



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

İlknur ÇETİNKAYA

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye... En İyiyeye...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

A CASE STUDY ON THE OPINIONS OF TEACHERS ABOUT
ORGANİZATİONAL CLİIMATE

İlknur ÇETİNKAYA

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

İlknur ÇETİNKAYA'nın hazırladığı “Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU	İmza
Jüri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOŞAR	İmza
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Zeki ÖĞDEM	İmza

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından 20 / 01 / 2022 tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Bu çalışmanın amacı, Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt iklimine yönelik görüşlerini incelemektir. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında, Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapan öğretmenler arasından, gönüllülük esas olmak kaydı ile kolay ulaşılabilir, maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın deseni, nitel araştırma yöntemlerinden olan durum çalışmasıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşmeden yararlanılmış, araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmış, analizin sonuçları anlatı biçiminde yazılarak doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen genel sonuçlara göre, öğretmenler örgüt ikliminin kötü, puslu, sıkışmışlık hissi veren, sıkıcı, gergin, soğuk bir yapıda olduğunu, okulda kendilerini tedirgin, rahatsız, güvensiz, mutsuz, yorgun, baskı altında hissettiklerini, özgür hissetmediklerini, okulda öğretmenler arasında gruplaşmalar yaşansa da genel olarak iletişimlerinin kendi gruplarında iyi olduğunu ve güveni kendi grupları arasında sağladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler okullarının örgüt iklimini birçok faktörün oluşturduğunu ama en önemli unsurun okul yönetimi, meslektaşları arasındaki iletişim ortamı ve okulun bulunduğu çevre olduğunu belirtmişler, okul yöneticisinin öğretmenlere adaletli davranması, ödüllendirme yapması ve destek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Öğretmenler, veliler ile olan iletişimin kalitesinin, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyinin, okulun sahip olduğu fiziki imkânların, okulda kuralların tam olarak uygulanamamasının ve öğretmen değişikliğinin çok fazla yaşanmasının da örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişlerdir. Araştırmada, Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerin, örgüt iklimine ilişkin görüşleri ortaya konularak, güçlü, olumlu ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: örgüt iklimi, öğretmen, ortaokul, nitel araştırma, durum çalışması

Abstract

The aim of the study is to examine the opinions of secondary school teachers working in Ankara Mamak about organizational climate. This study was conducted with the volunteer teachers who were selected from a school in Ankara Mamak with maximum variety and criterion sampling method during the 2020-2021 academic year. This research is a case study which is one of the qualitative research techniques. The data of the research was collected with a semi-structured interview form developed by the researcher. Descriptive and content analysis methods were used for sorting the data out and the results of the analysis were presented with the support of direct quotations from the participants. According to the overall results of the research, teachers indicated that organizational climate was bad, misty, boring, moody, and insincere; they felt uneasy, uncomfortable, insecure, unhappy, tired, under pressure and not free. In addition to this, they said that teachers broke into groups; everybody built trust in his/her own group and they communicated well with group members. Teachers specified that several factors composed the organizational climate of schools and the main factors were school administration, communication between the colleagues, and the environment of the schools. Moreover, they emphasized the importance of behaving fair to the teachers, rewarding and supporting the teachers by the school principal. Apart from this, teachers expressed that the quality of the communication with the parents, education and socioeconomic level of the parents, the schools' facilities, full enforcement of the rules at school and frequent teacher changes also affected the organizational climate. In this research, the opinions of teachers who work at a school in Ankara Mamak about organizational climate are presented and some ideas related to composing a strong, effective, and positive organizational climate are suggested.

Keywords: Organizational climate, school, teacher, qualitative research, case study

Teşekkür

Yüksek lisans sürecine başladığım günden itibaren ders dönemimde ve tez sürecimde bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, desteğini ve yol göstericiliğini her zaman hissettiğim, bana güç ve umut veren, inancını eksik etmeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Didem KOŞAR' a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde ders dönemi ile tez sürecindeki kıymetli katkılarından ve değerlendirmelerinden dolayı çok değerli hocam Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU' na teşekkürlerimi sunarım.

Lisans dönemimde kendisinden ders alma şansına sahip olduğum, bilgi birikimi ve düşüncelerinden etkilendiğim, Eğitim Yönetimi bölümüne yönelmemi sağlayan çok kıymetli hocam Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK' e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen, eğitim hayatım boyunca bana hep güvenen ve beni teşvik eden emektar, çok değerli annem Yıldız ÇETİNKAYA ve babam Ali ÇETİNKAYA' ya teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi birikimi ve tecrübeleriyle ufku açan, fikirleri ile yol göstererek beni motive eden, kendisinden güç aldığım çok değerli Haydar DARICI' ya teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ev arkadaşlığı yaparak çok şey paylaştığım, kardeşim kadar sevdiğim, her zaman desteğini hissettiğim sevgili Leyla MEMİŞ' e teşekkürlerimi sunarım.

Tez dönemimde veri toplama sürecinde görüşmeleri kabul ederek teze katkı sunan ve bana tüm kalpleriyle destek olan, dostluklarından çok şey öğrendiğim ve mutluluk duyduğum değerli çalışma arkadaşlarıma, hep yanımda olan kıymetli dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İyi ki varsınız.

İlknur ÇETİNKAYA

İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
Araştırma Problemi	5
Sayıtlılar	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kavramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	7
İlgili Araştırmalar	51
Bölüm 3 Yöntem.....	58
Araştırmanın Deseni	58
Araştırmanın Çalışma Grubu	59
Veri Toplama Süreci.....	61
Alan Notları.....	62
Veri Toplama Aracı.....	63
Verilerin Analizi	64
Geçerlik Güvenirlik.....	65
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	67
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	101
Sonuç ve Tartışma.....	101

Öneriler.....	108
Kaynaklar.....	111
EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	120
EK-B Etik Beyanı.....	121
EK-C: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni.....	122
EK-Ç: Görüşme Formu.....	126
EK-D: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	128
EK-E: Thesis Originality Report.....	129
EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	130

Tablolar Dizini

Tablo 1 Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	22
Tablo 2 Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	60
Tablo 3 Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	67
Tablo 4 Öğretmenlerin Okullarının Mevcut Örgüt İklimini Oluşturan Faktörlere İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	72
Tablo 5 Öğretmenlerin Okullarının Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlara İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	83
Tablo 6 Öğretmenlerin Okullarında Sağlıklı Bir Örgüt İklimi Yaratılmasına Engel Olan Sebeplere İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	89
Tablo 7 Öğretmenlerin Okullarında Güçlü Bir İklim Oluşmasına Dair Görüşleri Temasına Ait Bulgular.....	96

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu açıklanmış, amacı ve önemi belirtilmiş, problemi ve alt problemleri ifade edilmiş, sınırlılıklarına ve sayıltılarına değinilmiş ve bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Yaşamımızın hemen hemen her alanında var olan örgütler, bireysel olarak başaramayacağımız amaçlarımızı gerçekleştirmek için oluşturulmuştur. İnsan yaşamının büyük bir bölümünün geçtiği örgütler aile, çalışma ve eğitim örgütleridir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010). Eğitim örgütleri içerisinde en yaygın olanı şüphesiz okullardır. Okul, eğitim hizmetlerinin aktarımının gerçekleştiği bir örgüt olup, temel amacı önceden belirlenmiş olan davranış ve düşünceleri öğrencilere kazandırmaktır (Özdemir, 2018).

Eğitim-öğretim faaliyetleri öncelikli olarak bilginin üretilmesini, toplanmasını, kullanılmasını, yayılmasını ve geliştirilmesini örgütleyen bütüncül ilişkilerdir. Eğitim kurumlarının diğer kurumlardan farkı, toplumun varlığını devam ettirecek nitelikli işgücünü yani insanı yetiştirmesidir. Dolayısıyla okulların çıktısı, insan davranışının nitelik kazanmış boyutudur. Okulların öncelikli amacı, öğrencilerin okula olan bağlılıklarını sağlamak ve okulun hayat boyu faydalandıkları bir hizmet durumuna gelmesidir (Altınok, 2018).

Bireylerin iyi bir vatandaş olabilmeleri, hayata hazırlanabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve donanımı kazandıran okulların başarılı olmaları beklenmektedir. Öğrencilere temel bilgi ve becerileri kazandıran, öğrencilerin karakter sahibi olmalarında onlara rehberlik eden, okulların başarıya ulaşmasındaki en büyük etkenlerden birisi kuşkusuz öğretmenlerdir. Öğretmenlerin öğrencileri geleceğe hazırlamada ve başarıya ulaştırmalarında etkili bir okulun önemi büyük olup, etkili bir okul da ancak etkili bir okul müdürüyle gerçekleşecektir. Okul müdürünün örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde en önemli etkenlerden birisi örgüt iklimidir (Baykal, 2007).

Her örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli görev örgüt çalışanlarına düşmektedir. Çalışanların verimli ve etkili olabilmesi çevresel, örgütsel ve bireysel

olmak üzere birçok etmene bağlıdır. Bu etmenlerin en önemlilerinden birisi örgüt iklimidir (Arslan, 2004). İklim, insanların bir arada yaşadığı hemen her ortam için çok önemli bir kavramdır. Toplumsal yapının unsurlarından biri olan örgütlerin belirli bir iklimi olup, bu iklim örgüt çalışanlarının iletişim, etkileşim, performans, davranış ve tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Deniz, 2013).

Örgüt iklimi, örgütsel davranış alanına yönelik çalışmalarda oldukça sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte, birey ve örgütle ilişkili olması sebebiyle birçok disiplinin ilgi alanına girmekte, farklı bakış açılarına göre değişik biçimlerde tanımlanmaktadır (Ural, 2014). Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte kimlik kazandıran ve örgüte egemen olan tüm özelliklerdir (Ertekin, 1978). Okul iklimi, okuldaki tüm bireylerin, okulun çalışma ortamı ile ilgili sahip oldukları algılarıdır (Çalık ve Kurt, 2010). Okul iklimi, okulu başka okullardan ayırt eden iç özellikler bütünü olup, okulun kişiliği olarak da düşünülebilir (Baykal, 2007). Yani kişilik birey için ne ifade ediyorsa, okul için de iklim odur (Hoy ve Miskel, 2015).

Bireylerin görev yapmakta oldukları örgütlerini algılama şekilleri, onların örgütteki davranış biçimlerine ve performanslarına etki eden en önemli etmenlerden birisidir (Çalık ve Kurt, 2010). Okul ikliminin toplum, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler ve çalışanlar üzerinde etkisi olduğu gibi bu grupların da okulun iklimi üzerinde etkisi vardır (Samancı, 2006). Dolayısıyla iklim, okuldaki informal ve formal gruplar ile kişilik yapıları ve yönetimi etkilediği gibi aynı zamanda bunlardan da etkilenir.

Okulların iklimi üzerinde birçok değişken etkili olmaktadır (Deniz, 2013). Okul ikliminin oluşmasına etki eden en önemli faktörlerden birisi yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticiler, bireyler arası etkileşimin niteliğini değiştirebilecek bir güce sahiptir (Topçu, 2019). Okulun lideri olan okul müdürünün alacağı ve aldığı kararlar okulun örgütsel iklimine etki edip, okulun öğretmenlerini karara katması, öğretmenlerin okulu sahiplenmesi noktasında oldukça önemlidir (Deniz, 2013). Okul müdürünün yanı sıra öğretmenler, eğitsel görevi olmayan diğer çalışanlar ve okul örgütünün hammaddesi konumundaki öğrenciler de okul ikliminin oluşmasına etki ederler (Topçu, 2019).

İklim kavramı öncelikli olarak örgütlerin kişi ve kişilik üzerine olan etkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında incelenmesine imkân sağlamaktadır (Ertekin,1978). Örgüt ortamı, örgütte bulunan bireylerin davranışlarında, iletişimlerinde ve liderlik eylemlerinde etkili olup, örgütün havasını değiştirir (Bursalıoğlu, 1979).

Okulların verimli ve etkili olabilmesi, amaç ve işlevlerini yerine getirebilmesi uygun bir örgütsel iklim ve çalışanların uygun rol davranışları ile ilgilidir (Dağlı, 2018). Başarılı ve etkili örgütler ile okulların birbirlerinden farklı özellikleri ele alınmasına rağmen, bu etkililiğin ve başarının öne çıkan en önemli özelliklerinden birisi örgüt ve okul iklimidir (Özgenel, 2020). Okul atmosferinin ve yöneticilerin örgütsel davranış ve okulun kişilik gelişimi üzerinde önemli ve olumlu etkileri bulunmasından kaynaklı okulların iklimlerini anlamak, tanımlamak ve analiz etmek oldukça önemlidir (Hoy ve Miskel, 2015).

Eğitim kurumlarının örgüt iklimini oluşturan önemli özelliklerden biri, eğitim ve yönetim süreçlerine katılan bireylerin beklentilerinin, ilgilerinin ve ihtiyaçlarının birbirlerinden farklı olması durumudur (Bilgen, 1990). Oldukça karmaşık canlılar olan insanların davranışlarını etkileyen içsel sebepler, birçok farklı bakış açısına ve disipline dayanmaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin sosyal bir sistem olan okulda, birey olarak anlaşılabilirliklerinin en kuvvetli yolu, bu grupların motivasyonlarını, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve inançlarını anlamaktan geçer (Hoy ve Miskel, 2015).

Örgütün başarısını belirleyen unsurlardan en önemlisi örgüt çalışanlarının davranışlarına etki eden faktörlerdir. Örgütün performansını belirleyen en önemli etkenin çalışanlar olduğu düşüncesinden hareketle, örgütsel amaçlara ulaşılmasında ve örgütsel performansın artırılmasında çalışanların davranışları ve bu davranışlara etki eden faktörler üzerinde durmak oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütlerini benimsedikleri ölçüde, amaçlar için de o kadar çaba göstereceklerdir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için, çalışanlarının huzurlu bir ortamda, yaptığı işten memnuniyet duyarak, aynı zamanda görevini zevk alarak yerine getirmesi gerekmektedir (Arslan, 2004). Okulların en değerli kaynağı olan insanların kendilerini güvende ve mutlu hissedecekleri okul ortamının oluşturulmasına zemin

hazırlayan öğeler, olumlu bir örgüt iklimi yaratacaktır (Memduhoğlu ve Şeker, 2011).

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde amacına ulaşmasında okulun sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olması oldukça önemlidir. Sağlıklı örgüt iklimine sahip olan okullarda öncelikli amaç, öğrencilerin öğrenmesi ve akademik gelişme göstermesidir. Okulların etkili ve verimli olabilmesi, var olan örgütsel sorunların anlaşılıp, çözülmesi ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Örgüt iklimini oluşturan unsurları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, örgütün etkililiğini ve verimliliğini geliştirmek için bulunulacak girişimlerde, örgütün hangi yönleriyle iyileştirilmesi gerektiği konularında araştırmacılara ve uygulayıcılara fikir verecektir (Özgenel, 2020). Bu çalışma ile örgüt ikliminin öğretmen algılarına göre ortaya çıkan bulguları doğrultusunda, araştırma yapılan okulun örgüt ikliminin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmış, yapılacak değerlendirmenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliğine ve etkililiğine, okulların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine, öğretmenlerin ve okul çalışanlarının ihtiyaçlarının değerlendirilmesine ve okul yönetimi alanındaki uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda konunun farklı boyutlarında yapılacak olan bilimsel çalışmalara katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okulun örgüt iklimine ilişkin görüşlerini incelemektir. İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmı, eğitim örgütü olan okullarda geçmektedir. Okulların amacı bireylere, toplumun diğer üyeleri ile uyumlu bir şekilde yaşamlarını sağlamaları ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Okullardan hedeflenen amaçlara en etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları beklenir. Başarılı ve verimli eğitim-öğretim faaliyetleri ancak etkili okullar ile gerçekleştirilmektedir. Etkili okul olabilmenin, okulların niteliğinin artırılmasının ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinin ön koşulu ise, sağlıklı ve olumlu bir okul iklimine sahip olmaktan geçer. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde örgüt ikliminin belirlenmesinin, örgüt çalışanlarının davranışlarının anlaşılmasına ve çözümlenmesine olanak sağlayacağı, okul yönetimi alanında yapılacak olan

uygulamalara yön vereceği, aynı zamanda etkili eğitim ve öğretim faaliyetlerine zemin hazırlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunun Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında karşılıklı güvenin oluşturulmasına, çalışanlar arasındaki huzur ve uyumun sağlanmasına, eğitim sürecinin verimliliğinin yükseltilmesine, kurumdaki disiplin problemlerinin azaltılmasına, öğrencilerin başarılarının arttırılmasına, örgütün misyon ve vizyonunun herkes tarafından kabul edilebilmesine katkı sağlayacağı aynı zamanda eğitimin kalitesinin ve verimliliğinin arttırılmasına olumlu yansıyacağı, eğitime yön veren konularda öğretmen ve yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul ile paylaşılacaktır. Sunulan bilgiler doğrultusunda, araştırmaya konu olan okulun iklimini ve kültürünü ilgilendiren konularda, değişim ve gelişimlere gidilmesinin kurum için faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesinin, olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması konusunda okul yönetimi uygulamalarına farklı bir bakış açısı sunacağı ve yapılan uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Olumlu bir okul ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda bilimsel bilgiye sahip olan yöneticilerin bulunduğu okullarda çalışan bireylerin, daha etkili ve verimli olacağı aynı zamanda örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli çabayı ve özveriyi gösterecekleri düşünülmektedir. Literatürde, bir ilçede bulunan bir ortaokulun örgüt iklimini, öğretmen algılarına göre araştıran nitel araştırma ile yapılmış bir çalışmanın bulunmaması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

Araştırma Problemi

Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri nasıldır?

Alt problemler.

Öğretmenlerin;

1. Okullarında mevcut örgüt iklimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okullarında örgüt iklimine etki eden faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Okullarındaki mevcut örgüt ikliminin etki ettiği faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okullarında sağlıklı bir örgüt ikliminin geliştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

Sayıtlılar

Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılı döneminde Ankara ili Mamak ilçesindeki bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşme formunda yer alan soruları içtenlikle yanıtladıkları varsayımına dayanmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılı döneminde Ankara ili Mamak ilçesindeki bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgüt iklimi: Her okulu birbirinden ayıran, okuldaki tüm bireylerin davranışlarını etkileyen ve davranışlarından etkilenen niteliklerdir, okulun atmosferidir.

Öğretmen: 2020-2021 eğitim-öğretim yılı döneminde Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerdir.

Eğitim Örgütü: 2020-2021 eğitim-öğretim yılı döneminde Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan bir ortaokuldur.

Bölüm 2

Araştırmanın Kavramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine yer verilmiş ve konu ile ilgili yapılmış olan bazı araştırmaların özetine değinilmiştir.

Örgüt Kavramı ve Tanımı

İnsanların birbirleriyle dayanışmaya gereksinim duyması insanlık tarihi kadar eski bir durumdur. İnsanların kültürel, sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişmelerine paralel olarak, insanlar arasındaki bu dayanışmanın boyutları da gelişme göstermiştir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birçok şeye gereksinim duyarlar ve bu gereksinimlerini karşılamak isterken yalnız başlarına çözemeyecekleri birçok sorunla karşılaşır. Bu sebeple insanlar birçok örgüte dâhil olarak gereksinimlerini karşılarlar ve yaşamlarını devam ettirirler. Örgütler, insanların kendi başlarına çözemedikleri sorunları başkaları ile dayanışarak çözmeyi tercih etmelerinden, yani insanların işbirliği gereksiniminden doğmuştur (Topçu, 2019). Örgütler, insanların belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayan sosyal araçlardır. Örgüt, insanlardan ve insanların amaçlarına ulaşmak için gösterdiği eylemliliklerden oluşur (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgütler, içinde bulundukları toplumun sahip olduğu kaynakları, hizmete ve birtakım ürünlere dönüştüren yapılardır. İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren insanların kültürel, sosyal, siyasi ve teknolojik alanlardaki gelişimleri ve değişimleri, kurmuş oldukları örgütlerin başarılarına bağlı olmuştur (Buluç ve Şenel, 2016). Toplumsal yaşamın ve ilişkilerin gelişmesiyle birlikte örgütler de gelişmelerini devam ettirmişlerdir. Örgüte yönelik çalışmalar örgütlerin varlığı kadar eski olmasa da birçok bilim insanının örgütlere farklı açılardan yaklaşımları ile birçok örgüt tanımı yapılmış ve farklı örgüt türlerinden söz edilmiştir (Topçu, 2019).

Örgüt bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur. Örgüt yapısının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanak oluşturması ile mümkündür. Örgütün diğer örgütler ile ilişkileri bu örgütün bağları ile oluşturulur. Örgütler arası bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt de o kadar verimli olur. Örgüt planlı bir şekilde koordine edilmiş eylemler ve güçler topluluğudur. Örgüt, koordinasyonu yaratıcı olduğu ölçüde etkili ve canlı olur. Örgüt bir iletişim ağıdır (Bursalıoğlu, 1979).

Aydın'a (1985) göre insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer insanlar ile işbirliği yapma gereksinimi duymuştur. Örgütler, insanların bu işbirliği yapma gereksiniminden doğmuştur. Ortak bir çabaya ihtiyaç duyan bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla insan gücünün ve eylemlerinin birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Örgüt ile uygarlık eş anlamlı olup, örgüt olmadan uygarlık olamaz (Aydın, 2018). Günümüzde işbirliği yapılmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı da anlaşılmıştır (Topçu, 2019). Dolayısıyla toplumsal yaşamın örgütler ile ayakta durduğu ve istenilen ideal uygarlık düzeyine örgütler ile erişilebileceği söylenebilir.

Önen'e (2008) göre ise örgütün basit bir tanımını yapmak pek de kolay olmayan bir durumdur. Örgüt, iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenledikleri yapıdır. Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanılabilir. İlk olarak örgüt, bir iskelet, yapı ve önceden planlanan ilişkiler topluluğu olarak ifade edilmektedir. İkincil tanımıyla örgüt, yapının oluşturulmasındaki süreç, birtakım faaliyetler ve örgütlenme olarak tanımlanabilir. Bazı durumlarda örgütün üçüncü bir tanımı da yapılabilmektedir. Bu anlamıyla ise örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bulunan sosyal bir sistemdir.

Örgüt biyolojik olarak tanımlandığında, örgütlerin belirli amaç ve görevleri vardır. Örgütlerin amaçlarından biri, bir canlı gibi yaşamlarını devam ettirebilmektir. Aynı zamanda örgütler bazı hastalıklar ile mücadele ederek zaman zaman yeni üyeler kazanmayı amaçlarlar. Örgüte antropolojik olarak yaklaşıldığında, örgütlerin belirli bir karakteri olduğu, bazı gereksinimlere ihtiyaç duyup, insanlara benzer olarak bazı bilişsel süreçleri oldukları düşünülmektedir. Örgütler sosyolojik olarak ise, küçük toplumlar olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt, ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayan ortak bir amaca sahip insanların bu amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu, maddi, manevi, bilgi, güç, beceri gibi tüm kaynakların bir düzene göre paylaşıldığı, açık, dinamik, sosyal bir sistemdir (Özsoy, 2005).

Geniş anlamı ile örgüt, belirlenen amaçlar doğrultusunda bireylerin gayretlerinin eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; insanların, amaçların ve teknolojinin etkileşim içerisinde olduğu bir sistem; kendine has bir kültürü olan ve kişiliğini belirleyen; mevkileri, işleri, çalışanları ve çalışanlar arasındaki iletişimi ve

yetkiyi gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003). Örgüt ile ilgili yapılan birçok tanıma göre, belirli amaçlara ulaşabilmek için birçok insanın bir araya gelmesi, bir arada yer alan bu bireyler arasında yetki, görev ve sorumluluğun paylaşılması ve bu bireyleri denetleyen ve yönlendiren merkezlerin olması örgüt ile ilgili yapılan tanımlarda üzerinde durulan noktalardır (Arslan ve Halis, 2000).

Örgüt, bireysel yetenekleri arttıran, bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır. Örgüt bireysel amaçları gerçekleştirme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır. Örgütlerin bileşiminde anahtar öğelerden birisi gruplardır. Örgütlerde iki tip grup vardır (Aydın, 2018).

1. Formal (biçimsel) örgüt. Formal örgüt, örgüt tarafından kasıtlı olarak özellikle oluşturulan, örgütü olabilecek en yeterli biçimde yapılandırma girişimi olarak ifade edilir. Birden fazla bireyin yeteneğine ve gücüne ihtiyaç duyan amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulmuştur (Aydın, 2018). Hoy ve Miskel'e (2015) göre ise, bir hedefin gerçekleştirilmesi için ortak bir çaba gerekiyorsa, bireyler hedefe yönelik olarak dizayn edilen etkinlikleri koordine etmek ve diğer bireylerin bu hedefler ekseninde örgüte katılmalarını teşvik etmek amacıyla bir örgüt kurarlar. Açıkça belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan bu örgüt formal örgüttür.

Örgütün formal yanının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Bireyler görevliler olarak kabul edilmekte, amaçlardan çok araçlara önem verilmektedir. İletişim kanallıdır. İşbirliği dışıdır ve sınırlama fazladır. Örgütün formal yanı genel ve açıktır (Bursalıoğlu, 1979). Örgütler, formal gruplar arasındaki ilişkileri örgüt şeması oluşturarak belirlerler. Oluşturulan bu şemalar, gruplar arasındaki mesafeyi ve ilişkiler ağını gösterir. Dolayısıyla her birey, formal örgüt yapısı içerisindeki yerini bilir. Örgüt şeması, belirlenen formal gruplar arasındaki ilişkileri bütünlük gösterirken, örgütün toplumsal grup bileşimi ile ilgili yeterli bilgiyi vermez (Aydın, 2018).

