5- Yönetici; öğretmen, öğrenci ve diğer personelin sosyal ve kültürel gelişmesine destek verir.
- 6- Yönetici, bir sorunu çözmek için öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunulur.
- 7- Yönetici, öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşımlarda bulunulur.

8- Yönetici, öğretmenlerin doğru yargıda bulunacakları konusunda, onlara güven duyar.

9- Yönetici, herkesin hatasının olabileceğini kabul eder ve gerektiğinde bu hataları hoş görür.

10- Yönetici, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine değer verir ve bunları dikkate alır.

11- Yönetici, öğretmenler arasında işbirliği kurulması için çaba gösterir.

12- Yönetici, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.

c. Yakından Kontrol Boyutu

1- Yönetici, öğretmenlerin çalışmalarının her aşamasını yakından izler.

2- Yönetici, toplantılarda görüşlerini kabul ettirmede başarılıdır.

3- Yönetici, tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesine önem verir.

d. Yüksekten Bakma

13- Yönetici, öğretmenler toplantısını genellikle yapılacak işleri duyurmak amacıyla düzenler.

14- Yönetici, kurallar üzerinde tartışma kabul etmez, sadece yönetmeliklere uyulmasını ister.

15- Yönetici, okulumuzda sadece ders ve sınıf dağıtımı gibi rutin kararlar verir.

Ölçekteki ifadelerle yönelik verilen cevaplar; 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Biraz Katılıyorum, 4= Oldukça Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum şeklindedir (Yıldırım, 2009, s. 52). Öğretmenlerin ölçeğe ilişkin verecekleri cevapların puan ortalamaları ise aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2009, s. 67):

1,00-1,80 : Hiç Katılmıyorum

1,81-2,60 : Çok Az Katılıyorum

2,61-3,40 : Biraz Katılıyorum

3,41-4,20 : Oldukça Katılıyorum

4,21-5,00 : Tamamen Katılıyorum

Tez çalışmasında kullanılan ölçeğin yanında araştırmacı tarafından hazırlanan ve katılımcılara ait görev yapılan okul türü, cinsiyet, haftalık girilen ders saat sayısı, öğretmenlikteki kıdem yılı ve görev yapılan okul sayısına ilişkin sorularında yer aldığı bir bölüm bulunmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Tezde kullanılan ölçek ile araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu verilerinin çözümlenebilmesi için SPSS 22.0 paket programı kullanılarak veri tanımlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ardından veriler SPSS programına işlenmiştir. Demografik bilgilerden kıdem yılı, okulda haftalık olarak verilen ders saat sayısı ve görev yapılan okul sayısı gibi numerik değişkenler katılımcı sayısı da gözetilerek kategorik değişken haline dönüştürülmüştür. Böylece veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Veri setinin normal dağılım ve homojenlik ön koşullarını sağlamasından dolayı parametrik testler ile veri analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla betimleyici istatistiklerin yanında T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analizler 0,05 anlamlılık düzeyi ile ölçülmüştür.

4. BULGULAR

Bu tez çalışması kapsamında 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu süreç içerisindeki aşamalar aşağıdaki bölümlerde yer alan alt başlıklar altında verilmiştir.

4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda demografik bilgilerin frekans ile yüzdelikleri hesaplanmış ve tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

OKUL TÜRÜ	Frekans (N)	Yüzde
İmam Hatip Lisesi	167	37,3
Meslek Lisesi	167	37,3
Anadolu Lisesi	91	20,3
Fen Lisesi	23	5,1
CİNSİYET		
Kadın	206	46
Erkek	242	54
HAFTALIK GİRİLEN DERS SAATİ		
15-20 Saat	124	27,7
21-27 Saat	217	48,4
28-58 Saat	107	23,9
ÖĞRETMENLİKTEKİ KIDEM YILI		
1-7 Yıl	84	18,8
8-15 Yıl	96	21,4
16-23 Yıl	161	35,9
24-38 Yıl	107	23,9
GÖREV YAPILAN OKUL SAYISI		
1-2 Adet	79	17,6
3 Adet	75	16,7
4 Adet	107	23,9
5-6 Adet	113	25,2
7-18 Adet	74	16,5

Tablo 4.1. İncelendiğinde katılımcıların %37,3 (167)'ü imam hatip lisesini, %37,3 (167)'ü meslek lisesini, %20,3 (91)'ü anadolu lisesini, %5,1 (23)'i fen lisesini temsil ettiği görülmektedir. Buna göre tabloya bakıldığında en fazla katılımcı sayısının meslek lisesinden en az katılımcı sayının ise fen lisesinden olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkenine bakıldığında ise katılımcıların %46 (206)'sı kadın, %54 (242)'ü ise erkek olduğu görülmektedir. Buna göre tabloya bakıldığında %54 oranıyla erkek sayısının kadınlardan fazla olduğu söylenebilir. Diğer yandan katılımcıların okulda girmiş olduğu ders saat sayısının %27,7 (124)'sini 15-20 saat aralığı, %48,4 (217)'ünü 21-27 saat aralığı, %23,9 (107)'unu 28-58 saat aralığı oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcılardaki kıdem yılının %18,8 (84)'i 1-7 yıl arasında, %21,4 (96)'ü 8-15 yıl arasında, %35,9 (161)'u 16-23 yıl arasında, %23,9 (107)'u 24-38 yıl arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptığı okul sayılarına bakıldığında da %17,6 (79)'sı 1-2 okulda, %16,7 (75)'si 3 okulda, %23,9 (107)'u 4 okulda, %25,2 (113)'si 5-6 arası okulda, %16,5 (74)'i ise 7-18 arası okulda görev yapmaktadır.

4.2. Normal Dağılıma İlişkin İstatistikler

Verilerin normal dağılıp dağılmadığı istatistiksel, betimsel ve grafiksel tekniklerle incelenebilmektedir (Ghasemi and Zahediasl, 2012; Abbott, 2011, s. 50). Bunlardan grafiksel yöntem, her ne kadar örneklem büyüklüğünden görece bağımsız olsa da (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 60) büyük örneklem sayılarında doğru sonuçlar ortaya çıkaramamaktadır (McKillup, 2012, s. 77-78).

İstatistiksel olarak normal dağılımı tespit etme yönteminde örneklem büyüklüğü 35'ten büyük olması durumunda Kolmogorov-Smimov testi (McKillup, 2012, s. 78), küçük olması durumunda ise Sapiro-Wilk testi (Shapiro and Wilk, 1965) kullanılabilir. Ayrıca Kolmogorov-Smimov testi, örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. Bu yüzden grafiksel ya da betimsel yöntemlerle birlikte kullanılmasının gerektiği belirtilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 60-61; Sprent and Smeeton, 2007, s. 3-4; Quinn and Keough, 2002, s. 58-60).

Betimsel yöntemde ise aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları üzerinden yapılan incelemeyle normallik sağlanması yapılmaktadır (Abbott, 2011; Kirk, 2008). Bu incelemede aritmetik ortalama, mod ve medyanın

birbirine eşit ya da yakın olması, çarpıklık ile basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması normal bir dağılımın olduğuna kanıt göstermektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; McKillup, 2012, s. 77-78; Howitt and Cramer, 2011, s. 68). Bu nedenle grafiksel yöntemle (McKillup, 2012, s. 77-78) ve Kolmogorov-Smimov test yöntemiyle normal dağılıma ilişkin alınacak bilgilerin örneklem büyüklüğüne bağlı olarak hata payı verebileceği göz önünde bulundurularak betimsel yöntemle birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Çokluk Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 60-61; Sprent and Smeeton, 2007; Quinn and Keough, 2002).

Bu doğrultuda normalliğin test edilmesinde betimsel yöntemin güçlü sonuçlar vereceği göz önünde bulundurulmuş ve tez çalışması kapsamında betimsel yöntemden yararlanılmıştır.