2. İnfomal (biçimsel olmayan) örgüt. Formal örgütler içerisinde bir araya gelen bireylerin infomal örgütleri oluşturması kaçınılmazdır. Formal örgütlerde yer alan bireylerin birbirleri arasındaki kendiliğinden gelişen ilişkiler infomal örgütleri oluşturmaktadır. Kendiliğinden ilişkiler, görev dahilinde olmayan ilişkileri ifade etmektedir. İnfomal örgütler bireyler arası etkileşimden kaynaklı, kendiliğinden oluşan gruplardır. (Aydın, 2018). Örgütün infomal yanı, kişiler arası

ilişkilerden oluşmakta ve informal iletişim yoluyla işlemektedir (Bursalioğlu, 1979). Bir formal örgüt var ise, o formal örgüt içerisinde mutlaka bir ya da birden fazla informal örgüt bulunabilir. Informal örgütler, formal örgütlerin gölgesidir (Aydın, 2018). Örgütün informal yanının özelliklerinde bireyler kişiler olarak kabul edilmektedir. Araçlardan çok amaçlara önem verilmektedir. İşbirliği içten, ifadeler serbest, sınırlama azdır (Bursalioğlu, 1979). Informal örgütler, bireylerin toplumsal gereksinimini, ait olma ve özdeşleşme duygusunu, onaylanmış davranışlara ilişkin bilgi sağlamayı, anlayış ve sevecenliği, hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımı, etkileme ve yaratıcılık için fırsat sağlamayı ve doğal iletişim kanalı oluşturmayı sağlamaktadır (Aydın, 2018).

Kişiler arası ilişkiler, gruplar arası ilişkileri doğurmaktadır. Bazı yöneticiler örgütlerdeki gruplaşmalardan ve hizipleşmelerden korkarlar. Oysaki bu davranışlar, insan davranışlarının normal olan ve önüne geçilemeyen yönleridir (Bursalioğlu, 1979). Yönetim, formal örgüt ile örgütsel bir olgu olan informal örgütü birlikte ele almalı ve bu boyutlar arasında denge kurmalıdır. Sağlanan böyle bir denge ile formal örgütün amaçlanan hedefleri doğrultusunda birlik ve uyum sağlanmakta iken, informal örgüt ile ise grup bütünleşmişliği, üyelere doyum ve ekip çalışması sağlanmaktadır. Formal örgüt ile informal örgütün uyumlu ve dengeli ilişkiler içerisinde olduğu bir örgütte, formal örgüt, bireyler arasındaki birliği ve uyumu örgütün hedefleri doğrultusunda sağlamayı amaçlarken, informal örgütün temel işlevi ise bireylerin doyumunu, ekip çalışmasını ve grup bütünleşmesini sağlamaktır (Aydın, 2018).

Örgütün Boyutları

Örgüt; amaç, yapı, süreç ve hava olmak üzere dört boyuttan oluşur. Bu boyutların sayısı azaltılıp çoğaltılabilir fakat boyutlardaki bu kavram ve süreçler özünde değişmez (Bursalioğlu, 1979).

- 1. Amaç.** Örgüt kuramcılarının kullandığı bir terim olan amaç, geleceğe yönelik olarak istenilen durumu ifade etmektedir (Aydın, 2018). Amaçlar, bir örgütün varlık nedenidir, örgüte yön verir ve anlam sağlar. Açık bir şekilde tanımlanan amaçlar, örgüt için oldukça önemlidir. Amaçların önemli olmasının nedeni, örgütteki bütün etkinliklerin düzenlenmesinin amaçlar ile doğrudan ilişkili olmasıdır (Toprakçı, 1995).

Genel olarak bir örgütün amacı birçok farklı biçimlerde ifade edilebilir. Emeği azaltmak, verimi arttırmak, insan ve madde kaynaklarını kontrol edebilmek, bireysel sapmaları azaltıp, çatışmayı en aza indirmek ve insan davranışlarını tahmin edebilme gibi davranışlar örgütün amaçlarından sadece birkaçıdır. Amaçların birbirleri ile ahenkli olduğu ölçüde, örgütteki görevler de o derece ahenkli olacaktır (Bursalıoğlu, 1979).

Örgütün amaç boyutunda etkili olan alt faktörleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Örgütün amaçlarının toplum için değeri
- Örgütün amaçlarının örgütte çalışan bireyler için değeri
- Örgütün amaçlarını en verimli olacak şekilde gerçekleştirebilmek için, gerekli olan niteliklere sahip olma derecesi (Bilgen, 1990).

Formel bir örgütün amaçları açık bir şekilde ifade edilmelidir. Böylelikle çalışanlar amaçları açık bir şekilde görmüş olacağından, eğer çalışanlar tarafından bu amaçlar etrafında uzlaşıyorsa daha istekli çalışacaklardır. Sonuç olarak örgütün etkililiğinin kontrolü daha kolay gerçekleşecektir. Amaçların açık bir şekilde ifadesi, belirsizliği ya da azlığı örgütün formel ya da informal, hangi yanının ağır bastığı konusunda önemli bir etkidir (Topçu, 2019).

Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Örgüt amaçlarının, örgütün içerisinde yer aldığı toplum için ifade ettiği değer, örgütün iklimin oluşmasında rol oynayan önemli etmenlerden birisidir. Eğer bir örgütün amaçları toplum tarafından çok değerli görülüyorsa, örgütün girdileri arasında yer alan bu yüksek değer, örgüt ortamını olumlu olarak etkileyecektir. Öte yandan eğer toplum örgütün amaçlarına az değer veriyorsa, bu kez bu değer olumsuz yönde etki yaratacaktır. Bir örgüt amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterli imkâna sahip değilse, örgütteki bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve amaçları gerçekleştirebilmek için harcayacakları çabalama isteği azalacaktır (Bilgen, 1990).

Birey tarafından bir örgütün amaçlarının olduğunun bilinmesi, bireyin rol performansını etkilemektedir. Bir örgütün amaçlarının olması, örgüt üyeleri için yön belirler, örgütün değerlendirilmesi konusunda standart sağlar ve belirsizliği azaltır. Amaçlarının örgüt düzeyinde bilgiye dönüştürülmesini ve örgüt üyeleri tarafından bilinmesini sağlayan örgütler, insanların ortak çabasını eyleme dönüştürmede önemli ölçüde avantaj sağlamaktadırlar (Aydın, 2018).

Siyasal, sosyal ve ekonomik boyutları olan eğitimin amaçlarını açık bir şekilde belirlemek, diğer örgütlerin amaçlarını belirlemek kadar kolay bir durum değildir. Farklı çevrelerden gelen değerleri uzlaştırmak gibi bir amacı olan okulların amaçları belirlenirken, farklılıklar göz önünde bulundurularak, okulun amaçları ile çevrenin birbiriyle uyumu sağlanmalıdır (Topçu, 2019).

Örgütün amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olması, örgüt ortamını oluşturan önemli faktörlerden biridir. Eğer bir örgüt, amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilecek olanaklardan yoksun ise, örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıkları ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde çaba harcamaya istekleri azalacaktır. Dolayısıyla olanakları zaten sınırlı olan örgüt, güç kaybedecek ve daha da güçsüz hale gelerek çözülme yaşayacaktır. Böylesi durumlarda yönetici ya amaçları küçülterek daha gerçekleştirilebilir hale getirmeli ya da araçları büyütmelidir (Bilgen, 1990).

Eğitim örgütlerinin amaçları, örgüt içerisindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulmuştur. Örnek olarak bir ülkedeki eğitim örgütünün amaçlarını belirlemek yalnızca o örgütün üyelerinin elinde olmamalıdır. Eğitim öncelikle sosyal, sonra politik sonrasında da meslek ile ilgili bir girişimdir. Eğitilmiş bireylerin, toplumun eğitilmemiş bireylerini yetiştirmesi sosyal bir girişimdir. Eğitim toplumdan gelip, topluma giden bir girişimdir. Demokratik ülkelerde baskın grupların ve güç yapılarının eğitime dolaylı ya da doğrudan etkilerde bulunması eğitimi politik bir girişim yapar. Bu sebeple eğitim örgütlerinin amaçlarını kararlaştırmak, örgütün dışındaki değerler ile bu değerlerin sahiplerini dikkate aldığı sürece uygundur. Bu durum gerçekleşmez ise halk örgüt ve örgütün üyeleri ile sürekli bir sürtüşme halinde kalır. Demokratik toplumlarda devlet sistemini seçme hakkı olan bireyden, eğitim sistemi ile ilgili bu hakkın esirgenmesi, savunulması güç bir durumdur (Bursalioğlu, 1979).

2. Yapı. Örgütü oluşturan, bireylerin ve grupların davranışlarını etkileyen faktörlerden bir diğeri örgütün yapısıdır (Tok, 2006). Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar örgütün yapı boyutunu oluşturmaktadır (Bursalioğlu, 1979). Hoy ve Miskel'e (2015) göre ise yapı, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için düzenlenen ve örgütlenen biçimsel beklentilere göre tanımlanır. Balcı Bucak'a (2002) göre, yapı örgütün iskeletini oluşturmaktadır. Örgütlerin yapısına göre iklim de değişiklik

göstermektedir. Örgüt ikliminin oluşmasında yapı boyutuyla ilgili olan etkenlerden birisi, örgütün büyüklüğüdür. Örgüt büyüdükçe üyelerin birbirleri ile ilişkiler kurması ve birbirlerini tanıması zorlaşır, hatta zamanla ortadan kalkabilir. Bu durum örgütün davranışlarında bütünlüğün sağlanması konusunda koordinasyon problemi yaratır. Örgütün büyüklüğü, alt birimler oluşmasına ve bireylerin niteliklerinde uzmanlaşmalarından kaynaklı büyük farklılıklar oluşmasına neden olur. Bireysel farklılıklar ve uzmanlaşma örgütteki bireyler arası iletişimi zorlaştırır ve grup dinamiğini oluşturan sıcak ilişkilerin yok olmasına sebep olur. Örgütün yapı boyutunda iklimi etkileyen unsurlardan bir diğeri örgütün biçimidir. Örgütün biçimi, örgüt ortamını oluşturan süreçlere yön verdiğinden ayrı bir ağırlık taşımaktadır (Bilgen, 1990).

Okul gibi biçimsel örgütler bürokratik roller ve beklentilerden oluşan yapılara sahiptir. Bürokratik beklentiler örgütsel rolleri tanımlamakta, roller pozisyon ve görevleri, pozisyon ve görevler ise güç ve statülere göre biçimsel bir otorite hiyerarşisine bağlı olarak sıralanır. Kural ve düzenlemeler karar vermeyi yönlendirmek ve örgütsel rasyonelliği güçlendirme amacıyla konulur. İşbölümü bireylerin görevlerinde uzmanlaşabilmeleri için yapılır. Bazı yapılar örgütün çalışmasını kolaylaştırıcı etki yaratırken diğerleri engelleyebilir. Bir okul örgütünde davranışlar yapısal düzenlemeler ile belirlenmektedir (Hoy ve Miskel, 2015).

3. Süreç. Örgütün süreç boyutu yönetim süreçleri olarak ele alınmaktadır (Topçu, 2019). Böylece yönetim, örgütün boyutlarından biri olmakla birlikte, örgütün üstünde değil içinde kabul edilir. Yönetim temel kabul edilip, örgütün üstünde görülürse, örgütün amaçları geri planda kalır ya da tamamen unutulur. Yönetimden beklenen, örgütün insan ve madde kaynaklarını kontrol altına alarak, önceden belirlenen amaçlara doğru örgütü yöneltmektir. Yönetimin asıl görevi, örgütü amaçlarına uygun olacak şekilde yaşatmaktadır (Bursalıoğlu, 1979). Örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmesi, örgütsel eylemlere yönelik belirli kararların alınması ile mümkündür. Amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt için gerekli olan doğru kararlar yerinde ve zamanında alınmalı ve örgütün amaçlarına uygun olmalıdır. Eğitim örgütleri için yönetim süreçleri, okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için alınan kararların uygun olmasını, ihtiyaç duyulan planlamaların yapılmasını, gerekli olan örgütlenmenin,

eşgüdümün ve iletişimin sağlanmasını ve yapılmış olan etkinliklerin kontrol edildikten sonra değerlendirilmesini kapsamaktadır. Okulun yönetilmesinden etkilenen kesimlerin, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin, alınan kararlara katılma durumu oldukça önemlidir. Okuldaki bu farklı kesimlere, kararlara katılmada belirli ölçülerde fırsatlar verilir olanaklar tanınırsa, alınan kararların uygulanması daha kolay olacak dolayısıyla bu kararlar daha etkili sonuçlar yaratacaktır. Yalnızca bürokratik yetkiler sonucunda yönetici tarafından alınan kararların, beklenen ve istenen sonuçlar ortaya çıkarması çok da mümkün değildir (Topçu, 2019).

4. **Hava (iklim).** İklim, coğrafya alanına özgü bir terim olup, bu disiplinin içinde doğmuştur. Bu anlamı ile iklim, insanın gündelik yaşam içerisindeki temel faaliyetlerine şekil veren önemli faktörlerin başında gelir (Durnalı ve Filiz, 2019). İklim sözcüğü yunanca kökenli olup, sadece ısı, basınç gibi fiziksel olaylar için kullanılmayıp, eğilim anlamını içermektedir. İklim sözcüğü, örgütsel yaşamda ise her bir örgüt çalışanının örgütü nasıl betimlediğini de ifade etmektedir (Raffety, 2003, akt. Doğan, 2017). Örgütsel bağlamda ele alındığında iklim, örgütsel yaşamın öğeleri arasında bulunan örgüt çalışanlarının her türlü davranışlarına şekil ve yön veren önemli etkenlerden birisidir (Durnalı ve Filiz, 2019). Tüm örgütler zaman içerisinde kendilerine has bir kişilik geliştirirler ve sahip oldukları bu kişilikleri ile örgüte yeni katılan bireyleri ve çevrelerini etkilerler. Örgütün yapısı ve amaçları, işin gerektirdiği durumlar ve kişilikler etkileşim içerisinde bir iklim oluşturur. Bu durum örgüt ve üyeleri için oldukça önemlidir. İklim hem örgütün kendine has bir kişilik geliştirmesini sağlar hem de bireylerin davranışlarını etkiler (Dönmez ve Korkmaz, 2011). İklim, örgütün çıktıları ve örgütteki bireylerin performanslarını etkileyen psikolojik bir kavramdır (Özgenel, 2020). İklim, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ürünüdür. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki oranın örgütteki havanın üzerinde etkisi vardır. Örgütün içinde bulunduğu ortam, örgütteki bireylerin davranışlarını, iletişimlerini ve liderlik eylemlerini etkileyerek, örgütün havasını değiştirmektedir (Bursalıoğlu, 1979).

Örgüt ve yönetim alanında yeni bir kavram olan örgüt iklimi, 1960'lı yıllarda bilim insanları tarafından ortaya atılmış ve kullanılmaya başlanmıştır. İklim,

psikolojik algıya bağılı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bir örgütteki bireylerin içinde bulundukları durumlarda nasıl hissettikleri ile ilgilidir. İnsanların içinde bulundukları ortamı algılama biçimleri davranışlarına da etki etmektedir (Topçu, 2019). İnsan kişiliğinin birçok farklı yönleri insanın örgüt içinde nasıl davrandığını göstermektedir. Her birey örgüte kendi kişiliği ile beraber gelmektedir. İnsanlar kişiliklerini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışırlar ve örgütsel bir role girdikleri zaman kendi kişiliklerinden vazgeçmezler (Çetinkanat, 1988). Örgütsel iklim kavramının, örgütsel davranışla ilişkili birçok kavramla ilgili olması, kavramın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Sezgin ve Kılınç, 2011). Örgüt iklimi genel olarak örgütsel çıktılar üzerinde çok önemli bir faktördür. Özellikle pozitif, olumlu, sağlıklı veya açık iklime sahip örgütlerde, örgüt ikliminin bir örgüt için oldukça değerli ve önemli olduğu görülmektedir (Özgenela, 2020).

Örgüt İklimi

Son yıllarda örgütler birer kültürel varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım örgüte bir kişilik ve kimlik kazandırmak, işgören tarafından ise, örgütü sahiplenme ve benimseme davranışları kazandırma ve içsel güdülenmeyi dönüştürmek amacıyla yapılmaktadır (Peker, 1993). Bireylerin çalışmış oldukları ortamı ne yönde ve nasıl algıladıkları oldukça önem taşımakta, tutum ve davranışları algılamalar tarafından belirlenmektedir. Çalışılan ortamla ve koşullarıyla ilgili olumlu algılamalar, çalışanların davranışlarını olumlu etkiler, tam tersi durumlarda ise olumsuz davranış ve tutumlar görülebilmektedir. Bu nedenle işlerin yapılmış olduğu ortamın koşullarını belirten örgüt iklimi konusu ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların sayısı artış göstermektedir. Yaratıcılık, iş tatmini, yenilik, motivasyon, verimlilik, bağlılık, çalışanların güçlendirilmesi gibi örgütler için oldukça önemli unsurlarla çok yakın bir bağı olan örgüt ikliminin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, yöneticiler ve örgüt tarafından merak edilmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen örgüt ikliminin algılanmasının, farklı mesleklerce ve bireyden bireye değişip değişmediğinin bilinmesi, örgütler açısından doğru politika, taktik ve stratejilerin belirlenmesi için oldukça önemlidir (Doğan ve Üngüren, 2009).

Örgüt iklimi, iş yerleri ilgili araştırmalar yapan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmış bir kavramdır (Altun ve Memişoğlu, 2011). Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalar davranış, insan ve çevrenin birer fonksiyonu olarak gören K.

Lewin'in Alan Teorisi'ne, aynı zamanda sosyal psikolojiye dayandırmakta ve çevre değişkenlerine açıklık getirmeye çalışmaktadır (Aydoğan, 2004). 1960'lı yıllardan itibaren araştırmacıların, örgüt kuramcılarının ve uygulayıcılarının ilgisini çeken örgüt iklimi kavramı, örgütlerin kişilik ve kişiler üzerindeki etkisini anlamayı sağlamış, örgütteki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarını genel bir başlık altında düşünmeye olanak tanımıştır (Öge, 2002). Örgüt iklimi kavramı, kişilerin örgütlere, örgütlerin de kişilere olan etkilerinin anlaşılmasını sağlayacak oldukça önemli bir kavramdır (Eryılmaz ve Gülova, 2017).

Örgüt ikliminin tanımı, boyutları ve örgütün ürününe etkisi ile ilgili literatürde birçok araştırma ve yayın bulunmaktadır. Bu araştırma ve yayınlarda örgüt iklimi çok tartışılan fakat anlaşılabilirliği az olan konulardan birisidir (Balcı Bucak, 2002). Ural'a (2014) göre de örgüt iklimi, örgütsel davranış alanıyla ilgili yapılan çalışmalarda çok sık kullanılan bir kavramdır. Örgüt ikliminin yaygın bir şekilde çalışılmasının nedeni, örgütsel davranışın iklimden etkilenmesidir (Altun ve Memişoğlu, 2011). Örgüt ve birey ile ilgili olması açısından birçok disiplinin ilgilendiği bir kavram olan örgüt ikliminin, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımı yapılmıştır (Ural, 2014).

Örgütlerdeki çalışanlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için, biçimsel olan kurallara göre düzenlenmiş bir yapı içinde bulunmaktadırlar. Bu yapı içerisinde çalışanlar davranışları, tutumları ve duyguları ile iş yeri ortamını oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda çeşitli ihtiyaçların, etkileşimlerin, davranışların ve faaliyetlerin karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde de yer almaktadırlar. Bir çalışanın göstermiş olduğu bir davranış, diğer çalışanları da etkilemekte ve diğer çalışanların tutumlarından da etkilenmektedir. Çalışma örgütlerinde bir iletişim örüntüsü içerisinde yer alan çalışanlar, olayların hem aktörü hem de yaratıcısıdır. Çalışanların davranışlarında somutlaşan iş yerinin kültürü, yönetim biçimi, normları ve iletişim tarzı, örgütün atmosferini oluşturur. Çalışanların duygularını, performanslarını, tutumlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen bu atmosfer örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir (Gök, 2009). Örgütlerin de aynı insanlar gibi bir kişilikleri olup, bu kişilik örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları ile ilgili ipuçları vermektedir. Yöneticiler de bu doğrultuda çalışanların davranışlarını önceden tahmin etmek ve iş ortamının çalışma şartlarını etkileyen unsurları bilmek istemektedirler (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Bu durumlar ile ilgili

bilgiyi sağlayacak en önemli faktörlerden birisi örgütün iklimidir. Tannenbaum'a (1974) göre bireylerin bulundukları örgütle olan ilişkisi, bağlılığı, iş doyumu, bireyin kendisini tanıtırma ihtiyacı, sadakati, gerginliği ve anlaşmazlıkları, örgütün belirlenen biçimsel amaçlarının lehine ve aleyhine gösterdiği çabalar gibi davranışlar, örgüt iklimini belirleyen başlıca etmenler olarak kabul edilmektedir (akt. Peker, 1993).

Örgüt iklimi, bir örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgütün iç çevresinin sürekli, kararlı ve değişmez niteliğine sahip, somut olarak gözle görülemeyen ve elle tutulamayan, örgütteki bireylerin davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen, örgütteki bireyler tarafından hissedilen ve algılanan psikolojik bir kavramdır. Örgüt iklimi aynı zamanda bireylerin çalıştıkları çalışma çevresi ile ilgili sahip oldukları algılarının bir ortalamasıdır (Karcıoğlu, 2001). Gök'e (2009) göre, uygulanan kurallar ve çalışanların davranışları, tutumları ve ortak algılar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini yansıtan çalışma ortamının atmosferi örgüt iklimini oluşturur. Varol'a (1989) göre ise, örgüt kültürünün örgütte yaratmış olduğu hava veya atmosfere örgüt iklimi denir.

Örgüt iklimi bir işletmede var olan prosedürler, politikalar ve uygulamalar hakkında işgörenlerin ortak algısıdır. İş görenlerin algıları, yöneticilerin yapmış olduğu kimi uygulamalara ve ödüllendirildikleri davranışlara bağlı olarak değişerek zamanla yerleşir (Çırpan, 1999). Fakat örgüt ikliminin yeni koşullara bağlı olarak gelişim ve değişim göstermesi olağan bir durumdur (Doğan ve Üngören, 2012). Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin örgütte oluşan şartları, olayları ve faktörleri nasıl algıladıklarını temsil eder (Balcı Bucak, 2002). Örgüt iklimini ifade eden temel faktör, örgüt üyelerinin üyesi oldukları örgüte dair sahip oldukları kişisel algılardır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin var olan iklimi nasıl algıladıkları ile ilişkili olup, soyut bir kavramdır (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020).

Örgütün nesnel olan özelliklerinin çalışanlarca nasıl görüldüğünün ifadesi olan örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki çeşitli faktörlere ve olaylara yönelik algılarını belirten çok geniş bir kavramdır. Örgüt iklimi, bireylerin çalışma çevrelerine yönelik algıları ve bunların duygusal-bilişsel sonuçları olarak tanımlanmaktadır. İklim kavramında sosyal psikolojinin etkileri görülmekte ve kavram, bireylerin davranışlarını sergilemiş oldukları psikolojik çevreyi

tanımlamaktadır (İşcan ve Karabey, 2007). Örgüt iklimi, bireysel düzeyde ölçümlenebilen psikolojik bir algıdır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Örgüt iklimi algısal ya da psikolojik iklim olarak da değerlendirilebilir (Doğan ve Üngören, 2009). Psikolojik iklim, örgütün işlemlerinin, uygulamalarının yani çalışma ortamının, çalışanlar tarafından algılanmasıdır. İklim, bireyin içinde bulunduğu değerlendirmeye dayalı ya da duygusal bir tepkisi değil, çevrenin subjektif bir şekilde tanımlanmasıdır (Aydoğan, 2004). Örgüt ikliminin varlığı kadar, bu iklimin örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığı da bir diğer önemli boyuttur (Doğan ve Üngören, 2012). Her bireyin örgüt içerisindeki var olan koşulları algılama şekilleri ve algı düzeyleri farklı olduğundan örgüt iklimi, kişiden kişiye göre değişebilen, algısal nitelikte olan öznel bir kavramdır (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020). Bir örgütte örgüt ikliminin varlığı kadar, iklimin örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. Örgüt iklimi, çeşitli boyutları olan algısal bir kavram olup, insan odaklıdır (Taştan ve Yurtkoru, 2018). Bu kavram örgütün ikliminin, insanı odağına alan, dinamik ve algısal bir kavram olduğunu göstermektedir. Örgüt ikliminin oluşmasında rolü olması ve bu iklimin oluşumundan doğrudan etkilenmesi açısından insan, örgüt ikliminin daima merkezindedir (Doğan ve Üngören, 2012).

Algılar gerçeği yansıtmayıp, sadece onun kavranma biçimini göstermektedir. Dolayısıyla örgüt ikliminin çalışanlar tarafından farklı algılanması normaldir. Algılamaların gerçek durumdan farklı olması, doğru anlaşılacak ve anlamak için algıların doğru yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından algılanmasında da benzer durum söz konusudur. Bütün çalışanlar aynı örgüt ortamında bulunsalar dahi örgüt iklimi algılamaları birbirinden farklıdır. Nasıl ki aynı nehirde yıkanmak aynı sularda yıkanmak anlamına gelmiyorsa, aynı örgüt ortamında bulunmak örgüt ikliminin aynı şekilde algılanacağı anlamına gelmez. Örgütsel iklimin farklı şekillerde algılanması, bu algının yönetilmesi konusunun gerekliliğini ortaya koyar. Örgütlerde güven veren ya da güvenilmez, engelleyen ya da destekleyen, otoriter ya da demokratik, çalışana ya da işe yönelik gibi farklı yönetim anlayışları örgüt ikliminde de farklı algılamalara sebep olmaktadır. Örgüt iklimini belirleyen esas faktör, çalışanların örgütlerinin psikolojik ortamları ile ilgili algılarındaki benzerliklerdir. Algılardaki bu benzerlikler, bir örgütün iklimini bir diğer örgütten ayıran özelliklerdir. Dolayısıyla bu durum, her örgütün kendine has bir

örgüte ve psikolojik çevreye de sahip olduğunu göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Bütün örgütler zaman içerisinde bir kişilik geliştirirler, geliştirdikleri bu kişilikleri ile çevrelerini ve örgüte yeni katılan insanları etkilerler. Kişilikler, örgütün amaçları, örgütün yapısı ve işin gerekleri birleşip etkileşerek bir iklim yaratırlar. İklim, örgüte kendine has bir kişilik kazandırdığı gibi örgütteki çalışanların davranışlarını da etkiler. Örgütsel iklimi, adeta odadaki bir hava gibi görüp dokunamayız fakat o, örgütte bulunan her şeyi çevreleyerek etkiler. Aynı zamanda örgütteki neredeyse her şeyden de etkilenir. Kabaca bir örgütün iklimi, o örgütün kişiliğidir. Örgütlerde görev yapan insanların davranışları, içinde bulunmuş oldukları örgütün ikliminden etkilenmektedir. Örgütler kendilerine ait kuralları, yöntemleri ve gelenekleri ile birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bazı örgütler durağan, sert ve katı, örgütteki bireyler de soğuk ve sert olabilirken, bazı örgütler de değişime açık, dinamik, üyeleri ise canlı, çalışkan ve neşeli olabilmektedir. Örgütler ile ilgili böylesi genel izlenimler arasında farklılaşmalar olabilmektedir. Nitekim her örgütün iklimi kendine hastır ve bireylerinin davranışlarını etkileyebildiği gibi, onların davranışlarından da etkilenebilmektedir (Çetinkanat, 1988). Bu sebepten dolayı örgüt iklimi, karşılıklı etkileşim ile şekil alan ve dönüşen sosyolojik bir yapıdır. Örgütleri bütün yapanın da aslında bu karşılıklı etkileşim olduğu söylenebilir (Akar, 2006).

Örgüt iklimi, örgütte çalışan bireylerin değerleri ve tutumları ile ilgili işlevsel bir kavramdır. Nasıl ki barometre atmosfer basıncını veriyorsa, örgütteki ölçüm de örgütün gerçek iklimini verecektir. Fakat ölçülen bu iklim, örgütten örgüte değişiklik gösterecektir. İklim, belirli bir zaman diliminde, bir örgütün özelliklerini tanımlamak için kullanılan özellikler olup, bu özellikler örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkiler ve bir örgütü diğer örgütlerden ayırır (Balcı Bucak, 2002). Örgütsel iklim, örgütlerin kendilerine has özelliklerini göstermektedir. Aynı örgütün farklı departmanları da kendilerine has olabilir. Örgütsel iklim, informal özelliklere sahiptir ve örgütün biçimsel yapısına benzememektedir. Örgütün fiziki yapısı bütün çalışanlar tarafından aynı şekilde görülmesine rağmen, örgütün psikolojik yapısını oluşturan örgüt iklimi, çalışan sayısı kadar farklı olabilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Örgütsel iklim, örgüt içerisindeki çalışanların ilişkilerinin yanında örgütün çevresi ile ilişkisi, lider davranışları, hiyerarşik düzen, örgütün fiziki yapısı gibi örgütün iç ve dış tüm özelliklerini kapsamaktadır (Çalık ve Kurt, 2010). Örgüt ikliminin birçok farklı değişkenden oluşması, kolay kolay tanımlanamamasına ve tek bir tanımının yapılamamasına sebep olmuştur. Örgüt iklimini tanımlamanın zorluğu, her ne kadar örgüt iklimi tanımlarında ortak özellikler olsa da, örgütlerin yapılarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili alanyazında yapılan tartışmalar, sağlık ve eğitim gibi kar amacı olmayan hizmet örgütleri ile kar amacı olan örgütlerin farklılığından, örgüt iklimi ile ilgili incelenen diğer değişkenlerden, iklimin özelliklerini ya da tiplerini belirlemek amaçlı geliştirilen ölçme araçlarından ve araştırmaların nicel veya nitel yöntemler ile yapılmasından kaynaklanmaktadır (Özgenel, 2020).

Örgütsel İklım Boyutları

Örgüt ikliminin ölçülmesinde kullanılan ölçek, ana plan ve araştırmacının örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı ve önemseydiği niteliklerdir (Peker, 1993). Yönetim ve yönetim psikolojisi ile ilgili kitaplarda, örgüt iklimi ile ilgili birçok farklı boyuta değinilmiştir. Boyutlar, araştırmacının özellikle önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini düşündüğü etmenlerdir. Örgüt ikliminin, örgütün farklı yönlerine, yapılmakta olan işe, örgütteki konuma, çalışanların eğitim düzeylerine ve mesleklerine, örgütün gelenek ve göreneklerine, yöneticilere, siyasi etkenlere ve esasında tüm topluma bağlı olarak değıştiğı söylenebilir (Bursalıoğlu, 1979). Örgütsel iklimin tanımının yapılmasında olduğu gibi, boyutlarının belirlenmesinde de araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Topçu, 2019).

Halpin ve Croft'a (1966) göre örgütsel iklim boyutları dördü öğretmen, dördü yönetici davranışları olmak üzere sekiz alt boyuttan oluşmaktadır.

Öğretmenler İle İlgili Örgütsel İklım Boyutları. Öğretmenler ile ilgili örgütsel iklim boyutları aşağıda sırası ile verilerek açıklanmıştır.

- 1. Çözölme.** Öğretmenlerin bir araya gelmeyi tercih etmemeleri ve iş ile ilgili birbirleriyle grup oluşturmamaları durumudur (akt. Dağlı, 2018). Öğretmenlerin okulun amaçlarının geliştirilmesi yönündeki çabalarını ve katılımlarını göstermektedir (akt. Topçu, 2019). Bu boyut,

öğretmenlerin göreve yönelik olan davranışları üzerinde durmaktadır (akt. Dağlı, 2018).

2. **Engellenme.** Öğretmenlerin kuralların, yazma ile ilgili işlemlerin ve yönetsel işlerin engel oluşturdıkları görüşüne sahip olmalarıdır (akt. Topçu, 2019). Öğretmenlere yöneticiler tarafından gereksiz yere, meşgul edici görevler verilerek engellenmeleri ya da yöneticilerin işleri kolaylaştırmaları gerektiği yerde zorlaştırdıkları görüşüdür (akt. Dağlı, 2018).
3. **Moral.** Öğretmenlerin yaptıkları işten hoşlanmaları ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (akt. Dağlı, 2018). Öğretmenlerde gözlenen moral, birlik duygusudur (akt. Topçu, 2019).
4. **Samimiyet.** Okuldaki öğretmenler arasında olan sosyal uyumun derecesidir (akt. Topçu, 2019). Öğretmenlerin birbirleriyle olan, arkadaşça sosyal ilişkilerinden aldıkları hazdır. Öğretmenlerin görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili olmayan, sosyal gereksinimlerden alınan doyumunu tanımlamaktadır (akt. Dağlı, 2018).

Yöneticiler İle İlgili Örgütsel İklim Boyutları. Yöneticiler ile ilgili örgütsel iklim boyutları aşağıda sırası ile verilerek açıklanmıştır.

1. **Yüksekten Bakma.** Yöneticiler ve yönetilenler arasındaki psikolojik uzaklıktır. Yöneticilerin, yönetmelikte belirtilen ilkeler ve kurallar doğrultusunda, yüz yüze ve informal ilişkilerden daha çok, formal davranışlar göstermesidir (Dağlı, 2018). Müdürün, öğretmenler ile olan ilişkilerindeki sosyal uzaklıktır (akt. Topçu, 2019).
2. **Yakından Kontrol.** Müdürün öğretmenlerden daha fazla iş istemesi, öğretmenleri yakından kontrol etmesi, emretmeleri ve sonuç talep etmeleridir (akt. Topçu, 2019). Yöneticilerin yakından denetim yapmaları ve empoze edici davranışlarda bulunmalarıdır. Fazlaca emir veren, işçi başı rolü takınan, tek yönlü iletişime dayanan, öğretmenlerden gelecek geri bildirim ve tepkilere dayalı olmayan bir denetim şeklidir (akt. Dağlı, 2018).
3. **İşe Dönüklük.** Müdürün ortaya koymuş olduğu örnek sıkı çalışma şekli ve dinamik davranışlarıdır (akt. Topçu, 2019). Örgütü dinamik hale getirmeye çabalayan yönetici davranışlarıdır. İşe dönüklük,

yakından denetimle değil, yöneticilerin örnek davranışları ile öğretmenleri güdülemesidir (akt. Dağlı, 2018).

- 4. Anlayış Gösterme.** Müdürün öğretmenlere anlayışlı davranışlar göstermesidir (akt. Topçu, 2019). Müdürün öğretmenlere insanca davranma eğiliminde olmasıdır. İnsan ve insan ilişkileri için çabalayan yönetici davranışlarını ifade etmektedir (akt. Dağlı, 2018).

Örgüt iklimi boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek veya genel başlıklar altında birleştirmek, çözümlemelere ulaşılmasında faydalı olabilir. Bu sebeple örgüt iklimi ile ilgili boyutları birbirleriyle etkileşim içindeki şu üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar bireye yönelik özellikler, örgüte ve örgütsel süreçlere yönelik özellikler ve çevreye yönelik özelliklerdir. Aşağıdaki tablo konuya ilişkin toplu bir bakış açısı sunmakta olup, her özellik dizisi diğerleriyle büyük ölçüde ilgilidir (Ertekin, 1979).

Tablo 1

Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları (Ertekin, 1979).

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları
Kişiyeye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı ve büyüklüğü	Yönetimsel destek
Engellenme	Ödül düzeni ve ücret	Baskı
Güven Duygusu	Örgütsel çatışma	Uyum
Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Örgütle bağdaşmazlık	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	Çok sıkı gözetim ve denetim	
Arkadaşlık ilişkileri	Bildirişme	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Hoy ve Miskel'e (2015) Göre Okul İkliminin Boyutları. Hoy ve Miskel (2015) okul ikliminin boyutlarını; destekleyici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür

davranışı, emredici müdür davranışı, ilgisiz öğretmen davranışı, meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışı olmak üzere altı gruba ayırmıştır.

1. **Destekleyici müdür davranışı.** Öğretmenler için temel olan bir ilgi durumunu yansıtmaktadır. Müdür, öğretmenlerin önerilerine açıktır ve onları dinler. Övgüler sık olarak ve gerçekçi bir şekilde, eleştiriler de yapıcı yapılır.
2. **Kısıtlayıcı müdür davranışı.** Müdür, öğretmenlere kırtasiye işleri, komite gereklilikleri, rutin görevler ve yoğun işler yüklemektedir. Öğretmenin işine yardımcı olmaktansa engelleyen müdür davranışlarını ifade eder.
3. **Emredici müdür davranışı.** Müdür en ufak detaylara değin bütün öğretmenleri ve okul etkinliklerini sürekli olarak ve yakından takip eder. Müdür katıdır ve sıkı gözetmenlik gerektiren davranışlarda bulunur.
4. **İlgisiz öğretmen davranışı.** Öğretmenler okulda sadece zamanlarını doldurmaktadır. Öğretmenler olumsuz davranışlarda bulunurlar ve meslektaşlarını eleştirirler. Öğretmenlerin anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma eksikliklerini yansıtmaktadır.
5. **Meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı.** Öğretmenler kabul edici, hırslı ve meslektaşlarının profesyonelliğine karşı saygılıdır. Öğretmenler arasındaki açık ve profesyonel etkileşimleri ifade etmektedir.
6. **Samimi öğretmen davranışı.** Öğretmenler sık sık bir araya gelirler, birbirlerini çok iyi tanır ve yakın arkadaşlıklar. Okul içerisindeki sosyal destek ağının güçlü ve yakın olduğunu yansıtmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sayıda örgüt iklimi boyutlandırmalarının ve farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020). Örgüt iklimi çok farklı şekillerde boyutlandırılmasına rağmen, örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap olabilecek bir iklim meydana getirmelidirler (Yalçınsoy, 2019).

Örgütsel İklim Tipleri

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin bütünüdür. Bu sebeple her örgüt, diğer örgütlerden farklı bir iklim tipine sahiptir (Çağlayan, 2014). Örgüt ikliminin örgüt üyelerince farklı düzey ve biçimlerde algılanması, örgüt ikliminin farklı şekillerde sınıflandırılmasına olanak sağlamıştır (Ural, 2014).

Halpin ve Croft'a (1966) Göre Örgütsel İklim Tipleri. Örgütsel iklim türleri ile ilgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından ileri sürülen değişik örgütsel iklim türlerine değinilmiştir. Halpin ve Croft'a (1966) göre örgütsel iklim tipleri açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklimdir (akt. Dağlı, 2018).

1. **Açık iklim.** Yönetici ve öğretmenlerin iyi bir uyum içinde olduğu, birbirleri ile tartışmadıkları okulu ifade eder. Öğretmenler birbirleri ile arkadaşça ilişkiler kurarlar fakat aşırı derecede samimi olmazlar. Öğretmenler iş doyumunu yaşarlar. Yöneticiler ile öğretmenler okulları ile gurur duyarlar. Müdürler her görevi kendi başlarına yapmaktansa öğretmenlerin de liderlik davranışları sergilemeleri için onlara imkan yaratır.
2. **Bağımsız iklim.** Öğretmenlerin morali açık iklim kadar olmasa da oldukça yüksektir. Sosyal ihtiyaçlara ve doyumlara önem verilir. Öğretmenler biçimsel işler ile engellenmez, okulun yardımcı hizmetlerinden faydalanırlar. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini daha kolay yerine getirmeleri için ve yönetimin işlevini arttırmak amacıyla ilke ve kurallar belirlemiştir. Konulan kurallara uyulması beklenir, yöneticiler ve öğretmenler arasında belirli bir mesafe vardır. Öğretmenler kendi kendilerine çalışır, müdür öğretmenleri zorlamaz.
3. **Kontrollü iklim.** Esas olan görevi yapmaktır, arkadaşlık ilişkilerine, sosyal ihtiyaçlara pek yer yoktur. Moral açık ve bağımsız iklime göre daha düşüktür. Öğretmenler birbirlerinin kişisel sorunları ile ilgilenmezler, birbirlerinden destek almazlar. Öğretmenler kendi kendilerine devamlı iş halindedirler. Okul müdürü etkili ve emredicidir. Engellenme ve yakından kontrol boyutları yüksek, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları düşüktür.

4. **Samimi iklim.** Müdür ve öğretmenler arasında belirgin bir arkadaşlık ilişkisi vardır. Moral ve iş doyumu yüksektir. Okul müdürü kendisini öğretmenlerden biri olarak görür. Amaçlara ulaşmada grup çalışmalarının yönetim ve kontrolü azdır. Çalışanların yaptıkları işler yanlış da olsa eleştirilmez. Çözülme, moral ve anlayış gösterme boyutları yüksek, işe dönüklük boyutu ise düşüktür.
5. **Babacan iklim.** Kısmen kapalı iklimdir. Çözülme ve yakından kontrol yüksek, moral, samimiyet ve işe dönüklük düşüktür. Öğretmenler bir arada iyi çalışmazlar ve gruplara bölünürler. Öğretmenler arkadaşlık ilişkilerini pek hoş karşılamazlar. Okul müdürü öğretmenleri güdüleyemez. Her şeyin en iyisini kendisinin bildiğini düşünür.
6. **Kapalı iklim.** Müdür öğretmenleri yönlendirmede etkili değildir, öğretmenlerin başarılı olmaları için kolaylık tanımaz. Öğretmenler bir arada çalışmadıkları için grup başarısı ve moraller düşüktür. Okul müdürü emredici bir dil kullanır, müdürün söyledikleri ile yaptıkları tutarsızdır. Müdür davranışları ile örnek olmadığı için öğretmenleri güdüleyemez. Öğretmenler müdürü samimi bulmazlar. Çözülme, yakından kontrol ve engellenme boyutları yüksek, moral, işe dönüklük, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür.

Örgüt iklim tipleri içerisinde araştırmacıların üzerinde en fazla durduğu iklim tipi açık iklimdir. Açıklık, öğrenen örgüt kültürünü belirleyen en önemli özelliklerden birisidir. Açık iklim, bütün çalışanlar için kolay bulunabilen bilgi ve serbest haberleşme anlamına gelmektedir. Böylesi bir şeffaf ortam içerisinde sorunlar, başarısızlıklar ve deneyimler gizli tutulmaz, paylaşılır. Açık iklim örgütlerde, sorun çözme ve çatışma süreçlerinde etkisini gösterir. Açık iklime sahip örgütlerde bireysel çatışmalara çok sık rastlanmaz. Çünkü bireyseldense takım çalışması hakimdir, bireyin kendi başarısının değil takım çalışmasının sağladığı başarıların örgütün başarısını yaratacağı düşüncesi baskındır. Çalışanlar birlikte çalışarak uygun fikirleri ve doğru çözümleri geliştirirler ve öğrenirler (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Hoy ve Miskel'e (2015) Göre Okul İklim Tipleri. Hoy ve Miskel (2015) okulların iklim tiplerini açık iklim ve kapalı iklim olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

- 1. Açık iklim.** Öğretmenlerin kendi aralarındaki ve müdür ile öğretmenler arasındaki saygı ve işbirliği ile belirlenir. Müdür, dinler ve öğretmenlerin önerilerine açıktır, sık sık ve gerçekçi övgülerde bulunur, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine saygı duyar. Müdür, öğretmenleri fazla yönlendirmeden, öğretmenlerin kendi performanslarını gösterebilmeleri için onları özgür bırakır, bürokratik işlere çok girmeden kolaylaştıran liderlik davranışları sergiler. Öğretmen davranışları da okul içinde açıktır ve mesleki etkileşimleri desteklenmektedir. Öğretmenler yakın arkadaş olup, birbirlerini çok iyi tanır. İşlerine sadıktırlar ve işbirliğine açıktırlar. Genel olarak okul kadrosunun ve müdürün davranışları açık ve gerçekçidir.
- 2. Kapalı iklim.** Açık iklimin karşıtı özelliklere sahiptir. Müdür ve öğretmenler müdürün verdiği, baskı hissettiren, rutin işler ve gereksiz iş yüküyle ve öğretmenlerin düşük düzeyde katılım ve adanmışlığı ile sadece kendi işleri ile ilgileniyorlarmış gibi görünmektedirler. Müdürün etkili, sempatik ve ilgili olmayan, uyumsuz, kontrol eden ve katı bir liderlik tarzı sergilemektedir. Bu tarz, doğru olmayan davranışlar, hayal kırıklığı, duyarsızlık ve genel bir şüphe hali yaratmakla birlikte, öğretmenlerin birbirlerine güvensizlik duymalarına neden olmaktadır. Kapalı iklime sahip okullar, katı bir yapıya sahip, engelleyen, desteklemeyen, kontrolcü müdürlere ve kendini örgüte adamayan, duygusuz, bölücü ve toleranslı öğretmenlere sahiptir.

Örgüt Olarak Okulun Özellikleri

Eğitim etkinliklerinin sistematik ve düzenli sağlanabilmesi için tasarlanan eğitim kurumlarına, okul denilmektedir. Geleneksel tanımlara göre okul, öğrenciye istendik davranışları, belirli bir programa bağlı kalınarak ve belirli bir sürede kazandırmaya çalışan bir örgüttür. Geleneksel okul, toplumda geçmişten beri kabul edilen inançları, değerleri ve kültürü öğrenciye benimseten mekanlardır. Çağdaş bakış açısına göre ise okul, öğrencideki gizli potansiyeli keşfederek, öğrencinin bu doğrultuda ilerlemesine yardımcı olur. Çağdaş okul, öğrenciyi merkeze koyarak, onun kendi yeteneklerini ve ilgisini keşfetmesine yardımcı olur

ve içinde yaşamakta olduğu topluma uyum becerilerini geliştirmeye çalışır (Özdemir, 2018).

Sosyal bir sistem olan okulu diğeri örgütlerden ayıran kendine özgü birtakım özellikleri vardır. Okullar yapıları, işlevleri, amaçları ve diğeri bazı özellikleri ile diğeri örgütlerden ayrılmaktadır (Topçu, 2019). Eğitim hizmetlerinin aktarımının gerçekleştirildiğı örgütler olan okulların amaç, yapı ve süreç olmak üzere üç temel unsuru vardır. Okulların amaçları resmi olup, bu amaçlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Okulun temel amacı ise, önceden belirlenen düşünce ve davranış örüntülerini öğrencilere kazandırmaktır. Okulların amaçları okul kademesine göre de farklılık göstermektedir. Okulların yapısı, belirlenen eğitimsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla, örgütsel ve yönetsel ilkelere bağılı olarak tasarlanır. Okulların yapısal tasarımları toplumsal, politik ve tarihsel etkenlerin sonucuna bağılı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Özdemir, 2018). Temelde okul örgütlerinin yapısı bürokratik ve otoriterdir (Hoy ve Miskel, 2015).

Örgüt olarak okulun en önemli ve açık özelliğı, üzerinde çalışmış olduğı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Bu sebeple okulun bireysel boyutunun kurumsal boyutuna göre daha duyarlı, informal yanının formal yanına göre daha ağır, etki alanının da yetki alanına göre daha geniş olduğunu söylemek mümkündür (Bursalıoğlu, 1979). Dolayısıyla okulun sosyal yanı, bürokratik yanına göre daha ağır basmaktadır (Topçu, 2019).

Sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması beklenen okul ortamında insanlar arası ilişkiler ve davranış bilimleri oldukça önem taşır (Bursalıoğlu, 1979). Okul örgütünde amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde sosyal ilişkilerin etkisi daha fazla olduğundan, yöneticiler kanundan ve kurallardansa, informal ilişkilerle ve sosyal etkileşimden faydalanarak sorunları çözmeyi tercih etmelidirler (Topçu, 2019). Bursalıoğlu'na (1979) göre de okul yöneticisi informal bir ortamda çalışmalı, yetkiden fazla etki etki yollarını denemeli ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmalıdır.

Okulların gittikçe daha bürokratik kurumlar olması ve öğretmenlerin profesyonelliklerinin artması, okulda yaşanan çatışmaların büyük olasılıkla devam edeceğini göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Okulun örgüt özelliklerinden bir diğeri, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve bu değerlerin çatışmasıdır. Okulun

öncelikli görevi içinde olduğu gibi dışında da çatışan politik, sosyal ve ekonomik değerleri dengelemek ve uzlaştırmaktır. Okulu yalnız bir öğrenim kurumu, öğretmeni de öğrenim aracı olarak düşünmek ve böyle kalmasını beklemek, değerler arası çatışmayı azaltmaktansa arttırabilir. Okulun bireyin toplumsal uyumunu sağlamak amacıyla kurulmuş bir örgüt olmasından kaynaklı, toplum koşullarını bireye açıklamalıdır. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise, çatışan değerlerin uzlaştırılması sürecinde kamu yararına sadık kalmak ve onu savunmak olmalıdır (Bursalıoğlu, 1979). Topçu'ya (2019) göre de okuldaki farklı değerlerin ve kişiliklerin toplumla ve birbirleriyle uyumunun sağlanması sürecinde en büyük görev öğretmenlere ve yöneticilere düşmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler farklı değerler karşısında tarafsız davranmayı tercih ederek amaca uygun verimin alınmasını sağlarlar.

İyi vatandaş yetiştirme, meslek kazandırma ve akademik başarının kazandırılması gibi birçok farklı hedeflere ulaşabilmek amacıyla kurgulanan toplumsal örgüt yapıları olan okulların, hedeflere ulaşmadaki başarı durumları oldukça önemlidir (Yağan, 2020). Topçu'ya (2019) göre okulun kendine has özelliklerinden olan amaçlarının çok yönlülüğü ve karmaşıklığı, okul örgütlerinin veriminin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bunu yanı sıra okulun amaçlarından olan istendik yönde davranış değişikliği kazandırma süreci, diğer örgütlerin üretim süreçlerinden daha uzun solukludur. Bu durum da okulun ürünü konumundaki insan davranışlarındaki değişimin kontrolünü ve değerlendirmeyi güçleştirmektedir.

Toprakçı (1995) okul örgütünü diğer örgütlerden ayıran zayıflıkların nedenlerini amaç belirsizliği, amaç genelliği, amaç çatışıklığı ve değerlendirme zorluğu olmak üzere dört başlık altında incelemiştir. Amaçların belirsizliği, bu duruma bağlı olarak amaçların ilgililer tarafından farklı yorumlanmasından kaynaklı ortaya çıkan amaç genelliği, amaç genelliğinin amaç çatışmasına neden olması ve tüm bunların sonucunda da ortaya çıkan değerlendirme güçlüğü, okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran ve onlara bu doğrultuda özgürlük kazandıran durumlar olarak görülebilir.