Tablo 4.2. Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Basıklık	Çarpıklık	(Aritmetik Ortalama) $\bar{X}$	Medyan
1. Yönetici, öğretmenlerin çalışmalarının her aşamasını yakından izler.	-,236	-,464	3,44	3
2. Yönetici, toplantılarda görüşlerini kabul ettirmede başarılıdır.	,046	-,645	3,58	4
3. Yönetici, tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesine önem verir.	,323	-,829	3,92	4
4. Yönetici, kendisini görevine ve kurumuna adar.	,068	-,819	3,75	4
5. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin sosyal ve kültürel gelişmesine destek verir.	-,483	-,620	3,56	4
6. Yönetici bir sorunu çözmek için öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur.	-,709	-,524	3,54	4
7. Yönetici, öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşımlarda bulunur.	-,718	-,506	3,50	4
8. Yönetici öğretmenlerin doğru yargıda bulunacakları konusunda, onlara güven duyar.	-,578	-,472	3,53	4

Tablo 4.2. (Devam) Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları

9. Yönetici, herkesin hatasının olabileceğini kabul eder ve gerektiğinde bu hataları hoş görür.	-,340	-,555	3,55	4
10. Yönetici, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine değer verir ve bunları dikkate alır.	-,451	-,529	3,51	4
11. Yönetici, öğretmenler arasında işbirliği kurulması için çaba gösterir.	-,567	-,511	3,51	4
12. Yönetici, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	-,832	-,141	3,11	3
13. Yönetici, öğretmenler toplantısını genellikle yapılacak işleri duyurmak amacıyla düzenler.	-,439	-,510	3,59	4
14. Yönetici, kurallar üzerinde tartışma kabul etmez, sadece yönetmeliklere uyulmasını ister.	-,971	-,240	3,20	3
15. Yönetici, okulumuzda sadece ders ve sınıf dağıtımı gibi rutin kararlar verir.	-,773	,443	2,43	2
16. Yönetici, öğretmenlerin verimli çalışmalarını için gerekli ortamı hazırlar.	-,358	-,595	3,61	4
17. Yönetici, öğretmenlerin problemlerini çözmede onlara yardımcı olur.	-,633	-,480	3,51	4
18. Yönetici, öğretmenlere verilen ek görev ve etkinlikleri yazılı olarak belirtir.	-,039	-,721	3,78	4
19. Yönetici, öğretmenlere yardımcı olabilmek için gerektiğinde yetkisini sonuna kadar kullanır.	-,789	-,445	3,49	4
20. Yönetici, öğretmenlerin yapıcı eleştirilerini dikkate alır ve bunlardan yararlanır.	-,559	-,458	3,45	3,50
21. Yönetici, okula öğretmenlerden önce gelme konusunda duyarlılık gösterir.	-,322	-,726	3,79	4
22. Yönetici, öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için yöntemler arar ve bunları öğretmenlerle paylaşır.	-,683	-,266	3,31	3

Tablo 4.2. (Devam) *Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları*

23. Yönetici, öğretmenlerin başarısızlıklarını değil başarılarını öne çıkarır ve destekler.	-,639	-,409	3,44	4
24. Yönetici, kişisel bakımına, görünümüne ve sağlığına özen gösterir.	,262	-,892	3,97	4
25. Yönetici, kararlarında ve davranışlarında tutarlı ve gerçekçidir.	-,312	-,566	3,61	4
26. Yönetici, zorluklar karşısında dayanıklıdır ve zorluklardan yılmaz.	-,438	-,498	3,66	4
27. Yönetici, stresle başa çıkma yollarını bilir ve kullanır.	-,306	-,495	3,56	4
28. Yönetici, öz güvene sahiptir.	,232	-,847	3,82	4
29. Yönetici, farklı düşünme yeteneğine sahiptir ve bunu gereken her durumda kullanır.	-,468	-,383	3,54	4
30. Yönetici, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin farkındadır ve bu gelişmeleri takip eder.	-,262	-,579	3,66	4

Tablo 4.2. incelendiğinde ölçeğe ilişkin verilen çarpıklık değerlerinin -,141 ile -892 arasında, basıklık değerlerinin ise ,323 ile -,971 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğe ait çıkan bu basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 arasında olması ve aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 48; McKillup, 2012, s. 77-78; Howitt ve Cramer, 2011, s. 68).

4.3. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Bağlı Farklılaşma Analizleri

Bu kısımda ölçek boyutları ile okul türü, cinsiyet, haftalık girilen ders saati, öğretmenlikteki kıdem ve görev yapılan okul sayısı değişkenleri üzerinde T-testi ve tek yönlü varyans analiz (ANOVA) testi uygulanmıştır.

T-testi ile en az aralıklı ölçek düzeyindeki bağımlı değişkenler, en fazla iki bağımsız kategorik değişkenle sınanıp aralarındaki anlamlılık değeri ($p < 0,05$) tespit

edilmektedir. ANOVA testinde ise T-testinden farklı olarak ikiden fazla bağımsız kategorik değişken arasındaki anlamlılık değeri ($p < 0,05$) ölçülmektedir.

ANOVA testinde boyutların hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymak amacıyla “Post Hoc” testi uygulanmıştır. Post Hoc testi yapılmadan önce grupların normal dağılıp dağılmadıklarını öğrenebilmek için “Levene” testi yapılmış ve varyansların eşit olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). LSD testi varyansın eşit olması halinde gruplar arasındaki farklılıkları test etmek için kullanılmaktadır (Kayri, 2009; Büyüköztürk, 2004, s. 43). Bu nedenle Post Hoc testi içerisinde yer alan LSD testi uygulanmıştır.

Ölçek boyutları ile demografik bilgiler arasında yapılan T-testi ve ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3. Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	N	$\bar{X}$	Standart Sapma (Ss)
İşe Dönüklük	448	3,62	,88
Anlayış Gösterme	448	3,47	1,02
Yakından Kontrol	448	3,65	,84
Yüksekten Bakma	448	3,07	,91

Tablo 4.3. incelendiğinde ölçek boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgilerinin verildiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda “İşe Dönüklük”, “Anlayış Gösterme”, “Yüksekten Bakma” ve “Yakından Kontrol” boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama değeri “Yakından Kontrol” boyutunda (3,65) yer alırken en düşük ortalama değeri ise “Yüksekten Bakma” Boyutunda (3,07) yer almaktadır.

Tablo 4.4. Ölçek Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Yapılan Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İşe Dönüklük	Kadın	206	3,66	,85	,739	,460
	Erkek	242	3,59	,90		
Anlayış Gösterme	Kadın	206	3,44	1,00	-,564	,573

Tablo 4.4. (Devam) *Ölçek Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Yapılan Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları*

	Erkek	242	3,50	1,03		
Yakından Kontrol	Kadın	206	3,69	,84	,944	,346
	Erkek	242	3,61	,84		
Yüksekten Bakma	Kadın	206	3,03	,93	-,942	,347
	Erkek	242	3,11	,89		

Tablo 4.4. incelendiğinde cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak boyutlar arasında yapılan t-testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.5. *Ölçek Boyutları ile Okul Türü Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları*

Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
İşe Dönüklük	İmam hatip Lisesi	167	3,61	,84	,023	,995
	Meslek Lisesi	167	3,63	,96		
	Anadolu Lisesi	91	3,62	,80		
	Fen Lisesi	23	3,61	,85		
Anlayış Gösterme	İmam hatip Lisesi	167	3,51	,99	,390	,760
	Meslek Lisesi	167	3,42	1,08		
	Anadolu Lisesi	91	3,46	,96		
	Fen Lisesi	23	3,62	,96		
Yakından Kontrol	İmam hatip Lisesi	167	3,69	,77		,829
	Meslek Lisesi	167	3,63	,92		
	Anadolu Lisesi	91	3,62	,80		
	Fen Lisesi	23	3,55	,85		

Tablo 4.5. (Devam) *Ölçek Boyutları ile Okul Türü Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları*

Yüksekten Bakma	İmam hatip Lisesi	167	2,96	,95	2,789	,049
	Meslek Lisesi	167	3,23	,83		
	Anadolu Lisesi	91	2,97	,93		
	Fen Lisesi	23	3,02	,96		

Tablo 4.5. incelendiğinde okul türü değişkenine bağlı olarak boyutlar arasında yapılan ANOVA testi sonucunda sadece “Yüksekten Bakma” boyutunda okul türleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Ölçek boyutunun hangi okul türleri arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymak amacıyla “Post Hoc” testi içerisinde LSD testi uygulanmış ve okul türleri arasından meslek lisesi, anadolu lisesi ile imam hatip lisesi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Oluşan bu farklılık Meslek Lisesi okul türü lehine sonuçlanmıştır ancak “Yüksekten Bakma” boyut değerinin yüksek olması açık iklimin oluşumunu engellediği düşünülmektedir (Halpin, 1966, s. 174-175). Bu nedenle Anadolu Lisesi ve İmam Hatip Lisesi okul türlerinin “Yüksekten Bakma” boyutuna ait ortalama değerlerinin Meslek Lisesi okul türüne göre daha olumlu bir sonuca sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.6. *Ölçek Boyutları ile Haftalık Girilen Ders Saati Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları*

Boyut	Haftalık Girilen Ders Saati	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
İşe Dönüklük	15-20	124	3,52	,89	4,230	,015
	21-27	217	3,57	,87		
	28-58	107	3,83	,85		
Anlayış Gösterme	15-20	124	3,42	1,06	4,489	,012
	21-27	217	3,38	1,03		
	28-58	107	3,72	,90		
Yakından Kontrol	15-20	124	3,65	,86	4,206	,016
	21-27	217	3,55	,85		
	28-58	107	3,84	,77		

Tablo 4.6. (Devam) *Ölçek Boyutları ile Haftalık Girilen Ders Saati Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları*

Yüksekten Bakma	15-20	124	3,06	,84	,087	,916
	21-27	217	3,06	,98		
	28-58	107	3,10	,86		

Tablo 4.6. incelendiğinde haftalık girilen ders saati değişkenine bağlı olarak boyutlar arasında yapılan ANOVA testi sonucunda “İşe Dönüklük”, “Anlayış Gösterme” ve “Yakından Kontrol” boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Oluşan bu farklılığın, okulda haftalık girilen ders saati değişkeninde bulunan grupların hangileri arasında olduğunu bulabilmek için “Post Hoc” testi içerisinde “LSD” testi uygulanmıştır. Yapılan “LSD” testi sonucunda işe dönüklük boyutuna göre “28-58” saat grubu ile “15-20” ve “21-27” saat grubu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığa ilişkin çıkan bu sonuç “28-58” saat derse giren katılımcılar lehinedir.