Okul olarak adlandırılan örgütün daha nice özellikleri sayılabilir. Okulun görevlerinin belirlenmesine yardımcı olmalarından dolayı, okulun özellikleri önemlidir. Bu görevler genel olarak politik, ekonomik ve sosyal etmenlerin ışığı

altında kararlaştırılmaktadır. Örgütün özelliklerinden dolayı bu görevlere başka görevler de eklenebilir. Bu özellikler okuldaki insan ögesinin davranışlarına ve düşüncelerine yön vermektedir. Eğer bu şekilde olmazsa bu öge okulun görevlerinin ve amaçlarının dışına kayabilir (Bursalıoğlu, 1979).

Okul iklimi

Bilgi çağını yaşamakta olan modern toplumların en önemli kurumları kuşkusuz okullardır. Toplumların oluşmasını sağlayan insanların hayatlarının önemli bir bölümü eğitim kurumlarında geçmektedir. Okullar, bilgi çağının kazandırdığı hızlı bilgi teknolojileri ile toplumsal ve ekonomik gelişmeler karşısında daha ussal olarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Yaşanan bu hızlı gelişmeler karşısında da okul yönetiminin öncelikli amacı, ülkenin eğitim politikalarını ve okulların amaçlarını göz önünde bulundurarak, okullarının verimli ve etkili olmasını sağlamak, okulu yaşatmak ve ayakta tutmaktır (Altınok, 2018).

Okullar, toplumun geleceği olan çocuklara eğitim aracılığıyla toplumsal değerleri, öğretim aracılığıyla ise evrensel bilgi birikimini aktarmada önemli rolü olan örgütlerdir. Toplum tarafından okula yüklenen görevlerin yerine getirilmesi sürecinde gösterilen başarı, okulların ikliminden etkilenmektedir (Buluç ve Şenel, 2016). Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, toplumun geleceği olan çocukları davranış, beceri ve bilgi açısından başarılı ve sağlıklı yetiştirmektir. Eğitim sisteminin çağın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için okullar, bilginin aktarıldığı, korunduğu, yeniden üretildiği ve insanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşılık bulabildiği kurumlar olmalıdır. Bu yönden bakıldığında okulların örgüt ikliminin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010). Eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha etkili sağlanabilmesi ve okuldaki davranış şekillerinin analizinin daha iyi yapılabilmesi için, okulların iklimi dikkatli bir şekilde incelenmelidir (Sezgin ve Kılınç, 2011). Çünkü eğitim kurumları birer sosyal sistemler olarak insan ilişkilerinin en yoğun düzeyde yaşandığı örgütlerdir. Bu sebepten kaynaklı öğrenciler, eğitimciler ve diğer personel arasında yaşanan etkileşimin ve iletişimin niteliği, kurumun işleyiş şekli, eğitim-öğretim hizmetlerinin nasıl ve ne şekilde sunulduğunun, kurumun genel iklimi üzerinde etkisi vardır. Öğrenciler tarafından okul ikliminin nasıl algılandığı, onların okul içerisindeki tutum ve davranışlarına yansıyabilmekte, aynı zamanda öz yeterlilik

inançlarını ve akademik başarı durumlarını da etkileyebilmektedir (Gündoğan ve Koçak, 2017).

Türkiye’de örgütsel iklim kavramının daha çok liderliğin alanı ve konusu olarak düşünülmesinden kaynaklı denetmenlerin asıl enerjilerini öğrencilere ve öğretim ile ilgili etkinliklere yönelttikleri, iklim konusuna yeterince eğilmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla okulların örgüt ikliminin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi sürekliliği olumsuz etkilenmektedir. Örgüt iklimine yeterince ilgi göstermeyip, önem vermemek, eğitimsel görevlere ağırlık vermek, örgütte var olduğu düşünülen ya da var olan gizli liderlik gücünün ortaya çıkmasını, gelişmesini engellemekte ya da bu gücü sınırlamaktadır. Türkiye’de örgüt iklimine yönelik algıları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda son yıllarda artış görülmektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011).

Eğitim yönetiminde örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okul içerisinde bilinçli olarak yaptıkları, belirli amaçları gerçekleştirmek için ortaya koydukları etkinliklerin yanı sıra düşüncelerini ve duygularını da içermektedir. Örgüt iklimi, bireylerin örgüt içinde hissettikleri duygu ve algılarının bütünüdür. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin davranışlarının, birlikte çalıştıkları arkadaşları tarafından nasıl değerlendirildiği ve yorumlandığı okulların örgüt iklimi ile ilgili önemli bilgiler vermektedir. İklim, bütün örgütlerin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgüt iklimin tanımını doğru yapmak, ortaya çıkacak olan örgütsel davranışlara yönelik öngörü geliştirmeyi sağlar. Bu sebeple olumlu okul ikliminin, okulun kişilik gelişimini de aynı biçimde etkileyeceği temel alınarak, okul iklimi doğru tanımlanmalı ve analiz edilmelidir (Özdemir ve Arık, 2018). Örgüt iklimi, örgütteki uygulamaların ve çeşitli özelliklerin bireyler tarafından nasıl algılandığına göre değişkenlik gösterdiğinden ve bu algılamaların bireylerin davranışlarını etkilemesinden kaynaklı örgüt iklimi, okullar için büyük bir öneme sahiptir (Gündoğan ve Koçak, 2017).

Okulların da diğer tüm örgütlerde olduğu gibi kendine özgü bir iklimi vardır. Okulun öğretmenleri işleyiş ve yapı yönünden etkilemesi algı ve duygu biçiminde görülmekte, duygu da okul iklimi olarak ifade edilmektedir. Okulun iç niteliği olan işleyiş ve yapısı eğitim programının uygulanmasını ve planlanmasını, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğilimini ve okulun karakterini önemli derecede etkilemektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011).

Okulların iklimi, izlenimlere bağılı olarak oluştuğundan, iklimin tanımını kesin olarak yapmak çoğuş zaman zordur. İklim bir okulun, güçlü ve sürekli özelliğidir, psikolojik karakteridir. Bu özellikler okulları birbirlerinden ayırır, öğrencilerin ve öğretmenlerin davranışlarını ve psikolojik bir duygu olarak okul ile ilgili ne duyumsadıklarını etkiler. İklim, herhangi bir okulda işlerin nasıl gittiğı ve sonuçların kestirilmesi ile ilgili bir fikir sağlar (Aydın, 2018).

Okul iklimi, okulun eğitsel görevlerini yerine getirebilmesinde merkezi bir konumdadır (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011). Okul iklimi, okul hayatının karakteri ve kalitesidir (Özdemir ve Arık, 2018). Okul iklimi, okuldaki öğrenciler ve tüm çalışanlar olmak üzere, onların kişisel özelliklerine ve deneyimlerine bağılı olarak, okul ve okuldaki diğer bireyler ile ilgili kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgili bir duygu olup okulun tamamına etki eder (Dağılı, 2018). Dolayısıyla öğrenci, öğretmen ve yönetim arasındaki ilişkiler, okul ikliminin oluşmasına önemli bir role sahiptir (Gündoğan ve Koçak, 2017). Okul ikliminin okuldaki bireylerin davranışları ve tutumları ile ilişkisi yüksektir (Şentürk ve Sağnak, 2012). Okul iklimi, hedefleri, değerleri, normları, kişilerarası ilişkileri, öğretme ve öğrenme ile ilgili uygulamaları ve örgütsel yapıyı yansıtmakta, okuldaki bireylerin okul yaşantılarının tecrübelerine dayanmaktadır. Fakat okul iklimi, bireylerin kişisel deneyimlerinden daha fazlasını ifade etmektedir. Okuldaki herhangi bir bireyin deneyiminden daha büyük olan bir grup olgusunu ifade eder (Durnalı ve Filiz, 2019).

Okul iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran, onu saran fiziksel ve sosyal çevrenin çalışanlar ve öğrenciler ile etkileşimi sonucunda oluşan ve okuldaki tüm bireyler tarafından psikolojik olarak hissedilen, algılanan özelliklerin tamamıdır. Örgüt iklimi, bireylerin örgüt ile olan ilişkisinde, örgüte olan bağılılıkta, çalışanların güdülenme durumlarında, örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde gösterilen gayret ve iş tatmini üzerinde ne derece etkili ise, okulların iklimi de okulların çevre ile olan ilişkisinde, çalışanlar arası ilişkilerde, öğrencilerin başarı durumunda, okula olan bağılılıkta, okulların amaçlarına ulaşabilme düzeyinde o derece etkilidir (Topçu, 2019).

Çalışanların örgüt içerisindeki görevleri ve işlevsellikleri günden güne artmaktadır. Kişisel gelişime yatkın, değişime uyum sağlayabilen, donanımlı, takım çalışmasına dâhil olabilen, etik değerler konusunda farkındalığı fazla, güdülenme düzeyi yüksek çalışanlar her örgüt türü için önemli bir kaynak konumundadırlar.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bu durum söz konusudur. Eğitim örgütlerinin önemli bir kısmını oluşturan okullarda, öğretmenlerin etkileme gücü bir hayli yüksek iken, öğretmenler de örgütsel faaliyetlerden bir o kadar etkilenmektedir (Özdemir ve Arık, 2018). Örgütsel iklim, öğretmenler tarafından deneyimlenen okul ortamının, göreceli olan niteliğidir. Okulun örgütsel iklimi, okulda bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayıran iç özelliklerin bütünüdür (Balci Bucak, 2002). Örgütsel iklim, öğretmenlerin örgütsel davranış ile ilgili ortak algıları, okulun süreklilik gösteren niteliği ve okulda bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen, bir okulu diğer okullardan ayıran örgüt içi davranış özellikleridir (Dağlı, 2018). İklim, öğretmenlerin davranışlarını etkilemektedir ve okuldaki davranışlara yönelik olarak ortak olan algılar üzerine kuruludur. Üye etkileşimlerinin sonucu olarak ve üyelerin kendi aralarındaki iletişimlerinin niteliğinin derecesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Okulun iklimini okulun kişiliği olarak tanımlamak da mümkündür (Hoy ve Miskel, 2015). Balci Bucak'a göre de yine okul iklimi, bir okulun bireysel kişiliğidir. Okul iklimine yönelik kullanılan en yaygın tanım, 1996 yılında Colombia Üniversitesi'nde bulunan Teachers College'da kurulan Ulusal Okul İklim Merkezi (NSCC) tarafından yapılmıştır. NSCC, okul iklimini, okul yaşamının karakteri ve niteliği şeklinde tanımlamıştır (akt. Sarı, 2019). Okul iklimi ile yapılan tanımların çoğu, okuldaki insan ilişkileri çerçevesinde yapılmaktadır (Çalık ve Kurt, 2010).

Örgütler kendilerine özgü birtakım özelliklere sahiptir. Genelde eğitim örgütleri diğer örgütlerden, özelde ise her okul bir diğer okuldan farklı özelliklere sahiptir. Çünkü örgütü oluşturan unsurlardan birisi de kişilerdir. Kişilerin sahip oldukları değerlerin, davranışların ve algıların birbirinden farklılık göstermesi, iklimlerin de farklılaşmasına neden olmaktadır (Diş, 2015). Türk eğitim sistemi içerisinde, merkezi bir yapıya sahip olan ve aynı amaçları gerçekleştirmek için kurulan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı binlerce okulun her birinin kendine has bir iklimi vardır. Her okul, sahip olduğu iklim ile içerisinde bulunan bireyleri farklı şekillerde etkilemekte, çevresi ile ilişkilerinde farklı bir etkileşim süreci yaşamakta, öğretmenleri ve diğer çalışanları okula bağlılık açısından da yine farklı şekilde etkilemektedir. Birçok değişkenin sonucu olarak oluşan ve kendine has özellikler bütünü olarak tanımlanan iklim, okulların verimliliğini, etkililiğini, amaçlara ulaşma

düzeyini farklı şekillerde etkilemektedir. Dolayısıyla her okulun çıktısı da bu durumların sonucu olarak farklı olmaktadır (Topçu, 2019).

Yale Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sağlıklı bir okul iklimini belirleyen faktörleri incelemek, okul iklimi kavramını netleştirmemize olanak sağlayabilir. Sağlıklı okul iklimini belirleyen faktörler şunlardır (Haynes ve diğer, 1997, akt. Çağlayan, 2014):

- **Başarı ve motivasyon:** Öğrencilerin başarılı olabileceklerine dair inanç düzeyleri ve öğrenmeye yönelik isteklilikleridir.
- **İş birlikli karar verme:** Öğrenci, öğretmen ve velilerin okul ile ilgili alınan kararlara katılımlarıdır.
- **Eşitlik ve adalet:** Öğrencilerin etnik kimliklerine ve cinsiyetlerine bakılmaksızın hepsine eşit muamele gösterilmesidir.
- **Genel okul atmosferi:** Okul içerisindeki güven ve saygı ile iletişimin kalitesidir.
- **Düzen ve disiplin:** Öğrenci davranışlarının okul ortamına uygunluğudur.
- **Velilerle işbirliği:** Velilerin okulda yapılan etkinliklere katılım sıklığıdır.
- **Okul-toplum ilişkileri:** Okula, toplum tarafından verilen destektir.
- **Öğrenime verilen önem:** Öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmeleri yönünde gösterdikleri çabadır.
- **Öğretmenlerin beklentileri:** Öğretmenlerin, öğrencilerinin akademik yönden başarılı olacaklarına ve gelecekte de başarılı bir hayat süreceklerine dair inanç ve beklentileridir.
- **Önderlik:** Okul yöneticisinin pozitif bir okul iklimi oluşturmadaki rolüdür.
- **Kaynakların paylaşımı:** Okul etkinliklerine katılımda ekipmanların ve malzemelerin paylaşılmasındaki adalettir.
- **Duyarlılık ve ilgi:** Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğrencilere ve velilere gösterdiği ilgi ve onların gereksinimlerinin karşılanmasını önemsemesidir.
- **Okul binası:** Okul binasının görünüşüdür.

Okul ikliminin oluşmasında birçok faktörün ve bireyin etkisi vardır. Yönetici tutum ve davranışları, bir okulun ikliminin oluşmasında rolü olan en önemli etkenlerdendir. Çünkü yöneticiler, kişiler arası etkileşimin niteliğini değiştirebilecek konumdalardır. Aynı zamanda okuldaki öğretmenler, diğer çalışanlar ve okulun ham maddesi durumundaki öğrenciler de bir okulun ikliminin oluşmasında rolü olan diğer bireylerdir (Topçu, 2019). Dağlı'ya (2018) göre de eğitim ve öğretimin lideri konumundaki okul müdürünün, okulun iklimi üzerinde doğrudan etkisi vardır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul ortamındaki tavır ve davranışları, tutumları, duygusal bağları okul iklimini oluşturur. Okul iklimi, okuldaki çalışanların okul ile ilgili duygularıdır. Okulun çevresi ile olan etkileşimi, bireylerin amaçları ile okulun amaçları arasında kurulan denge, okulun amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi ve okuldaki yöneticilerin ve çalışanların kişilik özellikleri, bir okulun iklimine etki eden temel etkenlerdir (Topçu, 2019). Yönetici ve öğretmenlerin algılamalarına bağlı olarak okulun örgütsel ikliminin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, okulun amaçları ile üyelerin ihtiyaçlarının dengelenmesini, daha bütüncül bir yaklaşımla da, okulda çağdaş yönetim süreçlerinin uygulanmasıyla birlikte örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesini sağlayabilir (Peker, 1993). Çağlayan'a (2014) göre de özel bir çevreye sahip olan okul örgütünü anlayabilmek ve değişiklikleri izleyebilmek açısından okul iklimi oldukça önemli bir yere sahiptir.

Müdürün liderlik davranışları okul iklimini doğrudan etkilemektedir. Okul müdürünün okuldaki çalışanları ve öğrencileri güdüleme davranışları ve nitelikli eğitimin alınmasına zemin hazırlaması, öğrencilerin başarısını olumlu olarak etkilemektedir. Okul müdürü tüm çalışanlara adaletli davranmalı, herkese eşit mesafede olmalı ve okulda açık iklimin oluşturulması sürecinde hassas davranmalıdır. Açık iklime sahip okullarda, öğretmenlerin moralinin yüksek olmasından kaynaklı iş doyumları, örgüte bağlılıkları ve öz saygıları da artmaktadır. Okul müdürleri öğretmenleri ve öğrencileri maddi ve manevi konuda destekleme yönünde çaba harcamalıdır. Okul müdürlerinin göstermiş oldukları bu çaba öğrencilerin ve öğretmenlerin moralini artırır, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki dayanışmayı güçlendirir. Okul müdürünün bu davranışlarının öğrenme-öğretme sürecini olumlu olarak etkilemesi öğrenci başarısına da yansiyacaktır (Dağlı, 2018).

Olumlu ve Olumsuz Okul İklimi

Çalışanlarda iyi duygular hissettiren bir örgüt ortamı, olumlu bir örgüt ortamı olarak ifade edilir. Böylesi bir örgüt ortamında adeta bir bahar havası yaşanmaktadır. Bunun tam tersi bir ortam ise olumsuz bir örgüt iklimini ifade eder ki, böylesi bir örgüt ortamında bunaltıcı, sıkıcı bir hava hâkimdir (Varol, 1989).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, etkili ve üretken olabilmesi için, ihtiyaç duyulan koşulların oluşturulması gerekmektedir. Şüphesiz oluşturulması gerek koşulların başında da sağlıklı bir iş çevresi gelmektedir (Çağlayan, 2014). İşgücü bir örgütün en önemli kaynaklarından biridir. Beşeri kaynakları etkili ve etkin kullanabilmeyi başaran örgütler, verimlilikte ve başarıda süreklilik sağlarlar. Örgütün iş gücünün maksimum verimlilikte çalışabilmesinin koşullarından birisi, olumlu bir örgüt ikliminin varlığıdır. Örgüt iklimi, bir örgütün özelliklerini, bu özellikler de işgörenlerin davranışlarını etkilemektedir. Olumlu bir örgüt iklimi işgörenlerin motivasyon, moral ve örgüte bağlılıklarını etkilemekte, örgütteki ilişkilerin güvenli ve etkileşimli olmasını sağlamakta ve örgütün iyi bir performans göstermesine katkıda bulunarak örgütü ayakta tutmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008). Örgüt ile örgütteki insanların etkileşimleri sonucunda örgüt ortamına yönelik olarak oluşan atmosfer olan iklim olumlu olduğu vakit, örgütteki insanlar daha fazla çalışmaya ve iş ile ilgili deneyimlerini daha anlamlı hale getirmeye çalışırlar. Yaşanan bu durum örgütsel çıktılar üzerine olumlu bir etki yaparak ve işgörenlerin performanslarını arttırabilir (Özgenelb, 2020).

Nitelikli çalışanlar, günümüzde örgütlerin en önemli kaynakları arasında değerlendirilmektedir (Üstün ve Ersolak, 2020). Örgütlerde bireylerin işe yönelik performanslarının olumlu bir şekilde örgüt ortamına yansıtılması için, uygun örgüt iklimi koşullarının sağlanması bir gerekliliktir. Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin neden olduğu sonuçları, çalışanlar ve örgütler açısından ayrı ayrı ele almak mümkündür. Örgüt açısından bakıldığında, sağlıklı bir örgüt iklimine sahip örgütlerde, etkinlik ve verimlilik yüksektir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışan bireylerin motivasyonları yüksektir. Aynı zamanda bu tarz örgütlerdeki çalışanların işe olan bağlılıkları da yüksektir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Gençlerin ve çocukların yaşamlarında okulların derin bir etkisi vardır. Okulların temel amacı, toplumun geleceği olan çocukları hayata hazırlamaktır. Öğrencilerin eğitim hayatlarını devam ettirebilmeleri için kazanmaları gereken temel becerileri öğrenmeleri, okul etkinliklerine katılabilmeleri ve çevreleri ile sağlıklı ilişkiler sürdürebilmeleri için olumlu bir iklime sahip eğitim-öğretim ortamlarına gereksinimleri vardır (Yazıcı, 2020). Örgüt içerisinde olumlu, destekleyici, ılımlı ve katılımcı bir örgüt ikliminin oluşturulması için büyük bir emek ve enerji gerekmektedir (Üstün ve Ersolak, 2020). Miller’a (1980) göre olumlu bir iklime sahip örgütlerde dört koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlar;

- Ortak amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyeleri arasında etkileşim ve işbirliği olmalıdır.
- Örgütteki her bir çalışanın morali yüksek olmalıdır. Morali yüksek olan çalışanların, örgüt ile yakından ilgilenmeleri sonucunda performansları artacaktır, morali düşük olan çalışanlar ise hizmet ve üretim konusunda maliyet yaratacaklardır.
- Çalışanlar, örgüte karşı bağlılık gösterirlerse örgütün amaçlarını, misyonunu ve değerlerini daha çok sahipleneceklerdir. Dolayısıyla örgüt de varlığını başarılı olarak sürdürmeye devam edecektir.
- Örgütün herkes tarafından bilinen, yapı ve standartlarının olmasıdır. Örgütün kurallarının ve standartlarının olması, örgütte işlerin belirli bir sistem içerisinde yürümesi, tutarsızlığı ve belirsizliği önleyecek, objektif bir yönetimin varlığını sağlayacaktır (akt. Halis ve Uğurlu, 2008).

Olumsuz bir örgüt ikliminin genel özellikleri ise şunlardır;

- İnsanın önemli olmaması
- Baskıcı, katı ve esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bunun sonucunda gelen;
 - ✓ Oldukça fazla sınırlanan iletişim
 - ✓ Etkileşim ve katılım yokluğu ile demokratik olmayan liderlik
 - ✓ Sıkıcı ve bunaltı, istekli olunmayan zorla çalışma
 - ✓ Kırıcı, katı-sert bir yapıya sahip örgüt ortamı

- Güvenilirlik, inanılrlık, içtenlik-açıklık, dayanışma-yardımseverlik ve katılımcılık gibi durumlardan yoksun olan, işlevsel olmayan çalışan ilişkileri olduğu söylenebilir (Varol, 1989).

Olumsuz iklime sahip bir okulda öğrenciler yabancılaşmıştır ve okul personelinin okulda bulabilmek zordur. Öğrenciler teneffüs zili çaldığı zaman hızlıca dersten çıkar ve ders zili çaldığında ise sınıfa girmek istemez. Okul içerisinde öğrencilerin ilgisini çeken materyaller yoktur. Öğrencilerin gelişimini destekleyecek kitle iletişim araçları ya kullanılmıyordur ya da yoktur. Başarının fazla olmadığı, şiddete yatkın, kaostan olduğu bir ortamda eğitim gören, okula gitmek istemeyen ve okulu sevmeyen, mutsuz öğrencilere rastlanır. Öğrenciler sık devamsızlık yapar, akademik başarıları düşüktür. Hatta yüksek başarı beklentisi dahi duymazlar. Öğretmenlerin ihtiyaçları karşılanmaz. Öğretmenler birbirlerine karşı ilgisiz ve saygısızdır, çalışma saatlerine uymazlar. Yöneticiler ise keyfi kararlar alır, değişime direnç gösterirler ve statükocudurlar (Yazıcı, 2020).

Çağdaş okul ile ilgili anlayışta, okulun çevresini beslemesi birey boyutunda sürekli olmakla beraber oldukça geniş bağlamlıdır. Çağdaş okul, örgün eğitim sistemi içerisinde yer alan öğrencilerin, aynı zamanda tüm çevre halkının öğrenme ihtiyaçlarını karşılayan, yaşam boyu öğrenme ilkesinin uygulandığı ve günün her saatinde açık bir merkez özelliği kazanma olma eğiliminde olması, ancak etkili okul ile mümkün olabilmektedir. Okulun etkili olması bir sonuç, bireylerin etkili olması ise, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Bireylerin göstermiş oldukları davranışlar, rol beklentileri ile ne kadar etkili ise, etkililik de o kadar fazladır. Okulların etkililiği, iş görenlerin güdülenmesi ve demokratik, açık, sağlıklı ve hukuka saygılı bir okul iklimi ile mümkündür (Balcı Bucak, 2005).

Günümüzde nitelikli eğitim almanın çok değerli ve önemli kabul edilmesinden kaynaklı okulların etkililiğini ve kalitesini iyileştirmek ve okulları sürekli olarak geliştirmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Okulları geliştirmenin yollarından biri, doğrudan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar ile dolaylı olarak okulun çıktıları üzerinde etkisi olduğu kabul edilen olumlu bir okul ikliminin yaratılmasıdır (Özgenel, 2020, akt. Özgenel, 2020). Okulların en değerli kaynağı, insan kaynağıdır. Okuldaki bireylerin kendilerini güvende ve mutlu hissedecekleri bir okul ortamının oluşturulması gereklidir. Bu durumu sağlayacak unsurlar, olumlu bir örgüt iklimi oluşturacaktır (Memduhoğlu ve Şeker, 2011). Olumlu bir okul ikliminin

yaratılması fikrine temel oluşturan görüş ise, okul ikliminin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyeceği, bu durumun sonucu olarak da öğrencilerin kazanımlarında da gelişme sağlayacağı düşüncesidir (Özgenel, 2020, akt. Özgenela, 2020).

Örgüt ile ilgili bazı unsurlar, işin bulunduğu çevre ve koşulları, kültürel ve yönetsel bazı öğeler, işin niteliği gibi durumlar örgüt iklimini olumsuzlaştırabilmektedir (Üstün ve Ersolak, 2020). Olumsuz bir okul ikliminin etkilerini nasıl ki bir okulun her yerinde hissetmek mümkünken, olumlu bir okul ikliminin etkileri de bir okulun her yerinde hissedilmektedir (Doğan, 2017). Araştırmacılar öğrencilerin başarılarını etkileyen olumlu ve olumsuz okul ortamlarını belirlemeye çalışmışlar, bu ortamları da alan yazında sağlıklı-sağlıksız veya açık-kapalı iklim türü olarak belirtmişlerdir. Fakat genel anlamda bu kavramlar ile olumlu ve olumsuz okul iklimlerinin özelliklerine değinmişlerdir (Yazıcı, 2020).

Açık iklime sahip okullarda, yönetici ve çalışanlar birbirlerine daha samimi davranarak hareket ederler. Kapalı iklime sahip okulların iklimi ise, negatif bir durum olarak algılanır ve okula adanma oldukça düşük düzeydedir. Yapılan araştırmalar, olumlu öğrenci ve çalışan davranışları gibi etkili özelliklerin, açık iklime sahip okullarda olduğunu göstermektedir. Okulun iklimini, örgüt sağlığı açısından incelemek mümkündür. Örgütsel açıdan sağlıklı olan bir okul, enerjisini amaçlarına doğru yönlendirir, örgütsel işleri yavaşlatan etmenlerle baş edebilir ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilir. Okulun sahip olduğu dinamikler, sağlıklı olduğu ölçüde, okuldaki çalışanlar arasındaki şeffaflık ve güven iyi, öğrenci başarısı da o kadar yüksektir (Hoy ve Miskel, 2015). Açık iklime sahip örgütlerde, örgüt üyeleri ileri derecede bir birlik duygusuna sahiptirler. Açık iklime sahip örgütlerde, çalışan bireyler arasındaki iletişim samimidir, çalışanlar bu iletişimlerden doyum sağlarlar. Kapalı iklime sahip örgütlerde ise, çalışanların iş doyum düzeyleri düşüktür (Güçlü, 2003).

Olumlu bir iklime sahip okullarda coşkulu, yüzleri gülen, çalışkan, sorumluluk sahibi ve kendini güvende hisseden çocuklar görürsünüz. Öğrenciler okulu sahiplenirler ve düzenli olarak okula giderler, okulun başarılarından gururlanırlar. Öğrenciler öğretmenleri ile yakın temas kurarlar. Okulun akademik başarısı yüksektir. Okulda huzurlu ve sıcak bir hava vardır. Okulun duvarlarında

öğrenmeye teşvik eden ve akademik başarıyı arttıran panolar ve afişler vardır. Öğrencilerin gelişmesini sağlayacak kitle iletişim araçları kullanılır. Öğrenciler ve öğretmenler derslerine vaktinde girip çıkarlar. Aileler, öğrencilerinin akademik başarılarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyen ve onları destekleyen çalışmalara gönüllü olarak katılırlar. Okuldaki bireyler, koridorlarda birbirlerine selam verirler, gülümseyerek konuşurlar. Öğrencilerin çoğunun ismi yöneticiler tarafından bilinir. Veliler, öğretmenler ve okul idaresi birbirlerine karşılıklı olarak güven duyarlar. Okuldaki bireylerin temel insani ihtiyaçlarının karşılanmasından kaynaklı bireyler, birbirlerine sevgi ve saygı ile destek olur (Yazıcı, 2020). Demokratik toplumlarda, olumlu, sürdürülebilir bir okul ortamı, katkıda bulunan, üreten ve tatmin eden bir yaşam için ihtiyaç duyulan gençlik gelişimini ve öğrenmeyi teşvik eder. Böylesi bir iklim, insanların kendilerini fiziksel, sosyal ve duygusal olarak güvende hissetmelerini sağlayan değerleri, normları ve beklentileri içerir (Durnalı ve Filiz, 2019).

Eğitim örgütü olan okullarda, öğretmenlerin okula yönelik olumlu izlenimlere sahip olması, okulun örgütsel ikliminin de olumlu olmasına katkı sağlamaktadır. Okulun örgütsel ikliminin bozulması durumu ise, öğretmenlerin görevlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacak dolayısıyla bu durum eğitim sisteminde de birtakım olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu sebeplerden ötürü bir ülkenin eğitim sisteminin temel unsuru konumundaki öğretmenlerin, olumlu bir örgüt iklimine sahip okullarda görev yapmaları oldukça önemlidir (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020).

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi, büyük oranda öğretmenlerin verimli çalışabilmesine ve işten aldıkları doyuma bağlıdır. Öğretmenleri dayanışma içerisinde çalışmayan, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde gayreti olmayan, örgütün yapısından ve yöneticisinden hoşlanmayan, yaptığı işten psikolojik ve ekonomik olarak doyum almayan okulun, planladığı ve istediği hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün değildir (Topçu, 2019).

Toplumsal örgütler olan okullarda okul müdürlerinin, örgütün yönetim ve eylemlerini kolaylaştırmada önemli rolleri vardır. Okul ortamında okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler ile eylemler, okulun iklimini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Okullar, etkililiklerinde önemli bir rolü olan iklimlerini, olumsuz olarak etkileyen etmenleri fark etmeli, öğretmenler ve yöneticiler

dayanışma içerisinde bulunarak, okul iklimini pozitif yönde en üst aşamaya çıkarmak için gayret etmelidirler. Öğretmenlerin okul ortamı ile ilgili algıları ne kadar pozitif olursa, okul iklimi de o kadar pozitif olur ve bu durum öğrenci başarısını da olumlu yönde etkiler. Okul müdürlerinin öncelikli görevi, güçlü bir okul iklimi oluşturup bu iklimi devam ettirmek olmalıdır. Süreklilik kazanmış olumlu bir okul iklimi, öğrencilerin öğrenim durumlarına da pozitif yönde etki yapar (Dağlı, 2018). Olumlu bir okul iklimi oluşturabilmek amacıyla, okulun lideri konumundaki yöneticiler, yeniliklere açık olup, yenilikleri takip etmeli ve öğretmenleri de yeni fikirlere yönlendiren bir yönetsel anlayışa sahip olmalıdırlar (Memduhoğlu ve Şeker, 2011).

Öğrenmenin ve başarının yeşerdiği olumlu iklime sahip okul ortamlarında öğretmenler, yöneticiler ve aileler birbirlerini desteklerler. Olumlu okul ikliminin temelinde, öğrencileri akademik ve davranış açısından bir bütün olarak gören, iş birliğine dayanan bir anlayış vardır. Okul içi sağlıklı ilişkiler devamsızlığı, zorbalığı ve okula bağlanamama gibi olumsuz durumları azaltmaktadır. Böylesi iklime sahip okullarda öğretmenler, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görürler ve tükenmişlik duygusuna kapılmazlar. Hem aileler hem de yöneticiler tarafından desteklenen olumlu bir okul iklimi yaratmak, öğrencilerde akademik ve sosyal açıdan olumlu gelişmeler sağlar (Yazıcı, 2020). Geleceğin mimari konumundaki öğretmenlerin, morallerinin yüksek olduğu, iş tatmini yaşadıkları ve öğrencilerine daha faydalı olabilecekleri örgüt iklimine sahip okullarda mesleklerini icra etmeleri, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu durum ise ancak olumlu, açık ve demokratik bir iklime sahip, etkili okullarda gerçekleştirilir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010).

Örgütsel Kültür

Günümüzde örgütlerin, yaşanan büyük değişimlere ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Örgütler, yaşanan bu değişimler ile, çalkantılar yaşayan çevre şartları içerisinde, ancak örgüt çalışanlarının verimliliği ve etkinliği ile ayakta durmayı başarabilmektedirler. Günümüzde artan rekabet şartları, niteliği yüksek çalışanlara sahip olmayı ve bu çalışanlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden, örgütler çalışanlarının iş doyum düzeylerini yükseltmek amacıyla birtakım uygulamalar içerisine girmişlerdir. Böylesi bir ortamda örgütün, bütünleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla, çalışanlarını ortak bir kültür etrafında bir

araya getirmesinin önemi ve gerekliliği artmıştır. Örgüt kültürünün son yıllarda önemi artan bir kavram olmasının sebeplerinden biri de budur (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Google arama motoruna İngilizce "organization culture" yani örgüt kültürü kavramı yazıldığında 1.660.000 içerik, Google Akademik'te arama yapıldığında ise 71.200'den fazla yayın ile karşılaşılmaktadır. Bu durum bize kavramın ne kadar zengin bir literatüre sahip olduğunu göstermektedir (Özgenelb, 2020).

Örgüt kuramı ile ilgili son on yıl içerisinde yapılan araştırmaların ve tartışmaların, kültür kavramı etrafında yoğunluk kazanması ve 1980'li yılların başı itibariyle örgüt kuramını derinden etkilemesi sonucunda, kültür kavramı örgütlerle farklı şekillerde ilişkilendirilmiştir (Güçlü, 2003). Örgüt kültürü kavramının gelişmesinde sosyolog, antropolog, psikolog ve ekonomistlerin katkı koymalarının dışında konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların 1970'li yılların sonunda ve 1980'li yıllarda gelişme göstermesinin temel olarak üç nedeni vardır:

- Japon firmalarının 1970'li yılların sonuna doğru ekonomik bir süper güç olmaya doğru yönelmeleri ve Japon firmalarının ekonomik başarısı
- Japon firmaları hızlı bir yükseliş gösterirken eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmekle yüz yüze gelmeleri ve Avrupa ile Amerika'da iflasların artması sonucunda araştırmacılar örgütsel başarının inceliklerinin ve nedenlerinin anlaşılmasına ilgi duymuşlardır. Bu ilgi örgütsel kültür ile ilgili bazı kavramların (vizyon, değer, norm, hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini de sağlamıştır.
- Örgütsel araştırmalar ile ilgili nitel değişkenlerin ölçülmesine yönelik esnek bir tutum göstermeyen, pozitivist yönelime karşı oluşan tepki sonucunda, örgütsel yaşamın rasyonel olmayan sembolik ve kültürel yanının ağırlık kazanması ve yapılacak araştırmalarda nitel ölçümlere eğilimin önem kazanmış olmasıdır (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Konu olarak örgüt kültürü, yönetim ve örgüt ile ilgili bilimsel çalışmaların ortaya çıktığı 1900'lü yılların başına rastlar. Yönetim ve örgüte dair yapılan çalışmalar, örgüt kültürü çalışmalarının da beraberinde gelmesini sağlamıştır. Başta gelmek üzere sosyal psikoloji, işletmecilik, psikoloji, sosyoloji alanlarında

yapılan çalışmalarda, üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur. Sosyal psikoloji çalışmaları, özellikle neoklasik kuram ve dayanmış olduğu Hawthorne gibi çalışmalar, örgütlerde insan ilişkileri üzerine eğilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu alışmalar ile, örgüt ortamında yer alan insanların davranışlarının, önemli derecede örgütün sahip olduğu özelliklerden etkilendiği anlaşılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda insanın psikolojik, sosyal ve siyasal bir canlı olduğu dolayısıyla kültürel yönleri olan bir varlık olduğu kabul grmştur. Toplumsal bir ortam içerisinde bulunan insan, nasıl ki çevrenin kültürel bir parçası ve onun yönlendirmeleri sonucunda hareket ediyorsa, benzer durum örgüt ortamları için de geçerlidir (Topçu, 2019). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar antropoloji ve sosyoloji bilimlerinden ortaya çıkmıştır. George H. Mead (Mind, Self and Society, 1934) ve P. Berger ve T. Luckman (The Social Construction of Reality, 1966) tarafından sosyal yapı perspektifinde ele alınan bu çalışmalar, sosyal sistemin değerlendirilmesi maksadıyla yapılmıştır. Sosyal yapı yaklaşımına göre birey, çevresindeki değerleri ve normları kendi bakış açısı ile algılar, gerçekliği ve davranış şeklini oluşturan toplumun kendisi değil, bireylerdir (Aydoğan, 2004).

Kültür çok geniş bir konu olmasından kaynaklı, birçok disiplinin içerisinde yer almış ve birçok bilim insanı tarafından tanımlanmaya ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Kültürün birçok disiplin tarafından ele alınması, kültüre dair yapılan tanımların çeşitliliğini de arttırmıştır. Çok geniş bir kavram olan kültür, bir toplumun bütün bireylerince paylaşılan değerlerin tümüdür. Bütün bu değerler içerisinde, bireylerin oluşturduğu toplumun ya da bireylerin düşünce, duygu, inanç, alışkanlıklar, gelenek ve görenekler bulunmaktadır. Kültür szğ ‘Cultura’dan’ gelmektedir. Latince’de ‘Colere’ ekip biçmek, sürmek Cultura ise ekin anlamına gelmektedir. Kültür bir topluma özgüdür ve o toplumun sahip olduğu manevi ve maddi bütün değerlerden oluşmuştur. Bu değerler içerisinde sosyal, ekonomik, psikolojik ve felsefik birçok unsur i ie yer almaktadır. Dolayısıyla kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran özellikler bütünü olarak da ifade edilebilir. Her toplum kendi ekonomik, siyasal, sosyal ve tarihsel geleişim sürecinde kendine has olan bu özellikleri oluşturur, onları geliştirir ve sahip çıkar. Bu zellikler bütününün oluşmasına katkı sağlayan unsur ise, insanın sosyal bir varlık olması ve hayatını diğer insanlar ile işbirliği sağlayarak yaşamasıdır (Topçu, 2019). Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan anlayışlar ve anlamlar olup, paylaşılan bu anlamlar,

açıklama yapılmadan korunur ve grubun diğer gruplardan farklı bir şekilde tanımlanmasını sağlar (Aydın, 2018). Kültür, insanlara nasıl davranmaları ve neleri yapmakla yükümlü oldukları şeyler konusunda, sezgi ve duygu kazandırır. Bir başka ifade ile örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını ve düşüncelerini şekillendiren, örgüte hakim olan inanç ve değerler bütünüdür. Türk kamu sektöründeki örgütlerde hakim olan bürokratik kültür, bütün çalışanların belirli davranış kalıplarına, değerlere, sembollere ve varsayımlara uygun olacak şekilde davranması gerektiğini yansıtmaktadır (Güçlü, 2003). Kültür, bir toplumun ortak inanç ve görüşleri, normları ve değerlerinin bir bütünüdür (Cemaloğlu, 2018).

Kendi içerisinde karışıklıkları ve bazı kavramsal karmaşaları barındıran kültür kavramının, antropolojide değişmez bir tanımı yoktur. Dolayısıyla örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda ve farklı tanımın olması şaşırtıcı değildir. Örgüt kültürü, birimlere ayırt edici bir kimlik kazandıran, onları bir arada tutan yönelimler sistemidir. Örgüt kültürü, bir örgütün sahip olduğu atmosferini, kişiliğini, duygularını anlamını ve imajını anlama gayretidir. Örgüt kültürü, önceleri informal örgüt kapsamında gündeme gelen birçok kavramı, değerleri, normları, gelişen sistemleri ve ideolojileri kapsamaktadır. 1980'lerde yayımlanan başarılı işletmeler ile ilgili kitaplar sayesinde örgüt kültürü, popüler bir kavram haline gelmiştir. Kitaplarda yapılan bütün analizlerdeki ortak vurgu, etkili olan örgütlerin ayırt edici ve güçlü bir ortak kültüre sahip olduğu ve yönetsel liderliğin temel işlevinin örgüt kültürünü oluşturmak olduğudur (Hoy ve Miskel, 2015).

Örgütsel davranışın oluşturduğu ortam, örgüt kültürüdür. Örgütte çalışan bireyler, uyumlarını ve uyumsuzluklarını, bu ortam içerisinde gösterirler. Bir örgütün kültürü, kuralları ve değerleri ile çalışan bireyler tarafından yaşandığı için, onların davranışlarını da etkilemektedir. Örgütün özellikleri, kültürünün sahip olduğu kuralları ve değerleri ile anlatılabilir. Örgütün sahip olduğu kültürün değerleri ve kuralları, çalışan bireylerin uyumlarının hem ölçekleri hem de araçlarıdır (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Örgüt çalışanlarını büyük ölçüde etkileyen oldukça karmaşık bir değişken olan örgüt iklimine dair yapılan birçok tanımın ortak özelliğinde; örgütte bulunan bireylere nasıl davranacakları konusunda rehberlik eden değerler bütünü olması ve örgütte zamanla oluşan genel kabulleri temel alması ilk başlarda gelmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilen öğeler olan sloganlar, semboller, jargon seremoniler ve

hikâyelerden oluşur hem de görünür olmayan varsayımlar, inançlar gibi birtakım özelliklerden oluşur (Varoğlu, 2013).

Örgüt kültürüne dair yapılan bazı araştırmalarda metaforlar kullanılarak örgütün özü anlaşılacak istenmiştir. Örnek olarak okul kültürünü ifade etmek amacıyla aşağıdaki metaforları kullanırsak;

- Akademi: Okul öğrenmenin gerçekleştirildiği yer olup, müdür öğrenen ve başöğretmendir.
- Hapishane: Okul, öğrencilerin disipline edildiği ve kontrolün sağlandığı bir nezaret olup, müdür bekçi konumundadır.
- Kulüp: Okul, herkesin zamanını iyi geçirdiği eğlence yeri olup, müdür sosyal yönlendirici konumundadır.
- Topluluk: Okul, insanların birbirlerini desteklediği ve birbirlerinden yeni şeyler öğrendikleri koruyucu yer olup, müdür topluluğun lideri konumundadır.
- Fabrika: Okul, öğrencilerin iyi yapılandırılmış makineler olarak üretilmesini sağlayan yerler olup, müdür formendir (Hoy ve Miskel, 2015).

Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar normlar, değerler ve varsayımlardır. Öte taraftan örgüt kültürünün, görülen ifade şekilleri arasında törenler ve seremoniler, hikâyeler, ritüeller, mitler, dil, semboller ve kahramanlar yer almaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki çalışan bireylere, bireylerin sosyalleşmeleri sürecinde sembol, adet, hikâye ve örgüt dili gibi unsur ile aktarılmaktadır (Güçlü, 2003). Varol'a (1989) göre de bir kültürü oluşturan belli başlı öğeler; değerler, kurallar, simgeler, anlamlar ve araçlardır. Bu öğeler genel toplumsal yaşam için geçerli olduğu kadar, örgütsel yaşam için de geçerlidir. İnançlar, örf ve adetler, değerler ve kişiler arası ilişkiler gibi, örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar, örgütün performansını ve işlevini etkilemektedir (Aydoğan, 2004). Her ne kadar tüm örgütler bir kültüre sahip olsalar da, bazı örgütlerin kültürü, diğerlerine nazaran daha güçlüdür. Güçlü bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde örgüt üyeleri, örgüt kültürünü oluşturan değerlere, eserlere ve varsayımlara derin bir bağlılık duymakta ve bunlara göre hareket etmektedir (Özgenelb, 2020).

Örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rolü olan, örgütteki üyelerin ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşmesini sağlayan örgüt kültürü, oldukça önemli bir olgudur. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içerisinde etkinlik gösteren kurumların, değişen çevre şartları ile çevrenin beklentilerine uyumlanmasını sağlayarak, dışsal uyumun gerçekleşmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü, kurum çalışanlarının ortak davranış normlarını geliştirmesini, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanların nasıl davranmaları ve ne yapmaları konusunda yol gösterir ve içsel uyumun gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Belirlenen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesini ve örgüt çalışanları arasında bütünlük ve birlik duygularının gelişmesini sağlayan örgüt kültürü, kurum içerisindeki işlerin yapılma şeklini ve sürmekte olan uygulamaları yansıtmaktadır. Sonuç olarak örgüt kültürü, kurumların değişmekte olan çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlayarak, kurumun varlığının devam etmesini sağlar, aynı zamanda değişen şartların, çalışan bireyler üzerinde yarattığı endişe, tedirginlik ve belirsizlikleri gidermeye, içsel bütünlük ve birliği ortak olan değer ve normlarla bütünleştirmeye sağlamaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt kültürü, birbirini tamamlayıcı nitelikte olan çok sayıda soyut faktörden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, insana verilen önemi yalnızca çalışanlarla değil, ilişki içerisinde bulunan tüm insanlarla, geniş bir çerçevede ele alır, maddi öğeler ve hedeflerden çok, moral, değerlerden ve manevi amaçlardan oluşur ve her örgütte farklı bir yapıya sahiptir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Her örgütün sahip olduğu çalışma koşulları, amacı, yapısı, etkileşim şekilleri, yönetim anlayışı gibi özellikleri, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte yer alan insanlar tarafından paylaşılan değer, inanç ve tutumlar ile, büyük ölçüde örgütün sahip olduğu özelliklerin tamamıdır. Örgütün sahip olduğu değer, inanç ve tutumlar örgütün işleyiş şekline, yönetim anlayışına, etkileşim ve iletişim süreçlerine, yaşanan sorunları irdeleme ve çözme biçimine yansır. Sonuç olarak aslında örgüt kültürü, bütün bu durumları belirler ve örgütteki insanların, bu doğrultuda harekette bulunmalarını sağlar (Topçu, 2019). Örgüt kültürü, bireylerin psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılamakta ve öğrenilmiş olan davranışlardan oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin her birine farklı bir kimlik veren, bağlılıklarını güçlendirmesini sağlayan örgüt kültürü, bütün üyeler tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Dolayısıyla kültür, bir örgütten bir örgüte değişkenlik

göstermekte ve çalışanların davranışlarına yani örgütsel davranışa açıklık getirmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların belirli kriterlere göre bir araya gelmelerini gerektirdiğinden, bütünleyici bir rolü de vardır. Tüm çalışanlar tarafından kabul edilen örgüt kültürü, üst yönetimce yaratılmış olabileceği gibi, süreç içerisinde kendiliğinden de gelişebilir (Aydoğan, 2004).

İçinde bulunduğumuz bütün sistemlerin kendilerine has bir kültürleri vardır. Çalıştığımız ya da hizmet aldığımız kurumlar, sivil toplum örgütleri ve aile bireylerden farklı davranış taleplerinde bulunurlar ve farklı kültür yapılarına sahiptirler. Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- *"Burada işler böyle yürür"* şeklinde tanımlanan her şey
- Örgüt içinde oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve alışlagelmiş olan davranış şekilleri
- Örgütte yer alan insanların içsel bütünlüğü ve çevresel şartlara uyumu sağlamak adına yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığı zaman da yeni gelen bireylere aktardıkları davranış şekilleri ve değerler
- Bir örgütte, toplum ya da grupta paylaşılan davranış, tutum, ilkeler, alışkanlıklar ve bunlara benzer duygusal ya da mantıksal özelliklerin bütünü
- İnsanın ve insanın bulunduğu çevre ile ilgili olan her şey
- İnsanların dünyaya bakış tarzını ve bireyleri ile olayları algılama şekillerini belirleyen örgütsel olgulardır (Varoğlu, 2013).

Örgüt kültürü, geçmişte başarılı olmasından kaynaklı benimsenen iş yapma tekniklerini kapsamakta, işgörenlerin bireysel olan davranışlarını etkileyerek, onların performanslarının artmasını sağlayan bir çevre oluşturmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgüt kültürü, örgütün etkinliğinin sağlanmasında, değişimin yönetilmesinde ve örgütün misyonunun ve stratejilerinin yönetilmesinde oldukça etkili bir güce sahiptir. Güçlü bir kültüre sahip olan kurumlarda, örgütün kültürü ile çalışanların kimlikleri bütünleşmiştir. Kültürün öğeleri olan unsurlar, herkes tarafından paylaşılır, birbirine uygun ve bağlıdır. Bu tarz örgütlerde çalışanlar, başarı konusunda motive olurlar ve kendilerinden bekleneni bilirler. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerinden dolayı yöneticiler daha az yönetmeliğe ve kurala ihtiyaç duyarlar (Aydoğan, 2004).

Okulların etkili kurumlara dönüşmesini sağlayan temel değerler nelerdir? Okullar, öğrenciler içindir ve öğrenme, tecrübe öğretme karşılıklı gelişen bir süreçtir. Öğrenciler ile yakın ilişkiler kurmak, akademik olarak mükemmel olmak için gösterilen gayret, yüksek ama gerçekçi olan performans beklentisi, ilişkilerde açık iletişim kurmak, meslektaşlara güven duymak ve profesyonel davranmak, temel olan değerler midir, yoksa boş sloganlar oldukları mı söylenir? Tüm bu inançlar, güçlü bir biçimde paylaşıldığı zaman, slogan olmanın ötesine geçerek, güçlü bir okul kültürünü tanımlayabilir. Etkili olan okulların, kurumsal kültürlerinin yapısına dair araştırmalar, maalesef ki çok az sayıdadır. Okul kültürü ile ilgili sosyolojik ve antropolojik çalışmalar yapılmasına gereksinim vardır. Okul kültürüne dair ortak değerleri ve temel sayıltıları belirlemek amacıyla, nitel çalışmalara ihtiyaç vardır. Eğitim konusunda araştırma yapan bilim insanları, okulu bir bütün olarak ele almalı, kültürel öğelerin, inançların ve uygulamaların sosyal yapı ile ilişkisini ve bunların, sosyal hayata ne şekilde anlam verdiğini analiz etmelidirler. Kültürü anlamak amacıyla, insanların hayatlarına anlam vermek için kullandıkları karmaşık yapıları semboller incelenmelidir (Hoy ve Miskel, 2015).