“Anlayış Gösterme” boyutunda “28-58” grubu ile “15-20” ve “21-27” grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık “28-58” saat grubundaki katılımcılar lehine çıkmıştır.

Yakından kontrol boyutundaki anlamlı farklılık ise “21-27” grubu ile “28-58” grubu arasında gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık “28-58” saat derse giren katılımcılar lehinedir ama “Yakından Kontrol” boyut değerinin yüksek çıkması açık iklimin oluşumunu engellediği düşünülmektedir (Halpin, 1966, s. 174-175). Bu yüzden “21-27” grubuna ait değerler “28-58” grubuna ait değerlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.7. *Ölçek Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Yılı değişkeni arasında uygulanan ANOVA Testi Sonuçları*

Boyut	Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
İşe Dönüklük	1-7	84	3,89	,79	3,537	,015
	8-15	96	3,62	,87		
	16-23	161	3,51	,88		
	24-38	107	3,59	,91		

Tablo 4.7. (Devam) *Ölçek Boyutları ile Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Yılı değişkeni arasında uygulanan ANOVA Testi Sonuçları*

Anlayış Gösterme	1-7	84	3,66	,95	3,115	,026
	8-15	96	3,64	1,01		
	16-23	161	3,34	1,01		
	24-38	107	3,37	1,05		
Yakından Kontrol	1-7	84	3,92	,71	5,546	,001
	8-15	96	3,76	,77		
	16-23	161	3,53	,85		
	24-38	107	3,51	,91		
Yüksekten Bakma	1-7	84	2,94	,99	3,296	,020
	8-15	96	2,99	,86		
	16-23	161	3,03	,89		
	24-38	107	3,31	,90		

Tablo 4.7. incelendiğinde öğretmenlikteki kıdem değişkenine bağlı olarak boyutlar arasında yapılan ANOVA testi sonucunda “İşe Dönüklük” ($p<0,01$), “Anlayış Gösterme”, “Yakından Kontrol” ($p<0,01$) ve “Yüksekten Bakma” boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Öğretmenlikteki kıdem değişkeninde var olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla “Post Hoc” testi içerisinde “LSD” testi uygulanmıştır. “LSD” test analizi sonuçlarında “İşe Dönüklük” boyutunda “1-7” grubu ile “8-15”, “16-23” ve “24-38” grubu arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Oluşan bu farklılık “1-7” arasında kıdem sahibi olanlar lehine sonuçlanmıştır.

“Anlayış Gösterme” boyutunda “1-7” grubu ile “16-23” ve “24-38” grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık “1-7” yıl arasında kıdem sahibi olanlar lehine sonuçlanırken “8-15” ile “16-23” ve “24-38” grupları arasında çıkan farklılık ($p<0,05$) “8-15” yıl arasında kıdem sahibi olanlar lehine sonuçlanmıştır.

“Yakından Kontrol” boyutunda “1-7” grubu ile “16-23” ve “24-38” grubu arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p<0,01$). Bu farklılık “1-7” lehine sonuçlanırken “8-15” ile “16-23” ve “24-38” arasında çıkan farklılık ($p<0,05$) ise “8-15” yıl arasında kıdem sahibi olanlar lehine sonuçlanmıştır. “Yakından Kontrol”

boyutunda çıkan değerlerin yüksek olması açık iklimin oluşumunu engellediği düşünülmektedir (Halpin, 1966, s. 174-175). Bu yüzden “16-23” ile “24-38” grubuna ait ortalama değerleri, “1-7” ile “8-15” grubuna ait ortalama değerlerine göre açık iklime daha yakın olduğu söylenebilir.

Son olarak “Yüksekten Bakma” boyutunda yer alan gruplar arasındaki fark ise “24-38” grubu ile “1-7”, “8-15” ve “16-23” grubu arasında bulunmaktadır ($p<0,05$). Gruplar arasında oluşan bu farklılık “24-38” yıl arasında kıdem sahibi olanlar lehine sonuçlanmıştır ama “Yüksekten Bakma” boyut değerlerinin yüksek çıkması açık iklimin oluşumunu engellediği düşünülmektedir (Halpin, 1966, s. 174-175). Bu yüzden “1-7”, “8-15” ve “16-23” grubuna ait ortalama değerleri, “24-38” grubuna ait ortalama değerine göre açık iklime daha yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Ölçek Boyutları ile Görev Yapılan Okul Sayısı Değişkenine Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Görev Yapılan Okul Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
İşe Dönüklük	1-2	79	3,83	,75	1,854	,140
	3	75	3,59	,92		
	4	107	3,65	,80		
	5-6	113	3,53	,96		
	7-18	74	3,53	,90		
Anlayış Gösterme	1-2	79	3,61	86	1,265	,426
	3	75	3,48	1,09		
	4	107	3,54	,95		
	5-6	113	3,37	1,13		
	7-18	74	3,36	1,00		
Yakından Kontrol	1-2	79	3,83	,75	2,797	,027
	3	75	3,69	,82		
	4	107	3,73	,78		
	5-6	113	3,51	,92		
	7-18	74	3,48	,84		

Tablo 4.8. (Devam) *Ölçek Boyutları ile Görev Yapılan Okul Sayısı Değişkenine Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları*

Yüksekten Bakma	1-2	79	3,14	89	1,432	,222
	3	75	2,86	,97		
	4	107	3,09	,83		
	5-6	113	3,08	1,01		
	7-18	74	3,18	,81		

Tablo 4.8. incelendiğinde görev yapılan okul sayısı değişkenine bağlı olarak boyutlar arasında ANOVA testinin yapıldığı görülmektedir. ANOVA testi sonucunda sadece “Yakından Kontrol” boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. “Yakından Kontrol” boyutunun hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini gözlemleyebilmek amacıyla “Post Hoc” testi içerisinde “LSD” testi uygulanmıştır. Test sonucunda “Yakından Kontrol” boyutundaki “1-2” grubu ile “5-6” ($p<0,01$) ve “7-18” ($p<0,01$) grubu arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Oluşan bu farklılık “1-2” grubu lehine sonuçlanmıştır. “4” grubu ile “5-6” ve “7-18” grubu arasında çıkan farklılık ise “4” grubu lehine sonuçlanmıştır. “Yakından Kontrol” boyut değerlerinin yüksek çıkması açık iklimin oluşumunu engellediği düşünülmektedir (Halpin, 1966, s. 174-175). Bu yüzden “5-6” ve “7-18” grubuna ait boyut değerleri, “1-2” ve “4” grubuna ait boyut değerlerine göre açık iklime daha yakın olduğu söylenebilir.

4.4.Hipotez Testlerinin Analizi

Aşağıdaki tabloda araştırmacıya ait, bağımsız değişken grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğuna ilişkin hipotez testlerinin sonucuna yer verilmiştir:

Tablo 4.9. *Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar*

Bağımsız Değişken	Boyut	Sonuç
H1-Okul Türü Değişkeni	YB	Doğrulanmıştır.
H2-Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Değişkeni	YB, İD, AG, YK	Doğrulanmıştır.
H3-Görev Yapılan Okul Sayısı Değişkeni	YK	Doğrulanmıştır.