Kültür ile ilgili en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. 40 ülkede 100.000'in üzerindeki IBM çalışanından 1967-1973 yılları arasında toplanan verilerin analiz edilmesi ile 1980 yılında "Culture's Consequences" ismi ile yayınlanan araştırma, kültürün dört boyutunu ortaya koymaktadır. Bu modele göre kültürün dört boyutu şunlardır;

- **Bireycilik:** Topluma hakim olan bireyci ya da kolektif görüşün derecesini ortaya koymaktadır.
- **Belirsizlikten kaçınma:** Toplumda belirsizliğe karşı gösterilen toleransı ifade etmektedir.
- **Güç mesafesi:** Toplumdaki bireyler arasındaki güç dağılımını ya da eşitsizliğin derecesini ifade eder.
- **Erkeklik:** Toplumdaki cinsiyet ayrımının derecesi ile geleneksel erkeklik rol modelinin benimsenmesini ifade etmektedir. Daha sonra Hofstede tarafından, Çinli çalışanlar ve yöneticiler üzerine yapılan çalışma sonucunda, beşinci boyut olarak, uzun dönemli eğilim boyutu eklenmiştir. Bu boyut, toplumdaki bireylerin uzun dönemli bağlılık derecelerini ve düşüncelerini ifade eder. Toplumun kültür yapısını oluşturan bu değerler, o

bölgede bulunan örgütlerin işleyiş ve yapılarında da etkili olmaktadır (akt. Aydoğan, 2004).

Okulların iç atmosferine yönelik analizde iki kavram üzerine odaklanılmaktadır: Kültür ve iklim. Bu iki kavramın her biri, örgütsel yaşamın bireysel ve resmi yanlarının ötesinde bir anlama sahiptir. Örgütsel kültür, bir birimi bir arada tutan ve bu birime belirleyici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimlerin tümüdür. İklim ise paylaşılan algılardır. Kültür ve iklim kavramları örgütün kişisel olan, doğal ve kendiliğinden oluşan özelliklerini ifade etmektedir. Bu iki kavram toplamın, parçaların bütününden daha büyük olduğunu söylemekte, örgütsel davranışı yönlendirmekte ve yazılmamış olan kurallardan, paylaşılan anlamlardan bahsetmektedir. Kültür ve iklim, çevre koşullarına ve misyona bağlı olarak, okulların etkililiğini engelleyebilmekte ya da arttırabilmektedir. Okulların iklimini ve kültürünü, basit onarımlarla ve talimatlarla iyileştirmek pek mümkün olmamakla birlikte, bu değişim uzun döneme yayılan bir hedef olmalıdır. Okulların kültürüne dair yapılan araştırmalardan çıkan sonuca göre, okullarda olan biten şeyler, okul kültürü bağlamında değerlendirilmeli ve ele alınmalıdır. Genel olarak ne yapıldığı ya da söylendiği, onun sembolik anlamı kadar önem taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Uzun soluklu başarı ve yüksek bir performans sağlamak isteyen liderler ve yöneticiler, örgütsel davranışın anlaşılmasını sağlayan örgüt kültürünü, kontrol etmeli ve anlamaya çalışmalıdırlar (Aydoğan, 2004).

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Fark

Örgütte çalışan bireylerin performans, motivasyon, verimlilik, iş doyumu gibi birçok konuda en iyi seviyeye ulaşabilmelerinde, örgüt içinde oluşturulan örgüt iklimi ve örgüt kültürünün en önemli kavramlar arasında olmasından dolayı, bu kavramlar üzerinde son zamanlarda sıkça durulmaktadır (Korkmaz, Kılıç, Yücel ve Talas, 2013).

1930'lu yıllara değin yönetim anlayışında örgüt yapısı önemsenirken, daha sonraki yıllarda verimlilik kavramı daha ön plana çıkmıştır. 1950'li yıllardan sonra örgütlere sistem yaklaşımı ile açıklık getirilmiş, yönetim fonksiyonları daha da zenginleştirilmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde ise stratejiler önemsenmiş, rekabet ile mücadele edebilmek için birtakım analiz yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. 1970'li yılların sonuna doğru ve 1980'li yıllarda, örgütlerin uzun soluklu

başarılarında, biçimsel olmayan örgüt yapısının yani insan faktörünün ve paylaşılmakta olan kültürün önemi ön plana çıkmıştır. Bu tarihlerden sonra, örgütlerin kültürünü inceleyen çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Fakat yapılan çalışmalarda, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının ayrımı tam olarak yapılamamış, bu iki kavram genel olarak birbiri yerine kullanılmıştır (Aydoğan, 2004). Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının bazı yazarlar tarafından sanki aynı şeyi ifade ediyorlarmış gibi birlikte kullanılması, fiziksel bilimlerden alınan bir kavramın, sosyal bilimlerde yanlış şekilde kullanılmasıdır (Varol, 1989).

Kendine has kültürel ve sembolik bir doğası olan eğitim örgütlerinde örgütsel davranışı önemli derecede etkileyen, sosyo-psikolojik örgüt ortamının çözümlenmesinde ve daha iyi tanımlanmasında akla gelen iki önemli kavram vardır: örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları eğitim bilimleri disiplininde önemli bir yere sahiptir. Bu kavramların bazı benzerlikleri olduğu gibi önemli farklılıklara da sahip oldukları görülmektedir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları, örgütsel davranış ile çok yakından ilişkilidir. Bu kavramların incelenmesi, örgütlerdeki insanların davranışlarının, çok yönlü boyutlarının, genel bir başlık altında düşünülmesini sağlayacak, örgütlerin ne derece etkin olduklarını ve örgütlere hangi kısımlarda değişiklik yapmaları gerektiğini gösterecek, örgüt içerisindeki insanların davranışlarının betimlenmesini sağlayacaktır (Sezgin ve Sönmez, 2018).

Eğitim örgütlerinde iklim, okul yaşamının psikolojik yönünü ifade ederken, kültür sembolik yönünü ifade etmektedir. Öğretmenler yaptıkları işe yalnızca psikolojik ihtiyaçlarının sonucunda değil, yaptıkları işe dair anlam yüklediklerinden dolayı da tepkide bulunurlar. Dolayısıyla okul kültürünün ve ikliminin incelenmesi ile okuldaki etkileşimler ve olaylar, nasıl daha anlamlı olabilir üzerine de inceleme yapılmış olmaktadır (Aydın, 2018).

Örgüt kültürü, örgütteki bireylere aşıl原因an değerler ve inançlar ile ilgili bir kavram olup, örgüt iklimine nazaran insan psikolojisinin çok daha derinliklerinde yer alır. Kültürün inanç ve değerleri doğrudan görülmezken, iklimin uygulamaları, teşvikleri ve politikaları gözlenebilir (Dönmez ve Korkmaz, 2011). İklim ile kültür arasındaki farkı belirlemek önemlidir. İklim, örgütün nasıl çalıştığı ile ilgilenirken, kültür neden belirli bir tarzda çalıştığı ile ilgilenmektedir (Balcı Bucak, 2002). Dönmez ve Korkmaz'a (2011) göre örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne yönelik

ortak algılarını yansıtır, toplumsal kültürün alt tabakasını oluşturur ve örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüt çevresine yönelik algılarıdır. Örgüt iklimi, örgütün açık bir şekilde gözlenebilen tutum ve davranışları ile ilgilenmekteyken, örgüt kültürü örgütün daha gizli olan özellikleri ile ilgilenir. Örgüt iklimi, çalışanların bir parçası olmak zorunda değildir, çalışan bireylerin çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir, örgüt kültürü ise çalışanlar nerede olurlarsa ya da nereye giderlerse, kendileri ile götördükleri bir şeydir. İklim, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları ile ilgili özelliklerini yansıtmaktadır, daha çok dış ve deneysel gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise daha çok, örgütün görünen unsurlarını yansıtmaktadır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklar şu şekildedir:

İklim;

- Çalışan bireylerin tutum ve davranışları ile ilgili özellikleri göstermektedir.
- Daha çok dış ve deneysel gözlemlere dayanmaktadır.
- Örgüt çalışanlarının örgütün yapısı ile ilgili özelliklerine yönelik doyum düzeylerini ve bireysel algılarını yansıtmaktadır.

Kültür;

- Örgütün ortak olan davranış, inanç ve düşünme biçimini yansıtır.
- Örgütün görünen unsurlarını ortaya koymaktadır.
- Grubun değerlerini ve mesajlarını kapsar.
- Grup üyelerine mecazi ve paylaşılan örgütsel duygu ve düşünceleri sunar.

İnsanlar fiziksel-gerçek hava koşullarından etkilenirler. Bu koşulların bazıları insanlarda, canlılık, iyi duygular, neşeli bir hal, moral yükseltici, hoşnut eden, mutluluk verici etkilerde bulunur. Bazı koşullar ise, bunaltıcı, sıkıcı, iç karartan, mutsuz eden etkilerde bulunur. Benzer durum, iş yaşamımızdaki, çevremizdeki ve aile hayatımızdaki ilişkilerimizde de geçerlidir. İş hayatında da insanda, iyi duygular hissettiren, mutluluk veren ortamlar olabileceği gibi, tam tersi mutsuzluk ve kötü duygular hissettiren ortamlar da olabilir. Bu sebeple örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yaratmış olduğu hava olup, örgüt kültürü örgüt yaşamı ile ilgili bütün değişkenleri kapsamaktadır (Varol, 1989). Günümüzde çağın ihtiyaçlarına

uygun yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütsel performans ve verimlilik artışının gerçekleştirilmesi ve insan kaynaklarına verilen değerin artırılması ancak oluşturulacak olan güçlü bir örgüt iklimi ve kültürü ile sağlanabilir (Korkmaz, Kılıç, Yücel ve Talas, 2013).

İlgili Araştırmalar

Dinçer (2013), “ Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” adlı çalışmada, bir kamu kurumunda çalışanların örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini 2012 yılında bir kamu kurumunda çalışan, çeşitli unvanlardan oluşan 159 memur oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Kılıç (2013), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim Ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmada, ilköğretim okullarındaki denetimlerin ve iklimin öğretmenler ve yönetici açısından nasıl algılandığını saptamayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Batman İl merkezinde bulunan 25 ilköğretim okulunda görev yapan 722 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul iklimi algılarının olumlu olduğu ve iklimi önemli buldukları sonucuna varılmıştır. Örgüt iklimi ile eğitsel denetim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, öğretmen ve yöneticilerin eğitsel denetime yönelik olumlu tutumlarının okul iklimini de olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Savaşkan (2019), “Algılanan Örgütsel Desteğin Ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi Ve Bir Araştırma” adlı çalışmada, çalışanların algıladıkları örgüt ikliminin ve örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, İstanbul ili, Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 3 otel işletmesinde çalışan 270 gri ve beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar örgütleri tarafından ilgi gördüklerinde ve takdir edilip önemsendiklerini hissettiklerinde, örgütle özdeşleşme ve örgüte olan aidiyet düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Performans standartları, yardımlaşma ve ödöl ve ceza arttıkça özdeşleşme, örgütsel yapı ve samimiyet arttıkça da aidiyet artmaktadır.

Salatan (2017), “Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul Öğretmenleri Örneği” adlı çalışmasında, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, İstanbul ili, Esenyurt ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgüt iklimi algısının öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve öğretmen performansı arttıkça örgüt iklimi algısının da arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Ergenekon (2019), “Bağımsız Anaokullarında Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi” adlı çalışmasında, bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin örgüt iklimine olan etkisini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili, merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) 27 bağımsız anaokulunda görev yapan 241 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, bağımsız anaokullarındaki örgüt iklimi üzerindeki değişim önemli ölçüde öğretmenler ile yöneticiler arasındaki örgütsel iletişimin niteliğinden ve yöneticilerin öğretmenlere karşı göstermiş oldukları davranış ve tutumdan etkilendiği görülmüştür. Yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu okulların örgüt ikliminin de yüksek düzeyde algılandığı sonucuna varılmıştır.

Gök (2019), “Algılanan Örgüt İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmasında, algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan, 24 ortaokulda görev yapan 756 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin örgüt iklimine yönelik algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının genel olarak yüksek fakat çok yüksek düzeyde olmadığı, genel olarak örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel yaratıcılığın hiçbir alt boyutunda cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel

sinizmin tüm alt boyutları ve genelinde öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tatar (2019), “Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Van ili merkez ilçelerinde resmi 138 ortaokulda görev yapan 546 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu, örgüt ikliminin ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yazıcı (2019), “Algılanan Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma İle İlişkisi” adlı çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan işgörenlerin örgüt iklimi algıları ile işe yabancılaşma düzeylerini tespit etmek ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmanın örneklemini, 2018 yılında MEB Merkez Teşkilatında yer alan sekiz birimde görevli 278 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre, örgüt iklimi işe yabancılaşmayı negatif etkilediği ve örgüt iklimin işe yabancılaşmanın önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Çevik (2010), “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim İle İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında örgütsel iklim ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, İstanbul iline bağlı Bakırköy, Bahçelievler ve Bağcılar ilçelerinde bulunan, maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılarak tercih edilen 14 ilköğretim okulunda görev yapan 422 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin orta düzeyde bir doyuma ulaştıkları ve öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki örgüt iklimine ilişkin algıları olumlu oldukça iş doyum düzeylerinin de arttığı sonucuna varılmıştır.

Tahaoğlu (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik rollerini sergileme düzeyleri ile bu okulların var olan örgüt ikliminin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili, Şahinbey ve

Şehitkamil ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 719 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, okulların örgüt iklimi ile okul müdürlerinin liderlik rolleri arasında pozitif, yüksek düzeyde, doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin liderlik rollerini sergileme düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin okullarının örgüt iklimini algılama oranlarının da aynı düzeyde arttığı sonucuna varılmıştır. Müdürlerinin liderlik rollerini daha az sergilemeleri öğretmenlerin okul iklimini daha yetersiz algılamalarına sebep olmaktadır.

Baykal (2007), “İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında, İzmir ilindeki öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgüt iklimine ilişkin algılarının nasıl olduğunu ve öğretmenlerin bu algılarının kendi performanslarını ne derece etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında, İzmir ilindeki 14 ilköğretim okulunda görev yapan 285 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve branşlarına göre örgüt iklimi algılama boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kıdemine göre örgüt ikliminin destekleyicilik, yönlendiricilik, profesyonellik, içtenlik ve samimiyet, ilgi ile ilgili boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunurken, sınırlayıcılık boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kıdemi 0-5 olan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları daha yüksektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimi algıları, öğretmenlerin resmi ya da özel okullarda çalışma durumu, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik bölge, okulun çevrece algılanan saygınlık düzeyi ve yöneticinin öğretimsel ve kişisel gelişime katkı düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Okulun bulunduğu bölgenin yapısını yüksek algılayanların örgüt iklimi alt boyut puanları, orta ve düşük algılayanlara göre daha yüksektir. Okul türüne göre ise, özel okul lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları ise cinsiyete, yaşa, branşa, mesleki hizmet yılına, okuldaki toplam hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çağlayan (2014), “Okul Binaları ve Örgüt İklimi” adlı çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul binalarının fiziksel koşullarına ve okullarındaki örgütsel iklime ilişkin algılarını araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İzmir iline bağlı Balçova, Aliağa,

Çiğli, Bornova ve Buca ilçelerinin her birinden 4 devlet, 1 özel okul olmak üzere toplamda 25 okulda görev yapan 567 öğretmen oluşturmaktadır. Ancak Balçova ilçesinde özel ilköğretim okulu bulunmamasından kaynaklı, aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan, okul sayısı ve büyüklüğü bakımından bu ilçe ile benzerlik gösteren Güzelbahçe'den bir özel okul tercih edilmiştir. Okulların seçiminde okulun yaşı ve okul büyüklüğü dikkate alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgüt iklimine ilişkin algıları cinsiyete, mesleki kıdeme, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine, okulun yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algıları, eğitim düzeyine, çalıştıkları okulun büyüklüğüne ve okulun devlet ya da özel okul olma statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Meslek yüksekokulu, eğitim enstitüsü gibi kurumlarda öğrenim gören öğretmenlerin okul iklimi algıları, lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlerin okul iklimi algılarına göre daha olumludur. Okul büyüklüğüne göre oluşan farkın ise küçük okulların lehine olduğu görülmüştür. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul iklimi algıları, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin okul iklimi algılarına göre daha olumludur. Öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları cinsiyete, eğitim düzeylerine, mesleki kıdeme, çalıştıkları kurumun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları okuldaki hizmet süresine, çalıştıkları kurumun yaşına ve devlet ya da özel okul olma statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 2 yıldan daha az hizmet süresi olan öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları, 6-10 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha olumludur. Yeni okullarda görev yapan öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları, eski okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha olumludur. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul binalarının fiziksel koşullarına ilişkin algıları, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha olumludur.

Öner (2007), “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ve okulların iklim tipini belirleyerek, okulların örgütsel iklimi ile öğretmenlerin yönetime katılması arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili, Güngören ilçesine bağlı

5 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 182 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarının iklim boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullarının iklim boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre örgüt ikliminin samimiyet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okullarını daha samimi bulmaktadır. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki kıdem yıllarına göre, örgüt ikliminin samimiyet, uzak durma ve işe dönüklük boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin branşlarına göre, örgüt ikliminin anlayış boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Matematik-fen grubu öğretmenleri ile meslek grubu öğretmenleri ortalamaya, Türkçe-dil grubu öğretmenlerinin ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin uygulamadaki yönetime katılma düzeylerine yönelik görüşleri, mesleki kıdemlerine, cinsiyetlerine, çalıştıkları okuldaki kıdemlerine, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Branşa göre ise, güzel sanatlar-spor grubu öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre yönetime katılım düzeyleri daha fazladır. Öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerinin az olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenler yönetime az katılmakta fakat kesinlikle katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Çiftçi (2014), “İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada, öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Batman il ve ilçelerinin merkezindeki ilkokullarda görev yapan 418 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin okul iklimini algılama düzeyleri samimi, destekleme, ilgisiz çözülme, engellenme, mesleki dayanışma ve yakından kontrol olmak üzere toplam altı boyutta incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler okullarında olumlu bir örgüt iklimi algılamaktadırlar. Öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine güven düzeylerinin yüksek, veli ve öğrencilere güvenlerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre örgüte olan güven düzeylerinin ve örgüt iklimi algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin içten olma ve samimi örgüt iklimi boyutlarına yönelik algıları arttıkça meslektaşlarına olan

güvenleri artmakta, çözülme, ilgisiz ve yakından kontrol boyutlarına yönelik okul iklimi algıları artıkça meslektaşlarına olan güvenleri ise azalmaktadır. Öğretmenlerin samimi ve içten olma, mesleki dayanışma, destekleme boyutlarına yönelik örgüt iklimi algıları arttıkça veli ve öğrenci güven düzeyleri de artmaktadır.

Yıldırım (2009), “İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı” adlı çalışmasında, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt ikliminde, demografik özelliklerine göre ve yönetici davranışlarına ilişkin algılamalarında bir farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden rastgele yöntemle seçilen 114 erkek, 109 kadın toplam 223 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerini işe dönüklük ve anlayış bakımından daha yeterli ve olumlu algılamaktadırlar. 51 ve üzeri yaştaki öğretmenler, 30 yaş veya altı yaştaki öğretmenlere göre yöneticilerini daha çok işe dönük ve anlayışlı bulmaktadırlar. 21 yıl veya üzeri bir süredir görev yapan öğretmenler, yöneticilerini örgüt iklimine katkıları ve anlayış açısından daha olumlu algılamaktadırlar. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerini daha çok işe dönük olarak algılamaktadırlar. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre yöneticilerini daha çok kontrol etmeye dönük ve yüksekten bakan olarak algılamaktadırlar. 6-10 yıl süredir görev yapan öğretmenler, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha az yakından kontrol etme davranışı gösteren olarak algılamaktadırlar.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın; deseni, çalışma grubu, veri toplama süreci, veri toplama aracı, verilerinin analizi ve geçerlik güvenirlik ile ilgili yapılan çalışmalarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden bir durum çalışmasıdır. Nitel araştırmacılar, insanların deneyimledikleri durumları nasıl yorumladıklarını ve bu deneyimlerine nasıl anlam yüklediklerini, dünyalarını nasıl kurduklarını anlamaya çalışırlar (Merriam, 2018). Nitel araştırma, varsayımlara ve bireylerin ya da grupların sosyal veya insani bir soruna attettikleri anlamlara yer veren ve araştırma problemlerinin incelenmesine değinen, kuramsal/yorumlayıcı çerçevelerin kullanılması ile başlar. Belirlenen problemi araştırmak için nitel araştırmacılar, çalışmada yer alan insan ve yerlere duyarlı, doğal ortamdaki verileri hem tümevarım hem tümdengelimli, örüntü ve temalar kurarak veri analizlerini nitel bir yaklaşımla kurarlar. Ortaya konulan rapor veya sunum, katılımcıların seslerini, araştırmacının derinlikli düşünmesini, problemin açıklanmasını ve yorumlanmasını ve literatüre olan katkısını içerir (Creswell, 2021). Nitel araştırmalarda çok yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan birisi, bu çalışmanın da deseni olan, durum çalışmasıdır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği, bir ya da birden fazla durumun, derinlikli bir şekilde araştırılmasıdır. Bir durumla ilişkili olan etkenler, bütüncül bir yaklaşım doğrultusunda araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Merriam'a (2018) göre durum çalışması sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenerek incelenmesidir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın durumu, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının var olan örgüt iklimidir. Bu kapsamda, belirtilen duruma ilişkin, katılımcıların görüşlerine ve yaşanmış tecrübelerine odaklanılmıştır.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçilmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örneklemeden faydalanılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı anlamak, keşfetmek ve içgörü kazanabilmek amacıyla, birçok şeyi öğrenebileceği bir örneklem grubu seçmesi gerektiği varsayımından hareket eder (Merriam, 2018). Patton'a (1987) göre ise amaçlı örnekleme, zengin bilgi içeriğine sahip olduğu düşünülen durumların, derinlemesine çalışılmasına imkân tanımaktadır. Bu yönüyle amaçlı örnekleme yöntemleri, birçok durumda olayların ve olguların açıklanmasına ve keşfedilmesine fayda sağlamaktadır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç, küçük bir örneklem oluşturarak, bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini, maksimum derecede sağlamaktır. Çeşitliliği sağlamada amaç, genelleme yapmak değil, tam aksine çeşitlilik gösteren durumlar karşısında, herhangi ortak ya da paylaşılan olguların bulunup bulunmadığını ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Patton'a (1987) göre de maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir örneklem oluşturulmasının en azından iki faydası vardır: örnekleme dâhilinde olan her durumun, kendine has boyutlarının, detaylı olarak tanımlanması ve büyük ölçüde farklılıklar gösteren durumlar karşısında, ortaya çıkabilecek ortak temaların ve bunların değerinin ortaya konulmasıdır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018). Merriam'a (2018) göre ise bu strateji, bazen olumsuzluğu ya da var olan durumun uygun olmayan örneklerini ve çeşitlilikleri içermektedir. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde ise, araştırmacının erişilmesi kolay ve yakın olan bir durumu seçmesi, araştırmaya pratiklik ve hız kazandırır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir örnekleme yöntemi olmasına rağmen, en az tercih edilmesi gereken bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Covid-19 pandemi sürecinden dolayı, görüşmelerin online ortamda yapıldığı bir süreçte, katılımcılara ulaşabilmenin zorluğundan da kaynaklı, kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. Ölçüt örneklemede ise temel anlayış, önceden belirlenen bir takım ölçütlerin karşılandığı bütün durumların karşılanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmanın örneklemini oluşturan öğretmenler için belirlenen ölçüt, öğretmenlerin en az iki yıl aynı ortaokulda görev yapıyor olmalarıdır. Nitekim öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgüt iklimini

değerlendirebilmeleri için, kısa bir süre olmamak kaydıyla, belirli bir süre o okulda görev yapmış olmaları gerekmektedir.

Nitel ve nitel araştırmalarda sıkça sorulan sorulardan birisi, örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğidir. Örneklemin yeterli ve uygun sayıda olmaması, yapılan araştırmanın iç ve dış geçerliğini doğrudan tehdit eden bir faktördür. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlerken dikkat edilmesi gereken ilkelerden birisi, veri miktarıdır. Veri miktarı, verinin genişliği ve derinliği ile ilgili bir kavramdır. Örnekleme yer alan birey ya da bireylerden elde edilmesi planlanan verinin genişliği ve derinliği, örneklemin büyüklüğü ile genellikle ters orantılı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Lincoln ve Guba (1985) da örneklem seçimini, aşırılık ve doygunluk seviyesine ulaşılması durumu göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerektiğini önermektedir. Amaca yönelik örneklemede, örneklemin büyüklüğü bilgiler göz önüne alınarak belirlenmekte, amaç bilginin artırılması ise seçim, örneklem grubundan yeni bir bilgi elde edilmediği vakte kadar devam ettirilmektedir. Dolayısıyla aşırılık esas ölçüt olarak alınmaktadır (akt. Merriam, 2018). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğüne önceden bir sayı belirlenerek değil, verilerin toplanması sürecinde ulaşılan doyma noktası göz önüne alınarak karar verilir. Veri toplama genel olarak yeni bilgi alınmadığında ya da elde edilen veriler artık göz ardı edilebilir düzeye ulaştığında, bir diğer ifade ile doyma noktasına ulaşılan dek sürdürülür. Yeni bilgiler ortaya çıkmadığı zaman, artık doyma noktasına ulaşılmış demektir (Kumar, 2011). Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü, veri doygunluğuna bağlı kalınarak on bir öğretmen ile sınırlı tutulmuştur.

Aşağıda Tablo 2’de bu çalışmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2

Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Öğretmen Kod İsmi	Cinsiyeti	Kıdemi	Okuldaki Süresi	Çalışma	Yaşı	Branşı	Öğrenim Durumu
Bahar	Kadın	17	2		42	Matematik	Lisans
Elif	Kadın	17	3		40	Türkçe	Lisans

Nuray	Kadın	15	4	38	Sosyal Bilgiler	Lisans
Burcu	Kadın	6	4	29	Fen Bilimleri	Lisans
Haydar	Erkek	10	9	36	Sosyal Bilgiler	Yüksek Lisans
Ayşe	Kadın	10	2	33	Fen Bilimleri	Yüksek Lisans
Kübra	Kadın	8	7	33	Yabancı Dil	Lisans
Demet	Kadın	5	3	32	Pdr	Yüksek Lisans
Aylin	Kadın	3	3	28	Matematik	Lisans
Leyla	Kadın	10	7	34	Fen Bilimleri	Lisans
Zeynel	Erkek	7	3	29	Matematik	Lisans

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin; cinsiyet durumlarına göre dokuz kadın, iki erkek, öğrenim durumlarına göre üç yüksek lisans, sekiz lisans mezunu, okuldaki çalışma sürelerinin iki ile dokuz yıl, yaşlarının 28 ile 42, mesleki kıdemlerinin üç ile 17 arasında değiştiği, branşlarının Matematik, Türkçe, Sosyal Bilgiler, Fen Bilimleri, Yabancı Dil ve PDR olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan okulda öğretmen değişikliğinin çok sık yaşanmasından dolayı okulda görev yapan öğretmenler genel olarak genç ve orta yaş olup, öğretmenlerin yaş grupları birbirlerine yakındır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde, verileri toplayabilmek için gerekli başvurular yapıp, izinler alındıktan sonra, çalışma grubundaki öğretmenler ile iletişime geçilmiştir. Öğretmenlere araştırmanın amacı ve süreci hakkında bilgi verilmiş, araştırma sürecinde katılımın gönüllük esaslı olduğu, kişisel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ilkesine saygı duyulacağı açıklamasında bulunulmuştur. Covid-19 salgın sürecinden kaynaklı öğretmenler ile yüz yüze görüşmelerin yapılması mümkün olmamıştır. Bu sebeple, katılımcı öğretmenler ile kararlaştırılan uygun gün ve saatte zoom üzerinden online görüşmeler yapılarak verilerin toplanması sağlanmıştır. Yapılan görüşmeler, katılımcı öğretmenlerin onayı alınarak, kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları, daha sonra bilgisayara yazılı olarak aktarılmıştır. Görüşmeler

yaklaşık olarak 35-75 dakika zaman aralığında sürmüştür. Katılımcı öğretmenlere, kişisel bilgiler ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin beş adet sorunun olduğu iki bölümden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ve gönüllü katılım formu, yapılacak görüşmeler öncesinde mail ile ulaştırılmıştır. Okulların yüz yüze eğitim-öğretime geçtiği süre zarfında yarı yapılandırılmış görüşme formu ve gönüllü katılım formu öğretmenlere elden verilmiş, gönüllü katılım formunda gerekli yerlerin imzalanması sağlanmıştır.

Alan Notları

Bu araştırma özünde iki farklı bölgede bulunan iki ortaokulun örgüt iklimlerini karşılaştırmayı amaçlamaktaydı. 14 öğretmenin görev yaptığı köy okulunda, öğretmenlerin en az iki yıl bulundukları okulda görev yapıyor olma ölçütünü sağlayan öğretmen sayısı beşti. Ölçütü sağlayan öğretmenlerin görüşme yapmaya gönüllü olmaması sebebiyle araştırmaya tek okul ile devam edilmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları ortaokulda; toplam 877 öğrenci eğitim-öğretime devam etmekte ve 42 öğretmen görev yapmaktadır. Okul, 22 derslik, bir çok amaçlı salon, bir kütüphane ve bir laboratuvarı bünyesinde bulundurmaktadır. Her sınıfın öğrenci mevcudu ortalama olarak 39-40 öğrenciden oluşmaktadır. Okul yönetimi bir müdür, iki müdür yardımcısından oluşmaktadır. Okul ilçe merkezine bir km, il merkezine yedi km uzaklıktadır.

Üç yıl görev yaptığım araştırmaya konu olan okulda öğretmen değişikliği çok sık yaşanmaktaydı. İmkani olan öğretmenler tayin isteğinde bulunurdu. Görev yaptığım süre zarfında okulda görev yapan öğretmenlerin yaklaşık yarısı kadrolu, yarısı ücretli öğretmenlerden oluşmaktaydı. Ücretli öğretmenlerin yıl sonuna kadar okulda çalışmadığı olur dolayısıyla dönem arasında tekrar tekrar öğretmen değişikliği yaşanırdı. Bu durum öğretmenler arası iletişim ortamını, bir sınıfa aynı öğretmenin devam edebilme sürekliliğini, öğrencilerin başarılarını, okul yönetiminin ihtiyaç duyulan branşta öğretmeni bulabilme kaygısını, velilerin okula olan tutumu etkileyebilmekteydi. Öğretmenler odasında öğretmenler iletişimi kendi grupları arasında sağlamakta, zümre öğretmenler arasında gerekli olan iletişimden kaynaklı gruplar arası da iletişim sağlanabilmekteydi. Okula yeni atanan veya ücretli olarak görevlendirilen öğretmenler iletişimleri öncelikle kendi aralarında sağlamakta, sonrasında başka gruplara da dahil olabilmekteydi. Öğretmenler

odasında çoğu zaman gözle görülür bir kutuplaşma ve tartışma olmamasına rağmen hissedilir bir gerginlik durumu vardı. Okul yönetimi öğretmenler odasına çoğu zaman gelmez, zaman zaman sadece okul müdürü gerekli durumlarda gelirdi. Okul yönetiminin öğretmenler ile iletişimi güçlü değildi. Öğretmenler için nöbetçi oldukları günler sorumluluklarının fazla olmasından, dinlenemeden derse girmelerinden ve okuldaki kaotik ortamdan kaynaklı stres ve kaygı sebebiydi. Öğrenci velileri randevu almadan okula gelir, teneffüslerde dahi öğretmenler ile görüşmeler gerçekleştirirdi. Zaman zaman velilerin okul yönetimine ve Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi'ne şikâyet başvurusunda bulunduğu olurdu. Öğretmenlerin ve velilerin karşı karşıya geldiği zamanlar olur, okul yönetimi kimi zaman öğretmenin, kimi zaman velinin yanında yer alırdı. Üç katlı olan okulda öğrencilerin büyük çoğunluğu teneffüslerde bahçeye çıkmaz, sınıf ve koridorlar bahçe gibi kullanıldığından bu durum kavgalara, düşmelere, yaralanmalara ve kargaşaya sebep olurdu. Okul çevresinde zaman zaman olaylar yaşanırdı. Merkezi sınavlarda nitelikli okullara yerleşen öğrenci sayısı az olur, öğrenciler genel olarak ikamete dayalı okulları tercih ederdi.

Okulda sağlıklı ve olumlu olmayan okul iklimi iletişim ortamını, öğrenci başarısını, öğrencilerin nitelikli okullara yerleşme oranını, eğitim-öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşmasını, öğretmenlerin okula olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini, öğrencilerin okula istekli gelme durumunu ve okulun öğretmen ve öğrenciler tarafından tercih edilmesini etkilediğinden araştırmaya değer görülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşmeden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama araçlarından birisi, görüşmedir. Görüşme yöntemiyle katılımcının deneyimi, düşüncesi, tutumu, niyeti, zihinsel algıları ve tepkileri gibi, gözlenemeyen durumları anlamaya çalışırız (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda görüşme, olguyu anlamak için araştırma gerçekleştirilecek alanda yapılacak olan temel çalışmalardan birisidir (Merriam, 2018). Covid-19 salgın sürecinden kaynaklı online ortamda, zoom aracılığıyla yapılan görüşmelerde, araştırmacının geliştirmiş olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken, ilgili literatür detaylı bir şekilde taranmış, literatüre dayalı çeşitli sorular

oluşturularak, uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşlerinden gelen öneriler ve eleştiriler sonucunda, sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak, sorular uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu, kişisel bilgiler ve öğretmenlerin okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerini ortaya koyacak, beş soru olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Nitel araştırmalarda görüşmeler, daha çok yarı yapılandırılmış olup, sorular açık uçlu olmalıdır. Daha az yapılandırılmış olan görüşmeler, katılımcılara algıladıkları dünyayı, kendi düşüncelerinden yola çıkarak anlatmalarını sağlar (Merriam, 2018). Bu araştırma için yapılan görüşmelerde öğretmenlere okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan aşağıda yer alan beş açık uçlu soru yöneltilmiştir:

- Okulunuzun örgüt iklimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- Okulunuzdaki mevcut örgüt iklimini oluşturan faktörler nelerdir?
- Okulunuzun örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar nelerdir?
- Okulunuzda sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler nelerdir?
- Okulunuzda güçlü bir iklim yaratma konusunda önerileriniz nelerdir?

Görüşmeler esnasında, öğretmenler tarafından anlaşılmayan soru olduğu zaman veya öğretmenlerin ilgili soru ile ilgili görüşlerini ayrıntılı olarak açıklamaları istendiğinde, belirtilen sorulara ek olarak sorular sorulmuştur. Öğretmenlere belirtilen sorular yönetilmeden önce görüşmenin başlangıcında, literatüre dayalı olarak örgüt ikliminin kavramsal çerçevesine dair açıklamalarda bulunulmuştur.

Verilerin Analizi

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, elde edilen verilerin kontrolü yapıldıktan sonra, veriler analize hazırlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi ve betimsel analizden faydalanılmıştır. İlk olarak bütün veriler detaylı bir şekilde gözden geçirilmiş, benzer olan ifadelerde kodlamaya gidilmiştir. Yapılan kodlamalardan sonra, kodları temsil edecek temalara karar verilmiş, son olarak da ortaya konulan kodlar ve temalar, tablolarda organize edildikten sonra, bulguların tanımlanmasına ve yorumlanmasına geçilmiştir.

Betimsel analizde, veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanır. Görüşme yapılan katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek için, doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak sunmaktır. İçerik analizinde ise, toplanmış olan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere yer verilir. Betimsel analizde, özetlenmiş ve yorumlanmış olan veriler, içerik analizi ile derinlemesine bir işlemde geçer ve betimsel analizde fark edilmeyen temalar ve kavramlar, bu analiz ile keşfedilebilir. İçerik analizinde, verilerin tanımlanmasına ve verilerin içerisinde saklı olan gerçeklerin ortaya çıkarılmasına çalışılır. Temelde içerik analizinde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri, belirli temalar ve kavramlar altında bir araya getirerek, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip, yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Geçerlik Güvenirlik

Bilimsel araştırmaların inandırıcılığını sağlamak amacıyla kullanılan en önemli iki ölçüt, geçerlik ve güvenirliliktir. Araştırmada iç geçerlik, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alan yazınla tutarlılığı ile sağlanmış; dış geçerlik, araştırma yönteminin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın geçerliği için yapılan bu çalışmalar, Creswell (2021) tarafından belirtilen geçerlik stratejilerinden zengin, yoğun betimleme ile paralellik göstermektedir. Zengin, yoğun betimleme, araştırmacının bir durumu tanımlaması veya bir tema hakkında bilgi vermesi sürecinde, detaylara değinmesi anlamına gelmektedir. İç geçerlik, araştırma sonucunda elde edilen bulguların, dış dünyadaki gerçekliğe uyup uymadığı sorunsalına dayanmaktadır (Merriam, 2018). Katılımcı teyidi ile amaç, araştırma sonuçlarının, araştırmaya katılan bireyler ile paylaşarak, onların görüşlerinin alınması ve durumu mümkün olduğunca doğru ve yansız bir şekilde betimlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). İnsan davranışlarının durağan olmamasından kaynaklı, sosyal bilimlerde güvenirlilik sorunlu bir alandır. Bir araştırma deseninin güvenirliliği, tek bir gerçekliğin olduğu ve gerçekliğin tekrar tekrar incelenmesi durumunda, aynı sonuçların elde edileceği varsayımına dayanmaktadır. Nitel bir çalışmanın tekrarlanması durumunda, aynı sonuçlar elde edilmeyebilir. Fakat bu çalışmanın değerini düşürmez, çünkü aynı veriler ile ilgili sayısız yorum getirilebilir. Bu durumda, nitel araştırmacılar için önemli olan temel soru, elde edilen

sonuçların toplanan verilerle ne derece tutarlı olduğudur. Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda güvenirliği, güvenirlik ve tutarlılık olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu durum, araştırmacının toplamış olduğu verileri gören ve elde ettiği sonuçları inceleyen başka kişilerin de, onlardan bir anlam çıkarması olarak ifade edilebilir. Nitekim nitel araştırmalarda asıl mevzu, bulguların tekrar elde edilip edilmeyeceği ile ilgili değil, elde edilen sonuçların toplanan verilerle ne derece tutarlı olduğuna dayalıdır (akt. Merriam, 2018). Yıldırım ve şimşek'e (2018) göre ise güvenirlik, yapılan bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından da aynı şekilde tekrarlandığında, benzer veya aynı sonuçları vermesidir. Bu yönüyle güvenirlik, bir araştırmada araştırmacıya bağlı olarak ortaya çıkabilecek hata veya yanlılık durumunun azaltılmasıdır. Durum çalışmalarında araştırmacı, güvenirliği arttırabilmek amacıyla izlemiş olduğu süreçleri, açık bir şekilde tanımlamalı, ilgili kaynaklar ile desteklemeli, araştırmayı aşama aşama belirli bir sistem içerisinde geliştirmeli, sunmalı ve başka araştırmacıların kullanabileceği veya kontrol edebileceği bir veri tabanı oluşturmalıdır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlık incelemesiyle i güvenirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan ortaokulda görevli öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, ortaya konulan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Creswell'e (2021) göre bir durum çalışmasının bulgular bölümü, hem bir durumu betimlemeli hem de durum çalışmasında araştırmacının ortaya çıkarmış olduğu tema ve konuları içermelidir. Bu bölümde temalar ve alt temalar ortaya konulmuş, temalar ve alt temalara ilişkin olarak ortaya konulan bulgular, öğretmenlerin ifadelerinden alınan doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir. Yapılan doğrudan alıntılarda, görüşme yapılan öğretmenlerin gerçek isimleri kullanılmamış, onun yerine öğretmenlere araştırmacı tarafından belirlenen isimler verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında ilk olarak öğretmenlere “Okulunuzun örgüt iklimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” biçiminde ifade edilen alt probleme ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlere okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri sorularak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının örgüt iklimini nasıl algıladıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine dayanarak elde edilen, okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri teması analiz edilmiş, analiz edilen temaya ait bulgular alt temalar, kodlar ve öğretmenler başlığı altında Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Alt temalar	Kodlar	Öğretmenler
Okulda hissettikleri	Mutsuz	Bahar, Leyla, Aylin, Haydar
	Tedirgin	Bahar, Nuray, Aylin
	Rahatsız	Nuray, Leyla, Elif, Bahar
	Güvensiz	Leyla, Demet, Burcu

	Yorgun	Leyla, Elif, Kübra, Demet
	Gergin-sıkıcı	Aylin, Nuray
Okul ortamı	Olumlu	Zeynel, Ayşe

Öğretmenlerin okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri teması; okulun hissettirdikleri ve okul ortamı alt temaları başlığı altında ele alınmıştır. Bu temaya dair görüşlerini Bahar, “...okulun örgüt iklimi için çok çok kötü demek istiyorum... puslu bir hava, puslu, kirli bir hava. Bolca dikenli olan, insanın yanına bile yaklaşmak istemediği bir durum... okulun içine girerken hep kaplumbağa olmak istiyorum. Yani kabuğumun içine çekilmek istiyorum... koridora çıktığım anda bana bir şeyler oluyor, sanki tehlikeli bir bölgedeyim, birden bir laf duyacağım, biri kötü bir şey söyleyecek, üzüleceğim, bir şey olacak...”

Elif, “...kalabalık ortamından dolayı sıkışmışlık hissi veren bir yapıda, yani fiziki olarak her şeyden önce aşırı kalabalık... Ama bu kalabalıktan dolayı çocuklar arası kavgalar, yaş gruplarının yaşadığı sıkıntılar, yeteri kadar psikolojik olarak çocuklara yetişemediğimiz için, öğrenme ortamı da buna izin vermediği için, sadece bilgi aktardığımız bir ortam haline dönüşüyor çoğu zaman...”

Nuray, “...Okulumuzda sanki bir boş vermişlik, anı kurtaralım, böyle bir iklim havası var maalesef. Okulda anı yaşıyoruz biz. Anı kurtarmaya çalışıyoruz. Uzun vadede pek bir amacımız yok okul olarak. Her yıl yapılan sınavlarda da sayısal veriler, anı yaşadığımızı gösteriyor... Okul iklimi sıkıcı, kendimi rahat hissetmiyorum. Teneffüste dâhi diken üstünde oturuyorum öğretmenler odasında. Yöneten ile ilgili bir durum bu, sanki biri bir şey mi diyecek, tedirgin oluyorum yani...”

Aylin, “...Gergin bir iklim hakim. İdareciler, öğretmenler, veliler bütün herkes arasında gerginlik hakim. Çok sıcakkanlı bir iklime sahip olduğu söylenemez... Okula gelirken düşünerek geliyor öğretmen, acaba bugün ne ile karşılaşacağım, çocuklar açısından değil, okuldaki öğretmenler odasındaki meslektaşları ile, idareci ile, bugün nasıl bir tutumla karşılaşacağım diye düşünerek geldiği için, bu tutum hem okuldaki öğrencilere yansıyor, hem öğretmenler odasındaki arkadaşlarına yansıyor, yani o yüzden gergin ve soğuk bir iklim hakim oluyor...”

Leyla, “...çok yoruluyorum... Özgür olduğumu hissetmiyorum, önümde bir müfredat var, müfredatın dışına çıkamıyorum, bazı şeyleri anlatamıyorum, bazı şeylerde susmak zorundayım, bazı şeylerde çocuklarla iletişimi kesmek zorunda kaldığım oluyor, çok özgür bir ortam değil... okulda çok mutlu değilsin, öğretmenler odası, idare, çok mutlu bir ortam, çok rahat edebileceğim bir ortam olmadığı için belki psikolojik olarak çok yoruluyorum o yüzden eve geldiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum...”

Ayşe, “...Okul iklimi benim için olumlu. Öğretmen arkadaşlarımız ile ilişkilerimiz olumlu. İdare ile ilişkilerimiz yine aynı şekilde. Benim için olumlu bir iklim var... Zaten çok kısa süredir bu okuldayım aslında”.

Zeynel, “...Örgütün iklimi bana göre olumlu. Ben çok fazla olumsuz bir durum görmüyorum. Bazı ufak tefek şeyler olabiliyor ama o her yerde olabilecek şeyler. Genel itibariyle bir bütünlük var diye düşünüyorum... Gördüğüm kadarıyla ufak tefek gruplaşmalar oluyor. Keşke bunlar olmasa diyorum kendi içimden”.

Kübra, “...Öğretmenler arasındaki iletişim, çok güzel bir iletişimimiz var. Bizi bu psikolojik olarak çok iyi yönlendiriyor, derse motivasyonumuz çok yüksek olarak giriyoruz. İşin içine biraz idarecileri de katarsam bu sefer biraz baskı altında hissediyorum kendimi. Bu bütün okulun öğretmenlerine yansımış durumda. Kendi psikolojik iklimimiz genel olarak iyi. Ama idareciler işin içine girdiği zaman, biraz baskı altında hissediyoruz, bu da ufak da olsa motivasyonumuzu düşürüyor”.

Haydar, “...Okulda bulunduğum sürede neler hissettiğim değişken, bizim psikolojimize de bağlı, çünkü biz de yaşayan bir canlıyız, evde durumlar yaşıyoruz, yolda gelirken durumlar yaşıyoruz, ailevi meselelerimiz oluyor, anne babalarımız hasta oluyor vs. tabi ki bu psikoloji de okuldaki durumumuzu etkiliyor... Uzun yıllardır bu okulda çalışıyorum, bu okulda mutluyum da mutsuzum da. Değişen şeyler oluyor, iyiyim de iyi değilim de...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Okulun Hissettirdikleri. Öğretmenler, okulun hissettirdikleri alt temasına ait görüşlerinde; okulda mutsuz olduklarını, tedirgin, yorgun ve rahatsız hissettiklerini, güvende hissetmediklerini vurgulamışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Demet, “...Öğretmenler artık yoruluyorlar ve bir noktadan sonra bu kalabalıktan kaynaklı dinlenmeye ihtiyaçları oluyor ve belki o beş dakikalık sürede biraz oturup kendini dinlemek de isteyebilir öğretmenler. Okulun kalabalık olması

da bizim birbirimiz ile iletişimimizi olumsuz etkiliyor. Sürekli bir koşturma havası hakim...”, okulda mutlu olmadığını Bahar, “...Kocaman bir mutsuzluk. Çok mutsuzuz...”, okulda kendisini güvende hissetmediğini Burcu, “...Biz nöbet tutarken bile kendimizi çok güvende hissetmiyoruz...”, okuldaki mutsuzluğunun sebebini Haydar, “...Mutsuzluğa sebep idarenin bir tavrı olabilir, öğretmenin bir tavrı olabilir, öğretmenlerin de değişik tavırları olabiliyor çünkü yaklaşımları olabiliyor, dolayısıyla o seni olumsuz etkiliyor...”, okulda baskı altında hissettiğini ve nedenini Kübra, “...Ama yine nöbetlerimizde de bir psikolojik baskı hissediyorum, çünkü idarecilerimiz sürekli öğrenciden ziyade öğretmeni kontrol etme çabasıdadır. Ve bu olumsuz yansır...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulda kendilerini rahat hissetmediklerini, adeta diken üstünde oturuyormuşçasına tedirgin olduklarını, okula o gün içerisinde acaba neler yaşayacağım kaygısıyla düşünerek geldiklerini, bu kaygının öğrencileri ve meslektaşları ile iletişimlerine yansıdığını, idareciler tarafından o gün nasıl bir tutum ve davranış ile karşılaşacağım endişesi yaşadıklarını, okulda çok yorulduklarını ve sürekli bir koşturmaca halinde olduklarını, özgür ve mutlu hissetmediklerini, mutsuzluğun okuldaki iletişim ortamından kaynaklandığını, okul yönetiminden dolayı kendilerini baskı altında hissettiklerini, okulun kalabalık mevcudunun çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Okul Ortamı. Öğretmenler, okul ortamı alt temasına ait görüşlerinde okul ortamını; soğuk, sıkıcı, boş vermiş, puslu, kötü ve gergin olarak belirtmişlerdir. Bu alt temaya dair görüşünde okulun kalabalık olmasının okul ortamına yansımaları Demet, “...Bu da kalabalık bir okulda karmaşaya ve kaosa sebep oluyor...”, okulun fiziki şartlarının, okula ulaşımın ve okul yönetiminin tutum ve davranışlarının okul iklimine etkisini Bahar, “...Okulun fiziki koşulları da etkili tabi ki. Ulaşım şartları çok etkili. Zor ulaşabiliyoruz. Otobüs belli saatlerde geliyor. Zor gelebiliyoruz. Bir de idareden bu şekilde davranış görmek insanı yıpratıyor. Çok zor bir bölgede görev yapıyoruz...”, sınıfların kalabalık olmasının ve nöbetlerin zorluğunu Ayşe, “...Sınıflarımız kalabalık maalesef. Nöbetçi öğretmen bahçede sıkıntı yaşıyor... Hareketli bir okul, her an her şey olabilecek bir okul...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulda anı kurtarma çabasında olduklarını, her ne kadar öğretmenler arasında gruplaşmalar yaşansa da genel olarak kendi grupları

arasında iletişim ortamının iyi olduğunu ve çalışmalarda öğretmenler arası bütünlüğün sağlanabildiğini, okulun kalabalık mevcudundan dolayı öğrenciler arasında kavgaların olduğunu, çocuklar ile tam olarak ilgilenemediklerinden dolayı okulun sadece bilgi aktarılan bir ortam konumunda olduğunu ve her an her şeyin olabileceği bir okul olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden en kısa süre olarak iki yıldır okulda görev yapan öğretmenler, Ayşe ve Bahar'dır. Ayşe okul iklimine dair olumlu görüş belirtirken, Bahar olumsuz görüş belirtmiştir. Okulda ücretli öğretmen olarak görev yapan Bahar, *"...Ben hep ceza gören kesimdeyim. Sürekli bize ses yükseltiyor. İşimizi yapmadığımız zaman hemen ilişik kesilmeye kadar gidiyor. Bu sürekli bizim önümüze sürülen bir şey. İdare söylüyor diye her şeyi kabul etmek zorunda değilsin. Söylediğin zamanda bile ilişğini keserim gibi bir yaklaşım ile karşılaşılıyor..."* görüşü ile ücretli öğretmen olarak yaşadığı zorlukları belirtmiştir. Kadrolu olan Nuray, *"...Yönetenlerin işgörenler arasında ayrımcılık yaptığını düşünüyorum. Ücretli öğretmenler ile kadrolu öğretmenlerin ayrımının yapıldığını düşünüyorum. Ücretli öğretmenlere hoş olmayan davranışlarda bulunulduğunu hissediyorum..."* söylemi Bahar öğretmenin görüşünü desteklemiştir.