YB: Yüksekten Bakma Boyutu

YK: Yakından Kontrol Boyutu

İD : İşe Dönüklük Boyutu

AG: Anlayış Gösterme Boyutu



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan tez çalışmasının bu bölümünde, algılanan örgüt iklimi ve bunun örgüt üzerindeki etkileri hakkında gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası çalışmaların bulgularına, bu bulguların araştırma bulguları ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tez çalışması kapsamında uygulamaya dâhil olan öğretmenler, yöneticilik becerilerinin yer aldığı ölçekteki maddelere yönelik puanlama yapmıştır. Bu maddeler, birtakım genel beceri düzeyini ölçtüğünden dolayı boyutlardan meydana gelmektedir. Akar (2006, s. 67) tarafından geliştirilmiş olan ve tez çalışmasında kullanılan bu ölçekteki boyutlar; “İşe Dönüklük”, “Anlayış Gösterme”, “Yakından Kontrol” ve “Yüksekten Bakma” olarak dörde ayrılmaktadır. Akar (2006)’ın elde ettiği bu boyutların ismi ve maddelere ilişkin beceri özellikleri Halpin (1966)’nin örgüt iklimine yönelik geliştirdiği ölçekle benzer özellikler taşımaktadır (Akar, 2006, s. 21). Bu nedenle tez çalışmasında elde edilen boyut değerleri, Halpin (1966, s. 174-181)’nin örgüt iklimi çalışması sonucunda elde ettiği iklim tiplerine karşılık gelen boyut değerleri ile karşılaştırılmıştır.

Halpin (1966, s. 174), örgüt iklim çeşitliliğini belirlemeye yönelik ilkokullardaki öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği açık iklim tipi, okullardaki yöneticiler ile öğretmenler arasındaki uyumlu çalışma ortamını ifade etmektedir. Ayrıca Halpin (1966, s. 174), açık iklim tipine ait “İşe Dönüklük (İD)” ve “Anlayış Gösterme (AG)” boyut değerlerini ortalamanın üstünde “Yüksekten Bakma (YB)” ve “Yakından Kontrol (YK)” boyut değerlerini de ortalamanın altında olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan tez çalışma sonucunda ortaya çıkan boyut değerleri ise “YB” boyutunun ortalamaya eşit, diğer boyutların da ortalamanın üstünde olması nedeniyle açık iklim değerlerinden farklıdır (Tablo 4.3.). Bu farklılık kalan diğer iklim tipleri ile de benzerlik göstermemektedir (Tablo 4.10). Türkiye’de örgüt iklimiyle ilgili araştırma yapan Yıldırım (2009, s. 67)’in ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile Kaya (2010, s. 80)’nin kız ve teknik meslek liselerinde görev yapan öğretmenler üzerinde yöneticilerin örgüt iklimine olan katkısını ölçmek için yaptığı araştırma sonuçları da yapılan tez çalışmasındaki boyut değerleriyle paralellik göstermektedir. Ayrıca Akar (2006, s. 67) ve Gökçen (2014, s. 141)’nin de yapmış oldukları araştırmada çıkan sonuçların açık iklime ait boyut değerlerinden uzak olması, yapılan bu çalışmanın araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Alan yazında örgüt

iklimine yönelik yapılan araştırmalara ilişkin boyut değerleri aşağıda tablolastırılarak verilmiştir.

Tablo 4.10. *Türkiye’de Örgüt İklimine Yönelik Yapılan Araştırmalarda Çıkan Boyut Değerleri*

Boyutlar	Ortalama Puanlar-1 (Akar, 2006, s. 67)	Ortalama Puanlar-2 (Yıldırım, 2009, s. 67)	Ortalama Puanlar-3 (Kaya, 2010, s. 80)	Ortalama Puanlar-4 (Gökçen, 2014, s. 141)	Mevcut Tez Çalışmasındaki Ortalama Puanlar (Tablo 4.3.)
Anlayış Gösterme	2,45	3,67	3,75	1,99	3,47
İşe Dönüklük	2,41	3,83	3,72	2,10	3,62
Yakından Kontrol	2,70	3,72	3,69	2,02	3,65
Yüksekten Bakma	2,78	3,32	3,29	2,38	3,07

Tablo 4.9.’da görüldüğü üzere yapılan çalışmalardaki boyutların ortalama puan değerleri, açık iklime ait boyutlardaki ortalama değerleri ile uyuşmamaktadır. Çünkü açık iklime sahip okullarda “AG” ve “İD” boyutuna ait puan değerleri ortalama puan düzeyinin üstünde, “YK” ve “YB” boyutuna ait değerler ise ortalama puan düzeyinin altındadır. Bu durum aşağıdaki tabloda açıkça görülebilmektedir

Tablo 4.11. *Örgüt İklim Tiplerinin Boyut Ortalama Puan Düzeylerine Göre Karşılaştırılması* (Halpin 1966, s. 174-181)

Boyutların Ortalama Düzeyi	Açık İklim	Bağımsız İklim	Kontrollü İklim	Samimi İklim	Babacan İklim	Kapalı İklim	Mevcut Tez Çalışmasına Ait İklim
Yüksek	İD, AG	İD, AG, YB	YK	AG	YK	YK	İD, AG, YK
Düşük	YB, YK	YK	AG	İD	İD	İD, AG	
Eşit							YB

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere Halpin (1966, s. 174-181)'nin örgüt iklimine yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda elde ettiği ve sınıflandırdığı iklim tiplerine ait boyut değerlerinin, ortalamaya göre puan düzeyi yer almaktadır. Tablo 4.9.'a bakıldığında ise Türkiye'de yapılan araştırma sonuçlarının herhangi bir iklim tipine karşılık gelmediği görülmekle birlikte açık iklimden uzak olduğu tespit edilmiştir. Bu durum tez çalışması kapsamında elde edilen boyut değerleri ile paralel durumdadır.

Ölçek boyutlarına ilişkin değerlerin yanı sıra katılımcılara ait demografik bilgilerde göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların boyutlara yönelik verdikleri cevapların demografik bilgilere göre farklılaşma durumu test edilmiştir.

Okul türüne yönelik yapılan analiz sonucunda sadece “YB” boyutunda farklılığın olduğu görülmüştür (Tablo 4.5.). Var olan bu farklılığa göre anadolu ve imam hatip liselerindeki öğretmenlerin, yöneticilerin örgüt iklimindeki katkısına yönelik görüşleri diğer lise türlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “YB” boyutuna göre imam hatip ve anadolu liselerinde görev yapan yöneticiler, diğer okul türündeki lise yöneticilerine oranla daha olumlu bir beceri düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre boyutlara verilen cevaplarda herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu nedenle kadın ve erkek katılımcıların yöneticilere yönelik algı düzeyleri birbiri arasında farklılık oluşturmamaktadır. Boyutların “Cinsiyet” değişkenine bağlı olarak farklılaşma durumu Akar (2006, s. 65)'ın yaptığı çalışmada “YK” boyutunda Kaya (2010, s. 80)'nın yaptığı çalışmada “YB” boyutunda Yıldırım (2009, s. 68, 93, 112, 120)'ın yaptığı çalışmada ise “İD”, “AG”, “YK” ve “YB” boyutlarında gerçekleşmiştir. Araştırmaların geneline bakıldığında “Cinsiyet” grupları arasındaki farklılaşma durumu boyutlar arasında değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle “Cinsiyet” değişkenine ait boyutlar arasındaki farklılaşma durumu bölgeden bölgeye göre değişkenlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin girmiş oldukları haftalık ders saatine göre boyut değerleri arasındaki farklılıklara bakıldığında ise “YB” boyutu haricindeki tüm boyutların anlamlı derecede farklılaştığı tespit edilmiştir. Var olan bu farklılaşmada; “İD”,

“AG” ve “YK” boyutunda haftalık en fazla ders saatine sahip olan öğretmenlerin algı düzeyleri yüksek çıkmıştır (Tablo 4.6.). Öğretmenlerin haftalık olarak girdiği ders saat sayısının artışı, yöneticilerle kurulacak iletişimin fazlalığı anlamı taşımaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin haftalık girmiş oldukları ders saat sayısındaki farklılık algı düzeyinde farklılığa sebebiyet vermektedir. Ayrıca öğretmenlerin haftalık girmiş olduğu ders saat sayısının artması, algı düzeyinin de artmasına neden olabildiği söylenebilir ama bu algı düzeyi “YK” boyutunda herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır.

Öğretmenlik mesleğindeki kıdem yıllarına göre boyutlara verilen tüm cevaplarda anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.7.). Alanda yapılan çalışmalardan Akar (2006, s. 69)’ın yaptığı araştırmadaki boyut değerleri “Kıdem” değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Kaya (2010, s. 87-88)’nın yaptığı araştırmada sadece “İD” ve “YB” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Yıldırım (2009, s. 77, 100, 115, 122)’ın yapmış olduğu çalışmada da “YB” boyutu haricindeki diğer tüm boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Alandaki araştırmalarda boyutlara göre “Kıdem” değişkenindeki gruplar arasında var olan farklılaşmalar “İD”, “AG” ve “YK” boyutları arasında farklılık göstermektedir. Bu nedenle “Kıdem” değişkenine göre “İD”, “AG”, “YB” ve “YK” boyutlarındaki farklılaşmaların bölgeden bölgeye farklılık gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul sayısına göre boyut değerlerine bakıldığında da sadece “YK” boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.8.). “YB” haricindeki diğer tüm boyutlarda yer alan ortalama değerlerde genel olarak az sayıda okulda görev yapanlardan fazla sayıda okulda görev yapanlara doğru bir düşüş yaşanmaktadır. Buna göre fazla sayıda yöneticiyle çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algı düzeyleri düşük, az sayıda yöneticiyle çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Fazla yöneticiyle çalışan öğretmenler, yöneticileri karşılaştırma imkanı fazla olduğundan dolayı algı düzeylerine ilişkin boyut değerleri önemli görülmelidir.

Yukarıda tez çalışması sonucunda demografik bilgilere göre boyut değerlerinin farklılaşma durumları, alanda yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Tez kapsamında elde edilen sonuçlar bizlere örgüt iklimi hakkında birtakım bilgiler vermektedir.

Örgüt iklimi alanında çalışma yapanlardan biri olan Davis (1982, s. 123), örgüt ikliminin incelenmesi sonucunda örgütün hangi derecede aktif faaliyet gösterdiğini ve örgüte yönelik yapılacak düzenlemelerin hangi konular üzerinde olacağı konusunda bizlere bilgi vereceğini ifade etmektedir. Halpin (1966, s. 133) ise örgüt iklimi ile ilgili yapmış olduğu çalışmada daha önce örgütlerle ilgili kullanılan bir takım ölçeklerin örgüt iklimi hakkında tam olarak bilgi vermediğini öne sürerek okullarda örgüt iklim çeşitlerini bulmaya çalışmıştır. Halpin (1966, 174-181) yaptığı çalışmadaki iklim tiplerini ölçeğin geliştirilmesi sürecinde bulunan boyut değerleri ile belirlemiştir. Bu boyutlar ise birtakım yöneticilik becerilerini kapsadığından dolayı; boyut değerleri, içerdiği davranışların örgütteki uygulama derecesini bizlere bildirmekte ve örgütte yapılması gereken düzenlemelere ilişkin bizlere bilgi vermektedir.

“Açık iklime sahip okullarda bulunan öğrenciler akademik anlamda başarı sahibi midirler?” sorusuna karşılık gelecek cevabın, yapılan araştırma sonuçlarıncı farklı olduğu söylenebilir (Paknadel, 1988, s. 29). Hoy ve Miskel (1982, s. 193) bu konuya yönelik olarak açık iklime sahip olan her örgütün başarılı olabileceği düşüncesinin büyük bir yanılgıya sebebiyet vereceğini söylemektedir. Bu nedenle öğrencinin akademik başarısını sadece yönetici-öğretmen ilişkisine bağlı kılmak yanlış olabilmektedir. Ancak başarıya yol açacak ve öğrenmeyi artıracak politikaların açık iklime sahip örgütlerde etkili olabileceğinin de unutulmaması gerektiğine işaret edilmektedir (Paknadel, 1982, s. 29). Halpin (1966, s. 131) ise okullarda bulunan öğretmen ve yönetici ilişkisinin olumlu ve olumsuz durumunun öğrenciye yansıdığını, bu durumun farklı okulları ziyaret ederek anlaşılabileceğini vurgulamaktadır. Hartley ve Hoy (1972)’un ilkökul öğretmenleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yaptığı bir araştırmada da açık iklime sahip okullarda öğrenci ve çalışan personellerin yabancılaşmasının daha çok azaldığı tespit edilmiştir (Hartley ve Hoy, 1972’den aktaran Hoy ve Miskel 1982, s. 193). Ayrıca açık iklime sahip okullarda bulunan öğretmenlerin kendilerine güvendiği ve daha etkin olduğu (Andrews, 1965, s. 317), bu okullarda çalışan yöneticilerin ise kararlı, kendisinden emin, neşeli, sosyal, becerikli, araştırmacı ve daha güçlü kişiler olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Anderson, 1964, s. 71).

Açıktan kapalıya doğru giden iklim tipleri arasından açık iklim, bir örgütte olması istenilen olumlu iklim tipini yansıtmaktadır (Halpin, 1966, s. 137). Tez

çalışması kapsamında elde edilen boyut değerleri, iklim tiplerine ait boyut değerleri ile karşılaştırıldığında (Tablo 4.10.) herhangi bir iklim tipine karşılık gelmediği görülmüştür. Dolayısıyla tez çalışması sonucunda sınıflandıracağımız herhangi bir iklim tipi bulunmamaktadır ama elde edilen boyut değerleri açık iklim tipine ait boyut değerlerinden uzak olan bir yapıda olduğu açıkça görülmektedir (Tablo 4.9.). Her ne kadar “İD” ve “AG” boyutları açık iklimdeki boyut değerlerini yansıtırsa da “YK” ve “YB” boyutlarına ait değerler aşırı derecede yüksek çıkmıştır. Nitekim “YK” boyut değeri ortalamanın üstünde “YB” boyutuna ait değer ise ortalamaya eşittir. Okullardaki eğitim ve öğretim ortamının açık iklime kavuşturulması için ise “YK” ve “YB” boyut değerleri, ortalamanın altına çekilmesi gerekmektedir.

Okullara ait iklim tiplerini değiştirmek düşünüldüğü gibi kolay değildir (Paknadel, 1982, s. 34). Çünkü Halpin (1966, s. 137), yapmış olduğu araştırmada kapalı ya da kapalıya yakın olan iklim tiplerini, psikiyatrist ile hastası arasında kurulan hassas ilişkiye benzetmiştir. Bu yüzden örgüt üyelerine olan yaklaşımın psikodinamik faktörler üzerinde kurulu olup; anlama, analiz etme ve yardım etme gibi yaklaşımlarla başlatılması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Halpin, 1966, s. 137). Dolayısıyla iklim tipini değiştirmek kolay değildir ama örgüt içindeki çalışma biçiminin değiştirilmesi, iklim değişikliğine yardım edecektir (Paknadel, 1982, s. 34). Tez çalışması kapsamında bulunan boyut değerlerine bakıldığında ise her ne kadar mevcut iklim tiplerine karşılık gelen bir yapıda olmasa da “YK” ve “YB” boyutlarına ait değerler örgüt iklimine tahminin de ötesinde zarar vermektedir. “İD” ve “AG” boyutlarına ait değerlerin yüksek çıkması, örgütün olumlu iklime sahip olduğunu göstermemektedir. Çünkü bir öğretmen, okul yöneticisini “İD” ve “AG” boyutları kapsamında çalışan, yardımsever, rol model, örgüt verimi için çabalayan, empati kuran ve sosyal biri olarak görüp diğer yandan “YK” ve “YB” boyutları kapsamında mevzuat kurallarına sıkı sıkıya bağlı, aşırı resmi, mesafeli ilişki kuran, öğretmenleri sürekli kontrol eden ve öğretmenlerin görüşlerini dikkate almayan biri olarak değerlendiriyorsa (Halpin, 1966, s. 132-135) bu, okul yöneticisinin kestirilemeyen davranışlarının olduğunu göstermektedir. Bir yöneticinin bir taraftan sempatik ve anlayışlı tavırlar sergilemesi, farklı zamanlarda da tam tersi olarak soğuk, katı ve otoriter bir yapı sergilemesi, öğretmenleri kendilerine olan yaklaşımlarında ikili bir duruma düşürecektir. Bir öğretmenin, okul adına alacağı kararlar için danışacağı birim okul yöneticisi olduğundan dolayı yönetici-öğretmen

ilişkisi bu anlamada çok önemlidir. Bu nedenle tez çalışması kapsamında çıkan sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerinin, hizmet içi eğitim programlarına tabi tutulması ve en önemlisi eğitim programının ardından öncelikle sürekli, sonrasında ise seyrek denetimlerle yöneticilerdeki becerilerin sağlık durumunun takip edilmesi çözüm yolu olarak görülebilir. Diğer bir yöntemle okul yöneticileri arasından gerekli yöneticilik becerilerini sergilemeyen yöneticilerin değişimi sağlanabilir. Ayrıca hiyerarşide yer alan yöneticilerin kendi aralarında kuracakları iletişim döngüsünün başarılı ve tutarlı olması da önemli görülmelidir.



6. ÖNERİLER

Yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı, birçok faktöre bağlı olabilmektedir. Öğretmenlerin örgüt iklimine katkısı ve iklimden etkilenmesi de farklı faktörlere bağlı olarak şekillenebilmektedir. Hiç kuşkusuz okul yöneticileri, öğretmenlerin merkezinde yer almaktadır ve öğretmenleri etkileyen ilk kişi konumunu üstlenmiştir. Bilinmelidir ki yöneticiler; kişisel öncelik ve benliklerini ortak değer görmedikleri, grup görüşlerini; tutarlı, gerçekçi, öngörülebilir, samimi vb. özelliklerle göz önünde bulundurdukları takdirde grup sorumluluğunu başlatabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerine yeri geldiğinde bağımsız hareket etme gücü tanınması, yeri geldiğinde ise bu gücün olumlu örgüt iklimin tesisi için kontrol edilmesi öğretmenlerde güven, samimiyet, bağlılık vb. olumlu özellikler oluşturacaktır. Elbette öğretmenlerin çalıştığı alan ve kurumla ilgili yol haritası niteliğinde olan hak ve sorumluluklarını bilmesi, örgüt ikliminin olumlu seyri için önemlidir. Kurumun vizyon ve misyonlarının yöneticiler ile öğretmenlerce bilinmesi, tartışılması ve süreç önemi temelinde bir sonuç elde edilmesi, örgüt iklim temelini sağlam olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Şunu unutmamak gerekir ki herkes kendisinde biriktirdiği bilgi, deneyim ve tecrübelerle olayları değerlendirmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin ve yöneticilerin kurum vizyonu ve misyonu kapsamında yapacakları değerlendirmeler farklı bakış açılarını doğuracaktır. Öğretmenler arasındaki farklılıkları ortak değere bağlayacak bir yönetici bu anlamda önemli görülmelidir. Bilgi aktarımı, günlük sorunları ortadan kaldıracak bir yolla kullanılmaktan çok uzun bir dönemi kapsayacak şekilde yapılmalı ve ortak değerler çiğnenmemelidir.

6.1. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

- Mevcut yöneticilik becerilerinin hangi düzeyde olduğu ve uygulandığı belirlenmelidir.
- Yöneticilik uygulamalarında tek düze değil alternatif yaklaşımlara başvurulmalıdır.
- Öğretmenlere olan yaklaşım, öğretmenler nezdinde davranışı kestirilemeyen yönetici tipini oluşturmamalıdır.

- Gerek bireysel gerekse de toplantılarda açık, anlaşılır, samimi konuşmalar yapılmalı, varsa alınan kararların gerekçeleri mantık ölçüsünde çarpıtmaya yol açmadan söylenmelidir.
- Okul vizyonu ve misyonunun içeriği hususunda kendini geliştirmeli, tüm öğretmenlerin benimsemesini sağlamalıdır.
- Öğrenciler gibi öğretmenlerinde farklı kişiliklere sahip olduğu unutulmamalı, kendilerine olan yaklaşım da ya da verilecek görevlerde kişiliğin zedelenmemesine önem gösterilmelidir.
- Öğretmenlerle kurulacak ilişki, arayı ne soğutacak kadar mesafeli ne de arkadaş ilişkisi kadar yakın olmalıdır. Çünkü kurulacak mesafeli seyrek ilişkiler, verimli iletişim döngüsünün oluşumuna engel oluşturmaktadır. Çok yakın dostane ilişkiler ise yapılacak işlerde rehabeti tetiklemektedir.
- Öğretmenlerin okul içi ve okul dışı sorunları elden geldiğince giderilmeye çalışılmalıdır.
- Öğretmenlere karşı her konuda adaletli davranılmalıdır.
- Öğretmenlerin bireysel gelişimine yardım etmeli, öğretmenliğe ait özerklik yeterince tanınmalıdır.
- Öğretmenlerin ders içi çalışmalarına müdahale edilmemeli, duyulan bir sıkıntı varsa bu durum gerekli ve etkili bir zamanda öğretmeni kendi işine daha çok teşvik edici bir davranışla kendisine iletilmelidir.
- Yöneticiliğin, çalışılan kurumda işlerin geçirtilerek yöneticinin kendi şahsi konumunu korumak olmadığı, çalışma ortamında vizyon ve misyon doğrultusunda kullanılacak araçların bir araya getirilmesi işlevini üstlendiği unutulmamalıdır.

6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Tez çalışması kapsamında yapılan çalışmanın benzeri diğer il ya da bölgelerde yapılabilir.
- Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bağlı bulunan ilçe kademelerindeki yönetici sınıfının yöneticilik becerileri arasındaki ilişkiye bakılabilir.
- Öğretmenlerin görev alanına ilişkin yönetmelik bilgi düzeyi ile yöneticilere yönelik algı düzeyi arasındaki ilişkisi ölçülebilir.

- Öğretmenlerin öğrencilerle yaşadığı sorun düzeyinin, yöneticilik becerilerine yönelik algı etkisine bakılabilir.
- Öğretmenlerin yönetmelik ve kanunlara uyma düzeyi ile yöneticilik becerilerine yönelik algı düzeyi arasındaki ilişkisi ölçülebilir.
- Öğretmenlerin yaşama dair beklenti düzeyi ile yöneticilik becerilerine yönelik algı düzeyi arasındaki ilişkisine bakılabilir.
- Okul yöneticilerinin, okul iklimindeki etkisi ile merkezden bağımsızlık düzeyi arasındaki ilişkisi ölçülebilir.
- Okul yöneticilerinin, kuruma ait vizyon, misyon ve yönetmelik bilgisinin düzeyi ile yöneticide olması gereken bilgi sentezinin düzeyi ölçülebilir.
- Okul yöneticilerinde var olan bilgi, deneyim ve tecrübe bilgisi ile bunların uygulanma düzeyi arasındaki farka bakılabilir.
- Okul yöneticilerinin yaşama dair beklentileri ile yöneticilik becerileri arasındaki ilişkisine bakılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbey, A. and Dickson, J.W. (1983). R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26 (2), s. 362-368.
- Abbott, M. L. (2011). *Understanding Educational Statistic Using Microsoft Excel and SPSS*. United States: John Wiley and Sons, Inc.
- Açıkalin, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akar, İ. (2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Baraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), s. 1154-1184.
- Anderson, D. P. (1964). *Organizational Climate of Elementary Schools*. Minneapolis: Educational Research and Development Council. Research Monograph.
- Andrews, J. H. M. (1965). "School Organizational Climate: Some Validity Studies." Canadian: Education and Research Digest.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu, Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), s. 69-96.
- Arslan, N.T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9 (1), s. 203-228.

- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, s. 315-338.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), s. 151-176.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Batlis, N. (1980). The Effects of Organizational Climate On Jop Satisfaction, Anxiety and Propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104, s. 233-240.
- Brown, R.H. (2002). Retorik, Tekstüalite ve Sosyolojik Teoride Postmodern Dönüş İçinde Arslan, H. (Edt.). *Retorik, Hermeneutik ve Sosyal Bilimler: İnsan Bilimlerinde Retoriğe Dönüş*, s. 369-380. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Bucak, E.B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: "Yönetimde Ast-Üst İlişkileri". *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, s. 7.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cummings, A. and Oldham, G.R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for The High Potential Employee. *California Management Review*, 40 (1), s. 22-38.
- Celep, C. (2002). İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (3), s. 356-373.
- Çalık, T., Kurt, T. ve Çalık, C. (2011). Güvenli Okulun Oluşturulmasında Okul İklimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (4), s. 77-78.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), s. 26.

- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı* (5. Baskı). (Çev: Tomris Somay vd.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi
- Dönertaş, F.C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dubkevics, L. and Barbars, A. (2010). The Role of ORganizational Culture In Human Resource Management. *Human Resources Management and Ergonomics*, 4 (1), s. 1-10.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 113.
- Efil, İ. (1999). *İşletmede Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 585-592.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New York: Printice-Hall.
- Gay, L.R. (1987). *Educational Research: Competencies for Analysis and application*. (3rd edition). New York: Merrill.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü (Aşkale Çimento Örneği)*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Ghasemi, A. and Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10 (2), s. 486-489.
- Gökçen, G.A. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Gray, R. (2007). *A Climate of Success: Creating The Right Organization Climate For High Performance*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Green, D. (1987). *Business Guide to Communication Systems*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Gün, İ. (2016). *Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayını.
- Halis, M. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), s. 101-123.
- Haller, G.V. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. New York, s. 27.
- Halpin A. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: The Mac Millan.
- Hoy, W.K. (2003). School Climate. *Encyclopedia of education*, s. 2121-2124.
- Hoy, W.K. and Miskel, A.G. (1982). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random House Inc.
- Howitt, D. and Cramer, D. (2011). *Introduction to SPSS Statistics in Psychology: For Version 19 and Earlier*, (5. Baskı). London: Pearson Education Limited.
- İnceoğlu, M. (1993). *Tutum, Algı, İletişim*. Ankara: V Yayınları.
- Jones, A.P. and James, L.R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (2), s. 201-250.
- Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. London: Prentice Hall International Limited.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, s. 265-283.
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M.K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), s. 57-69.

- Karşlı, M.D. (2004). *Yönetmel Etkinlik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (9. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. (2010). *Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki (Kız Teknik ve Meslek Liseleri Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-hoc) Teknikleri, *Journal of Social Science*, 19 (1), s. 51-64.
- Kirk, R. E. (2008). *Statistic an Introduction*, (4. Baskı). United States: Thomson Higher Education.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. (3. Baskı). Boston: Harvard Üniversitesi Yayını.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McKillup, S. (2012). *Statistic Explained: An Introductory Guide for Life Scientists*, (2. Baskı). United States: Cambridge University Press.
- Mumby, D.K. and Stohl, C. (1996). Dicipining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10, s. 50-72.
- Nakip, M. (2002). *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Oldham, G. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), s. 607-634.
- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk İletişim*, 1 (4), s. 132-143.

- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paknadel, A.C. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pritchard, R.D. and Karasick, B.W. (1973). The Effects Of Organizational Climate On Managerial Jop Performance and Jop Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1), s. 126-146.
- Putti, J.M. and Aryee, S. (1990). Communication in Organizations. *Group and Organization Management*, 15 (1), s. 44.
- Ruben, B. (1984). *Communication and Human Behavior*. New York: Macmilan Publishing Comp.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A.G (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An İntegrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), s. 599-627.
- Schein, E.H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schneider, B. and Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Jop Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), s. 318-328.
- Schneider, B., Brief, A. and Guzzo, R. (1996). Creating a Climate ve Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24, s. 6-20.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. and Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group and Organization Management*, 24 (4), s. 479-503.

- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions To Leave. *Academy of Management Journal*, 43 (2), s. 215-223.
- Shapiro, S. S. and Wilk, M. B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52 (3/4), s. 591-611.
- Sperber, D. and Wilson, D. (1988). *Relevance: Communication and Cognition*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Sprent, P. And Smeeton, N. C. (2007). *Applied Nonparametric Statistical Methods*, (4. Baskı). United States: CRC Press.
- Stonar, J. and Wankel, C. (1986). *Management*. New Jersey: Prestige Hall Pres.
- Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi*.
- Tabachnick, B. G. and Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistic*, (6. Baskı). United States: Taylor and Francis Group, LLC.
- Taylor, J.R. (2001). The ‘Rational’ Organization Reconsidered: An Exploration of some of the Organizational Implications of Self-Organizing. *Communication Theory*, 11, s. 137-177.
- Uçan, A. (1996). *İnsan ve Müzik, İnsan ve Sanat Eğitimi*. (2. Baskı). Ankara: Müzik Ansiklopedisi Yayınları.
- Uluğ, F. (1999). *Eğitimde Grup Süreçleri*. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayını, No: 295.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usluata, A. (1992). *İletişim*. Ankara: İletişim Yayını.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (İstanbul İli Bahçelievler İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Waters, L.K., Roach, D. and Batlis, N. (1974). Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes. *Personal Psychology*, 27 (3), s. 465-476.
- Witt, A. (1989). Sex Differences Among Bank Employees in The Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of General Psychology*, 116 (4), s. 419-426.
- Quinn, G. P. And Keough, M. J. (2002). *Experimental Design and Data Analysis for Biologists*. United States: Cambridge University Press.
- http-1: <http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8129> (Erişim tarihi: 10.03.2018)

EKLER

EK-1. Konya İli Merkez İlçelerinde Bulunan Liseler ve Öğretmen Sayısı

MERKEZ İLÇE	OKUL TÜRÜ	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
MERAM	MESLEK	Meram Şifa Hatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21
		Meram Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	93
		Hadimi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	41
		Meram 75. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	43
		Konya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	210
		Meram Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	96
		Kozağaç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	26
		TOPLAM MESLEK	530
	ANADOLU	Konya Lisesi (Anadolu)	81
		Meram Mehmet-Münevver Kurban Anadolu Lisesi	30
		Naciye Mumcuoğlu Anadolu Lisesi	23
		Zeki Özdemir Anadolu Lisesi	36
		Meram Anadolu Lisesi	51
		Muhittin Güzelkılınç Anadolu Lisesi	42
		TOPLAM ANADOLU	263
	İMAM HATİP	Yıldız Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	40
		Mehmet Akif Ersoy Anadolu İmam Hatip Lisesi	56
		Tahir Büyükkörükçü Anadolu İmam Hatip Lisesi	31
		İbrahim Ethem Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	64
		Şükrü Doruk Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	34

EK-1. (Devam) Konya İli Merkez İlçelerinde Bulunan Liseler ve Öğretmen Sayısı

		Şehit Mehmet- Lütfi Gülşen Anadolu İmam Hatip Lisesi	8
		TOPLAM İMAM HATİP	233
	FEN	Meram Fen Lisesi	33
		TOPLAM FEN	33
		MERAM İLÇESİ GENEL TOPLAMI	1059
KARATAY	MESLEK	Karatay İmkb Gazi Mustafa Kemal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	29
		Karatay İmkb Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	120
		Celaledin Karatay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	37
		Karatay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	46
		Karatay Aykent Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	12
		Kılıçarslan İmkb Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	73
		TOPLAM MESLEK	317
	ANADOLU	Karatay 15 Temmuz Şehitleri Anadolu Lisesi	46
		Mehmet-Hanife Yapıcı Anadolu Lisesi	38
		Karatay Toki Anadolu Lisesi	37
		TOPLAM ANADOLU	121
	İMAM HATİP	İsmil Anadolu İmam Hatip Lisesi	17
		Mevlana Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	93
		Karatay Konya Anadolu İmam Hatip Lisesi	133
		Hacıveyiszade Anadolu İmam Hatip Lisesi	19
		Mehmet Zahid Kotku Anadolu İmam Hatip Lisesi	49
		Bozkırlılar Vakfı Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	36

EK-1. (Devam) Konya İli Merkez İlçelerinde Bulunan Liseler ve Öğretmen Sayısı

		Karatay Sadreddin Konevi Anadolu İmam Hatip Lisesi	25
		Prof. Dr. Ömer Dinçer Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	52
		Karatay Ali Ulvi Kurucu Anadolu İmam Hatip Lisesi	52
		Dr. Ali Rıza Bahadır Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	71
		TOPLAM İMAM HATİP	547
	FEN	Karatay Fen Lisesi	35
		TOPLAM FEN	35
		KARATAY İLÇESİ GENEL TOPLAM	1022
SELÇUKLU	MESLEK	İmkb Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	36
		Selçuklu Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	97
		Adnan Akgül Özel Eğitim Meslek Lisesi	28
		Selçuklu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	138
		Selçuklu Öztekinler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	113
		M. Halil İbrahim Hekimoğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	143
		Selçuklu Mehmet Tuza Pakpen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	31
		Selçuklu Türk Telekom Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	86
		Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	152
		Gazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	37
		Adil Karaağaç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	84
		TOPLAM MESLEK	945
	ANADOLU	Atatürk Anadolu Lisesi	58

EK-1. (Devam) Konya İli Merkez İlçelerinde Bulunan Liseler ve Öğretmen Sayısı

		Dolapoğlu Anadolu Lisesi	39
		Şehit Ufuk Baysan Anadolu Lisesi	43
		Konevi Anadolu Lisesi	48
		Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	50
		Selçuklu Anadolu Lisesi	42
		Selçuklu Osman Nuri Hekimoğlu Anadolu Lisesi	52
		Cumhuriyet Anadolu Lisesi	72
		Selahaddin Eyyubi Anadolu Lisesi	26
		TOPLAM ANADOLU	430
		Ayşe - Kemal İnanc Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	82
		Selçuklu Mahmut Sami Ramazanoğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi	113
		Selçuklu Hocacihan Anadolu İmam Hatip Lisesi	131
		Mahmud Celaledin Ökten Anadolu İmam Hatip Lisesi	64
SELÇUKLU	İMAM HATİP	İsmail Kaya Anadolu İmam Hatip Lisesi	50
		Bosna Hersek Anadolu İmam Hatip Lisesi	87
		Şems - İ Tebrizi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	62
		Uluslararası Mevlana Anadolu İmam Hatip Lisesi	36
		Buhari Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	69
		Mümine Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	48
		Tepekent Anadolu İmam Hatip Lisesi	11
		TOPLAM İMAM HATİP	753
	FEN	Selçuklu Fen Lisesi	17
		TOPLAM FEN	17

EK-1. (Devam) Konya İli Merkez İlçelerinde Bulunan Liseler ve Öğretmen Sayısı

		SELÇUKLU İLÇESİ GENEL TOPLAM	2145
		KONYA İLİ GENEL TOPLAM	4226



EK-2. Okul Türlerine Göre Tabakalama Örneklem Sayısı ve Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50)

OKUL TÜRÜ	Meslek	Anadolu	İmam Hatip	Fen	TOPLAM
ÖĞRETMEN TOPLAMI	1792	814	1533	87	4226
GENEL ÖĞRETMEN TOPLAMININ LİSE TÜRÜNE GÖRE YÜZDESİ	%42,5	%19,2	%36,3	%2	%100
TABAKALAMA ÖRNEKLEME (0.05 örneklem hatası ve 0.05 anlamlılık değeri ile)	152	69	130	7	358
TOPLANAN ANKET SAYISI	167	91	167	23	448

EK-3. Kolayda Örnekleme Yöntemi ile Örnekleme Giren Okulların İsmi ve Örneklem Sayıları

KONYA İLİ MERKEZ İLÇELERİ				
OKUL TÜRÜ	Meram	Karatay	Selçuklu	Örneklem Sayısı
Meslek	Meram Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Konya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Karatay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Karatay İmkb Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Kılıçarslan İmkb Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Selçuklu Türk Telekom Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	167
Anadolu	Meram Anadolu Lisesi, Muhittin Güzelkılınç Anadolu Lisesi, Konya Lisesi (Anadolu)	Karatay 15 Temmuz Şehitleri Anadolu Lisesi, Mehmet-Hanife Yapıcı Anadolu Lisesi, Karatay Toki Anadolu Lisesi	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	91
İmam Hatip	İbrahim Ethem Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi, Yıldız Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi, Mehmet Akif Ersoy Anadolu İmam Hatip Lisesi	Karatay Konya Anadolu İmam Hatip Lisesi, Mevlana Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	Selçuklu Mahmut Sami Ramazanoğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi, Ayşe - Kemal İnanç Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	167
Fen	Meram Fen Lisesi	Karatay Fen Lisesi	Selçuklu Fen Lisesi	23
Toplam	9	9	6	448

EK-4. Anket Uygulamasına İlişkin Resmi İzin Yazısı



**T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 83688308-G05.99-E.10171277
Konu: Araştırma İzni

24.05.2018

Sayın Felat AVUNÇ
Ömeranlı Mahallesi Kurutepe Caddesi
Dikmen Sokak No: 2 Kulu/Konya

İlgi : 16/05/2018 tarihli ve 9582300 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ekinde Müdürlüğümüze sunmuş olduğunuz "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Konya ili Örneği)" konulu araştırmanızı uygulama talebiniz incelenmiştir.

Araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmalarınızı 2017-2018 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlamanız zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmalarınızı 2017-2018 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlamanız durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin almanız gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçları kullanılacak olup, araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize sunulur.

Mukadder GÜRSOY
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Öğretmen Katılım Formu (1 Sayfa)
- 2-Demografik Bilgileri Anket Formu (1 Sayfa)
- 3-Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin,Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkı Ölçeği (2 Sayfa)

Alınma Mah.Garaj Cad. No:4 Karatay/KONYA
Elektronik Ađ. <http://konya.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Ali Naci İŞİK VHKİ
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evs.ankara.meb.gov.tr> adresinden 8c58-69a1-3006-bb71-a1c7 kodu ile ayrıntı edilebilir.

EK-5. Tez Araştırmasında Kullanılan Ölçek

EK-2. Teze İlişkin Uygulanacak Ölçek					
ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN, YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE KATKI ÖLÇEĞİ					
Sayın katılımcı, Bu çalışma yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısını ölçmeye yöneliktir. Ölçek ifadelerine karşılık vereceğiniz cevaplar sağ üst sütunda yer almaktadır. İfadeleri dikkatli, gerçekçi ve samimi olarak cevaplamanız bilimselliğe büyük katkı sağlayacaktır. İşaretlemeyi istediğiniz şekilde yapabilirsiniz. Lütfen boş bırakmayınız. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.					
	Hiç katılmıyorum	Cok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Yönetici, öğretmenlerin çalışmalarının her aşamasını yakından izler.	1	2	3	4	5
2. Yönetici, toplantılarda görüşlerini kabul ettirmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
3. Yönetici, tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesine önem verir.	1	2	3	4	5
4. Yönetici, kendisini görevine ve kurumuna adar.	1	2	3	4	5
5. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin sosyal ve kültürel gelişmesine destek verir.	1	2	3	4	5
6. Yönetici bir sorunu çözmek için öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
7. Yönetici, öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşımlarda bulunur.	1	2	3	4	5
8. Yönetici öğretmenlerin doğru yargıda bulunacakları konusunda, onlara güven duyar.	1	2	3	4	5
9. Yönetici, herkesin hatasının olabileceğini kabul eder ve gerektiğinde bu hataları hoş görür.	1	2	3	4	5
10. Yönetici, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine değer verir ve bunları dikkate alır.	1	2	3	4	5
11. Yönetici, öğretmenler arasında işbirliği kurulması için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
12. Yönetici, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
13. Yönetici, öğretmenler toplantısını genellikle yapılacak işleri duyurmak amacıyla düzenler.	1	2	3	4	5
14. Yönetici, kurallar üzerinde tartışma kabul etmez, sadece yönetmeliklere uyulmasını ister.	1	2	3	4	5
15. Yönetici, okulumuzda sadece ders ve sınıf dağıtımı gibi rutin kararlar verir.	1	2	3	4	5
16. Yönetici, öğretmenlerin verimli çalışmalarını için gerekli ortamı hazırlar.	1	2	3	4	5
17. Yönetici, öğretmenlerin problemlerini çözmede onlara yardımcı olur.	1	2	3	4	5
18. Yönetici, öğretmenlere verilen ek görev ve etkinlikleri yazılı olarak belirtir.	1	2	3	4	5
19. Yönetici, öğretmenlere yardımcı olabilmek için gerektiğinde yetkisini sonuna kadar kullanır.	1	2	3	4	5
20. Yönetici, öğretmenlerin yapıcı eleştirilerini dikkate alır ve bunlardan yararlanır.	1	2	3	4	5
21. Yönetici, okula öğretmenlerden önce gelme konusunda duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
22. Yönetici, öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için yöntemler arar ve bunları öğretmenlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
23. Yönetici, öğretmenlerin başarısızlıklarını değil başarılarını öne çıkarır ve destekler.	1	2	3	4	5
24. Yönetici, kişisel bakımına, görünümüne ve sağlığına özen gösterir.	1	2	3	4	5

Adw

EK-5. (Devam) Tez Araştırmasında Kullanılan Ölçek

EK-2. (Devam) Teze İlişkin Uygulanacak Ölçek					
25. Yönetici, kararlarında ve davranışlarında tutarlı ve gerçekçidir.	1	2	3	4	5
26. Yönetici, zorluklar karşısında dayanıklıdır ve zorluklardan yılmaz.	1	2	3	4	5
27. Yönetici, stresle başa çıkma yollarını bilir ve kullanır.	1	2	3	4	5
28. Yönetici, öz güvene sahiptir.	1	2	3	4	5
29. Yönetici, farklı düşünme yeteneğine sahiptir ve bunu gereken her durumda kullanır.	1	2	3	4	5
30. Yönetici, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin farkındadır ve bu gelişmeleri takip eder.	1	2	3	4	5



Yukarıdaki ölçekte, maddelere yönelik “Çok Az Katılmıyorum” şeklinde yer alan cevap, “Çok Az Katılıyorum” şeklinde düzeltilmelidir. Resmi yazıya ek olarak hazırlanırken oluşan bu yanlışlık, veri dağıtımı sürecinde katılımcılara belirtilerek giderilmiştir.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Okul Türü:** İmam Hatip Lisesi ☐ Meslek Lisesi ☐ Anadolu Lisesi ☐
Fen lisesi ☐
2. **Cinsiyet:** Kadın ☐ Erkek ☐
3. **Şu an da haftalık toplamda kaç saat ders vermektelnlz?**
4. **Öğretmenlik mesleğinde kaçınıcı yılınızdalnlz?**
5. **Kaç farklı okulda görev yaptınız?**

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Felat AVUNÇ
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı : LİCE/1992
E-Posta : **felatavunc@anadolu.edu.tr**

Eğitim ve Mesleki Geçmiş

- 2011-2015, Dicle Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü
- 2016- , Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni, Milli Eğitim Bakanlığı, Kulu Anadolu İmam Hatip Lisesi