Öğretmenler birinci alt probleme verdikleri yanıtlarda, okul iklimini genel olarak olumsuz duygular ve yaşantılar üzerinden ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul iklimini genel olarak olumsuz algılamalarında etkili olan unsurların; okulun fiziki imkânlarından, donanımlı olmamasından, bulunduğu bölgeden, ulaşım şartlarından, kalabalık olmasından, okul yöneticisinin tutum ve davranışlarından, öğretmenler arası iletişim tarzından ve oluşan gruplaşmalardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul iklimi algılamalarında; meslektaşları ile iletişimlerinin niteliğinin, okul yöneticisinin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışların, okulun toplam öğrenci mevcudunun, okula ulaşımın güçlüğüne, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerine yön veren materyallere sahip olup olmamalarının ve okulun fiziki alt yapısının önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin Okullarının Mevcut Örgüt İklimini Oluşturan Faktörlere İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında öğretmenlere "Okulunuzun örgüt iklimini oluşturan faktörler nelerdir?" biçiminde ifade edilen alt probleme

ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlere okullarının örgüt iklimini oluşturan faktörlerin sorulması ile okullarında var olan örgüt iklimini belirleyen etmenlerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine dayanarak elde edilen, okullarının örgüt iklimini oluşturan faktörler teması analiz edilmiş, analiz edilen temaya ait bulgular alt temalar, kodlar ve öğretmenler başlığı altında Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Öğretmenlerin Okullarının Mevcut Örgüt İklimini Oluşturan Faktörlere İlişkin Görüşleri Temasına Ait

<i>Bulgular</i>		
Alt temalar	Kodlar	Öğretmenler
Yönetim	Adalet	Bahar, Elif, Nuray, Haydar, Ayşe, Demet, Aylin, Zeynel
	İletişim	Demet, Bahar, Nuray, Haydar, Kübra, Burcu, Ayşe, Aylin, Leyla, Zeynel
	Kararlara katılım	Nuray, Haydar, Kübra, Demet, Aylin, Leyla, Burcu
	Denetim	Kübra, Burcu, Bahar
	Destek	Haydar, Demet, Aylin, Leyla, Elif
Öğretmen	Mesleki yeterlilik	Bahar, Aylin
	İletişim	Bahar, Nuray, Ayşe, Kübra, Demet, Aylin, Leyla
	Gruplaşma	Bahar, Nuray, Burcu, Ayşe, Demet, Aylin, Leyla, Zeynel
	Sirkülasyon	Nuray, Haydar, Aylin, Zeynel
	Dinlenememe	Elif, Leyla
Veli	Sosyoekonomik düzey	Bahar, Elif, Burcu, Ayşe, Aylin, Leyla
	Eğitim düzeyi	Haydar, Aylin, Leyla, Zeynel, Bahar
	İlgi	Elif, Leyla

	Öğretmene saygı-şikayet	Nuray, Leyla
Öğrenci	Aile yapısı	Elif, Ayşe, Kübra,
	Kurallar	Ayşe, Kübra, Aylin,
	Donanım	Bahar, Elif, Haydar, Demet, Leyla
Okul ortamı	Öğrenci mevcudu	Bahar, Elif, Nuray, Ayşe, Kübra, Demet, Aylin, Leyla, Zeynel
	Nöbet	Ayşe, Aylin, Leyla, Burcu
Çevre	Sıkıntılı mahalle kültürü	Kübra, Aylin, Leyla, Zeynel

Öğretmenlerin okullarının mevcut örgüt iklimini oluşturan faktörleri teması; yönetim, öğretmen, veli, öğrenci, okul ortamı ve çevre alt temaları başlıkları altında ele alınmıştır. Bu temaya dair görüşlerini; Haydar, “*Öğretmen, idare kadrosu, öğrenci, çevre...*”

Elif, “*Okul iklimini oluşturan faktörlerin başında, devlet büyük yapılanma, sonra bakanlık, onların alt birimleri arasındaki iletişim, sonrasında okula geldiğinizde tabii ki idare, öğretmenler, fiziksel yapı, veli profili, öğrencilerin derse bakış açısı, hatta devletten önceki basamak, toplum yapısını oluşturan dünya, evrensel bakış açısı, dünyada acaba eğitimden beklenen ne? Farklı ülkelerdeki eğitim anlayışları, sonra ülkemizdeki eğitim anlayışı, sonra devletin buna nasıl yaklaştığı... Bize ulaşana kadar bunların hepsi örgüt iklimini etkiliyor... aşırı bilgi yüklemesi ile, sağlayamadığımız fiziksel ortam... çocuğun psikolojik yapısını önemseyecek anne-baba-veli profili de tabi ki önemli*”.

Kübra, “*...öğretmen devreye giriyor, öğretmenlerin öğrencilere olan ilgisi, velilerle olan iletişimi, idarecilerle olan iletişimi, bunların hepsi yansıyor... mevcudun çok kalabalık oluşu, bu etkiliyor bizi... Okuldaki öğrencilerin, çalışanların, onların özellikleri hepsi aslında, bizi nasıl hissettirdikleri, onlarla olan iletişimimiz, bunların hepsi iklimin oluşturduğu faktörler*”.

Demet, “*İletişim öncelikle, daha sonra iletişimin sonucu olarak güven duygusu olabilir, değerler ve normlar ve yönetimin yaklaşımının da önemli olduğunu düşünüyorum. Bu faktörlerin hepsi okul iklimini etkilemekte ve bireylerin kuruma olan aidiyet duygularını, verimliliğini, ben kuruma veya öğrencilere ne*

katabilirim gibi bütün bunların hepsini, davranışlarımıza kadar etkilediğini düşünüyorum”.

Leyla, “...Okula karşı olumsuz bir eleştiri yapacağımız zaman hep çevre çevre diyoruz ama yedi sekiz yıl olacak nerdeyse bu okuldayım, benim oradaki huzurumu, oradaki rahatlığımı çok etkileyen çevre değil aslında idare, öğretmenler odası”.

Zeynel, “Örgütün iklimini oluşturan en önemli faktör idare diye düşünüyorum. İdarenin yaklaşımı iyiye her türlü o örgütün içinde çalışanlar da birbirine karşı aynı şekilde dostane, birbirine sevgi, saygı, idarenin yaklaşımından dolayı insanlar mutlu olur... dediğim gibi burada idare en önemli faktör...”

Ayşe, “Okul idaresi çok etkilidir örgüt iklimini oluşturmada. Öğretmenlerin kesinlikle havasını değiştirir, istekli veya isteksiz oluşlarını etkiler...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetim. Öğretmenler okul yönetimi alt temasına dair görüşlerinde; iletişim, adalet, kararlara katılım, denetim, destek ve mesleki yeterlilik konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “...En önemli noktadayız, kesinlikle idare. İdare ve idarenin altındaki ekip diye bahsedebilirim... idare gerçekten bütün öğretmenleri dinleyebilen bir idare olsa...”, Nuray, “...Özellikle yönetenler. Yönetenler sayı olarak da yeterli değiller. İletişim olarak da bizim beklentilerimizi karşılamıyorlar. Örgüt ikliminde yöneten çok çok önemli bir nokta... Yönetenler ile iletişim kurmak çok zor. Yönetenlere derdimizi anlatmak çok zor. Yönetenle muhatap olmamak için dua ediyorum. Ya çok boş vermiş havaları var ya da önünü kesen bir durum söz konusu bizde...”, Demet, “...Ama ben her gittiğimde, bir red ile karşılaşıyorsam veya ben bunu hissediyorsam, iletişim kopukluğu oluyorsa, bir süre sonra ben kazanımımı veririm, üstüme düşen sorumluluğu yaparım ama bunun ötesinde kuruma ne katarım gibi fikirler, artık azalmaya başlıyor yani biz öğretmenlerin verimliliğini de azaltıyor bence...”, Kübra, “...Öğretmenler içten içe aslında memnun olmasalar bile idarenin üzerimizdeki baskısından mı ya da bilmiyorum o psikolojiyi ama ondan dolayı gidip kimse sıkıntısını dile getirmez, birkaç kişi sıkıntısını açık açık dile getirir, o da tabi çoğunluk olmadığı için çok da bir işe yaramaz. Bu durum onları nasıl etkiliyor, bence çalışma ortamını etkiler...” şeklinde ifade etmişlerdir. Örgütsel kararlara

katılım durumunu Nuray, “...Karar alma sürecinde bizim fikrimiz soruluyor ama soruluyor gibi görülüyor, ama en son karar maalesef yönetenlerin oluyor. Toplantılarda çoğunluğun söylediği karar uygulanmamış. Karar alma sürecinde yönetenlerin bizi çok dikkate aldığını düşünmüyorum. Birçok şey formaliteden yapılıyor...”, Aylin, “...Toplantıda kurallar söylenir ya da yapılmak istenen şeyler öğretmenlere duyurulur ve oylama yapılıyor, oylamada kabul görüyor ya da kabul görmüyor bu genellikle sık sık uygulanıyor ama sonuç olarak yine idarenin dediği uygulanıyor. Sadece hep beraber toplanılmış, bir karar verilmiş olmak için toplanıyoruz...”, Kübra, “...Demokratik bir ortamda toplantı yapılmaya çalışıyor, genelde toplantıda fikirler söylenir, kararlar alınır, çok fazla öğretmen konuşmaz, zaten genelde idareciler fikrini söyler, kabul edilir veya edilemez, ufak bir tartışma münakaşa olur sözlü olarak, yine en sonunda da son kararı idarecilerimiz verir. Öğretmenler içten içe aslında memnun olmasalar bile idarenin üzerimizdeki baskısından mı ya da bilmiyorum o psikolojiyi ama ondan dolayı gidip kimse sıkıntısını dile getirmez, birkaç kişi sıkıntısını açık açık dile getirir, o da tabi çoğunluk olmadığı için çok da bir işe yaramaz. Bu durum onları nasıl etkiliyor, bence çalışma ortamını etkiler...”, Haydar, “...Toplantılarda öğretmenlerin fikirleri alınıyor alınıyor, uygulanıyor mu uygulanmıyor çoğu konuda. Bazen değişen duruma göre söylediğin şey dikkate alınıyor ama bazen de hiç alınmıyor...”, Demet, “...İdare tarafından alınan kararlar öğretmenler tarafından uygulanmaya çalışılıyor ve bu belirlenen kurallar da sadece idare tarafından alındığı için, öğretmenler bunu uygularken zaman zaman sorun yaşayabiliyorlar...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler okul yönetiminin her öğretmene aynı mesafede yaklaşmadığını ve adil olmadığını belirtmişlerdir. Bahar bu durumu, “...İdare tarafından belli bir öğretmen grubu destekleniyor... Ama idare sadece belli başlı öğretmenlerle temasta olduğu için, bizim dediğimizin hiç bir kıymeti yok...”, Haydar, “...İdarecilikte sınırlar olacak, herkese aynı şekilde kuralların getirdiği şey ile muamele göstereceksin...”, Nuray, “...Yönetenlerin işgörenler arasında ayrımcılık yaptığını düşünüyorum. Ücretli öğretmenler ile kadrolu öğretmenlerin ayrımının yapıldığını düşünüyorum. Ücretli öğretmenlere hoş olmayan davranışlarda bulunulduğunu hissediyorum...” şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenler yöneticileri tarafından denetlenmenin ve kontrol edilmenin kendilerinde psikolojik baskı

yarattığını, özgür ve rahat hissetmediklerini ve bu durumun canlarını sıktığını ifade etmişlerdir. Bu durumu Leyla, “...okul ortamında hiyerarşiyi ben çok beğenmiyorum, biraz rahat olmak istiyorum, şeyi hiç sevmiyorum derse gelip kontrol ediliyor... o tarz şeylerden çok rahatsız oluyorum bir öğretmen rahat olmalı, ben istersem dışarıda dersimi işlemeliyim, istersem sınıfta, özgür değilim ders yaparken... sen görevini yapmaya çalışıyorsun, onlar seni kontrol eden, yanlış bir şey olduğunda dürtükleyen bir mekanizma gibi idare. Denetlendiğimi düşünüyorum. Her fırsatta düşünüyorum. İdareci benim gözümde beni dürtükleyen, beni takip eden, o da insanın canını sıkıyor, rahat olamıyorsun...”, Kübra, “...Okul nöbetlerinde herkes görevini yerine getirir, öğretmene verilen görevi herkesin hakkı ile yerine getirdiğini düşünüyorum. Ama yine nöbetlerimizde de bir psikolojik baskı hissediyorum, çünkü idarecilerimiz sürekli öğrenciden ziyade öğretmeni kontrol etme çabasındadır...” şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul yönetimi tarafından yeterince desteklenmediklerini ve ödüllendirilmediklerini, bu durumun performanslarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu durumu Nuray, “...ortaokulunda da yapılan iş ve işlemler yönetenler tarafından hiçbir şekilde ödüllendirilmiyor. Ne maddi ne de manevi şekilde ödüllendirme yapılmıyor. Arkadaşlarımızın performansları düşüyor, aynı işi yapıp da farklı ücret almamız, ücret karşılığında çalışan öğretmen sayısı oldukça fazla. Bu arkadaşların diğer öğretmen arkadaşlarla olan ilişkilerini etkiliyor. Hatta bu arkadaşlar daha fazla çalışıyorlar bence... Buna karşılık da yöneten tarafından ne bir ödüllendirme, ne de farklı bir şekilde destekleme söz konusu dahi olmuyor...”, Kübra, “...İdarenin bizim arkamızda olmadığını düşünüyorum okulda...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin yeterli mesleki donanıma sahip olmadıklarını, yöneticileri tarafından desteklenmediklerini, örgütsel kararlara katılımda görüşlerinin çoğu zaman sorulmadığını veya sorulsa dahi yine yöneticilerinin kararlarının uygulandığını, okul yöneticileri ile iletişimlerinin mesafeli ve anlayışsız, empatiden uzak olduğunu, okul yöneticilerinin yeterince adil olmadıklarını, gerekli yerlerde ödül ve taktirde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler okul yönetimi ile en çok iletişim konusunda zorluk ve kopukluk yaşadıklarını, dinlenmediklerini, bu sebeple sıkıntılarını dile getiremediklerini ve yöneticileri ile iletişim kurmamak için dua ettiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen. Öğretmenler, öğretmen alt temasına ait görüşlerinde; iletişim, gruplaşma, sirkülasyon ve dinlenememe konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Ayşe, “...Benim için öğretmenler odasının olumlu bir havasının olması birçok şeyi aslında, eksi olsa bile artıya dönüştüren bir durum... Sanki gruplaşmış bir öğretmenler odası gözlemliyorum, ama ben kendi içinde bulunduğum tarafta mutlu olduğum için, diğer tarafla çok ilgilenmiyorum...”, Aylin, “...Öğretmenler odasında kendi aralarında zaten önceden gruplaşmışlar, herkesin ayrı bir grubu var, kim nereye nasıl davranacağını bilmiyor, sağ ve sol grup var... Öğretmenler arasındaki ilişki de çok önemlidir, birbirlerine karşı tavırlarının nasıl olduğu, ilişkilerinin iyi olup olmadığı ya da birbirlerine selam verip vermedikleri, samimi olup olmayışları, iyi niyetli veya iyi niyetli olmayışları mevcut örgüt iklimini bence en önemli etkileyen faktörler... Okulumuzda çok sık öğretmen değişiyor. Çünkü gereğinden fazla atama yapılmadığı için çok fazla öğretmen değişikliğine neden oluyor, bu da öğrencilerin eğitim durumunu, öğrenme becerisini çok fazla etkiliyor...”, Nuray, “...Okulumuzda sürekli bir öğretmen değişimi var. Öğretmen değişikliği çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğuna da sebep oluyor. Bazen ismini bile bilmediğim öğretmen arkadaşım oluyor. Sürekli çalışan değişikliği de olunca iletişim kopukluğu da yaşanıyor. Çalışanlar arasında gruplaşma var. Bu gruplaşma da iklimi etkiliyor. Öğretmenler arasındaki atmosferi de etkiliyor... Okul o kadar yoğun geçiyor ki teneffüslerde dahi çocuklarla sürekli iletişim halindeyiz...”, Haydar, “...Öğretmen sirkülasyonu, sürekli arkadaş çevrenin değiştiğini düşün, öğrenci bu durumdan çok olumsuz etkileniyor, öğretmen de olumsuz etkileniyor... idareyi de olumsuz etkiliyor... sürekli bir sirkülasyon okulun genelini olumsuz etkiliyor. Bizim okulda da çok sık rastlanıyor bu duruma. Dolayısıyla gelen gidiyor. Hatta bir iki yıl artık, fırsatını bulan farklı farklı sınavlara giriyor, gidiyor yani bir şekilde...”, Kübra, “...Öğretmen dersten çıkıyor, on dakikalık süresi var, hiç bir dinlenme şansı olmadan veli ile görüşüyor veya öğrenci ile görüşüyor, bu durum bize şöyle yansıyor, ben hiç dinlenmeden, beynimi boşaltmadan tekrar başka bir derse gidiyorum, yani bir koşturma ile geçiyor, bu koşturma da insanda hem fiziksel, hem de psikolojik olarak yorgunluğa sebep oluyor, bu iklimi tabi ki de olumsuz etkiliyor...”, Burcu, “...Herkes konuşuyor ama belli bir grup da var. İnsanların siyasi görüşleri veya dinleri veya mezhepleri iletişim kurmakta maalesef bir kriter tercihi oluyor... Bir insanı insan olduğu için sevmeyen, onunla konuşmak için belirli kriterleri olan insanlar oluyor, o yüzden de

gruplaşmalar maalesef oluyor...”, Ayşe, “...Maalesef ücretli öğretmen akışı çok fazla okulumuzda, kadrolu öğretmenlerimizin yetersizliği sürekli bir ücretli öğretmen değişimine gidiliyor...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, öğretmenler arasında gruplaşmaların olduğunu, bu durumun örgüt ortamını olumsuz etkilediğini ama kendi arkadaş ortamlarında mutlu olduklarını, okullarında öğretmen açığının fazla olduğunu ve bu açığın ücretli öğretmenler ile karşılandığını, bu sebeple çok fazla öğretmen sirkülasyonu olduğunu, bu durumun da öğretmenlerin iletişim ortamını ve öğrenci başarısını etkilediğini, okulun yoğun geçtiğini, yeri geldiğinde teneffüslerde dâhi veliler veya öğrenciler ile görüşmeler yaptıklarından dolayı derslere dinlenmeden girdiklerini dolayısıyla fiziksel ve psikolojik olarak yorulduklarını, bu durumun da örgüt iklimini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Veli. Öğretmenler, veli alt temasına dair görüşlerinde; sosyoekonomik düzey, eğitim düzeyi, öğretmene saygı ve ilgi konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “...*Bu çevrede çok iyi durumda olan veli de var... Çocuğu ile çok ilgilenen, üzerine titreyen, öğretmene çok kıymet veren veli de var... Ama bir de öğretmenin hiç bir şey ifade etmediği veli modelleri de var...*”, Nuray, “...*Veliler ile de çok muhatap oluyoruz. Genelde olumsuz anlamda oluyoruz. Daha üst mercilerin velilere tanımış olduğu şikâyet durumunu velilerin yanlış anlaması. Öğretmenlere karşı bir ön yargı oluşturarak her şeye şikâyet etme gözüyle bakmaları, bu da beni çok tedirgin ediyor açıkçası...*”, Kübra, “...*Veliler de okulumuza çok sık gelip gidiyor, belirli bir görüşme saatimiz olmadığı için, teneffüslerde dahi veliler ile görüşmek zorunda kalıyoruz, daha doğrusu zorunda bırakıyoruz. Bizde velilerle mücadele ediyoruz gibi bir durum var... fiziksel yapısı derken bulunduğu muhit, konumu itibarıyla, biraz kırsal kesimde olduğu için, velinin eğitim seviyesi çok önemli...*”, Aylin, “...*Çünkü çoğu ilkokul, ortaokul mezunu. Çocuğuna kendisi destek olamıyor bile. Çocuk kendi başına bir şeyler yapmaya çalışsa bile aileden destek göremiyor...*”, Demet, “...*Yönetim velilerin fikirlerine, isteklerine, şikâyetlerine önem veriyor ama ben bu noktada öğretmenlerin biraz dışarıya itildiğini düşünüyorum. Herhangi bir öğretmenle ilgili sorun yaşandığı zaman, öğretmenler ile iletişim kurmak yerine sanki veliler idareye taşıma derdinde hemen. Sonrasında sanki öğretmen suçlu gibi bir hava oluşuyor”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler bazı velilerin öğretmene değer verdiğini, bazı veliler için ise öğretmenlerin bir şey ifade etmediğini, velilerin çok sık okula gelip gittiğini, öğretmenlere karşı ön yargılı olduklarını ve öğretmenleri bazı konularda şikâyet etmeye çalıştıklarını, bu durumun kendilerini tedirgin ettiklerini, yapılan şikâyetlerde okul yöneticilerinin öğretmenlerin yanında olmadığını ve öğretmenin suçlu hissettirildiğini, veliler ile olumsuz anlamda görüşmeler yaptıklarını, onlar ile mücadele halinde olduklarını, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyinin düşük olmasının çocukların davranışlarına ve başarı durumlarına etki ettiğini, velilerin çocuklarına yeterince destek olamadıklarını, bu durumun da örgüt iklimine yansıdığını ifade etmişlerdir.

Öğrenci. Öğretmenler, öğrenci alt temasına ait görüşlerinde aile yapısına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Elif, “...*Ekonomik koşullardan da ayrı düşünemeyiz ki okul yapılanmasını. Dolayısıyla çocuğun sabah kahvaltı etmesinden tut da, anne-baba arasındaki tartışmalardan çocuğun etkilenmesi, psikolojik temeller, okul öyle bir yapı ki çok fazla etkeni var...*”, Burcu, “...*Çocukların kendilerini güvende hissettikleri bir okul ortamı olduğunu düşünüyorum. Çünkü bazı öğrenciler suça eğilimli, evde yaşadıkları olumsuz hayatlardan dolayı veya anne babalarından gördükleri şiddetten dolayı bunu okula da yansıtıyorlar... Aile ve izledikleri içerikler çocukların maalesef şiddete meyilli olmalarına neden oluyor, bu da okulda kendini güvende hissetmeyecek bir ortamın oluşmasına neden oluyor...*”, Aylin, “...*Evde zaten bu desteği aileden göremiyor. Bu da ister istemez hayatının her alanını etkiliyor...*”, Ayşe, “...*öğrencilerimiz de maalesef dezavantajlı durumlara sahip öğrenciler çoğunlukla, aile bakımından boşanmış ebeveynlerin çocukları çok fazla okulumuzda, bunun olumsuz etkisini görüyoruz, cezaevinde olan ebeveynlerimiz var, zaten geçim sıkıntısı derdinde olan ebeveynlerimiz var, bunların hepsi tabi ki çocuklarımızı etkiliyor, biz aslında sorun yaratan bir çocuk olarak, başarısız bir öğrenci olarak görüyoruz ya da saygısız bir öğrenci olarak gördüğümüzde arkasında çok fazla hayat hikâyeleri ve bunu öğrendiğimizde çok anlam yükleyebiliyoruz demek ki bu sebepten dolayı bu çocuğun hırçın davranışları, bu olumsuz davranışları diye anlamlandırabiliyoruz, o yüzden bölgemiz maalesef sıkıntılı...*” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, öğrencilerin ailelerinin ekonomik düzeyinin, aile içerisinde yaşananların, aileden destek görememenin ve öğrencilerin izlediklerinin onları

psikolojik olarak etkilediğini, bu durumun çocukların hayatlarının her alanına yansıdığını ve bazı çocuklarda kendisi şiddete ve suça eğilimli olma ile gösterdiğini, bu sebeplerden dolayı okul ortamının güvensiz olduğunu ve bu durumun örgüt iklimini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Okul ortamı. Öğretmenler okul ortamı alt temasına ait görüşlerinde; kurallar, donanım, öğrenci mevcudu ve nöbet konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Ayşe, “...37-38 mevcutlar. Dolayısıyla bu da bütün öğrenciler ile bire bir ilgilenmemizi engelleyen bir durum. Haliyle sınıf yönetiminde sorun yaratan bir durum... Kurallarımız net, belirgin, her okulda olması gerektiği gibi diyelim. Bazı öğretmenler kurallara uymaya daha meyilli, bazıları ise kurallara uymuyorlar... birilerinin uyup birilerinin uymaması havaya tabi ki olumsuz yansıyor ve öğretmenlerde isteksizlik oluşturuyor, nasıl öğrenciler birbirlerini olumsuz etkiliyorsa aslında öğretmenler de birbirini olumsuz etkiliyor, onlar da bu sefer ben de uymayayım o zaman kurala, uyan da kuraldan çıkabiliyor, olumsuz etkiliyor o yüzden, birlikte hareket etmek en doğrusu... Öğrenciler adına kuralların sanki yetersiz olduğunu düşünüyorum, öğrencilerde rahatlık mevcut, öğrenciler adına da bu kurallar tam olarak uygulanmıyor, en önemli sorun da zaten genel olarak öğrencilerimizin olumsuz davranışlarına karşı belki caydırıcı bir şey de yapılmamış olması, asla ceza seven biri değilim, biraz bu konuda idare esnek davranıyor öğrencilere karşı ve tutarlı olunmadığını düşünüyorum, hatta belli kurallar olmadığını düşünüyorum...”, Kübra, “...Okulumuzda kurallar net, aslında var. Ama uygulansın diye karar alınır, hiçbir zaman uygulanmaz, öğrenciler üzerinde uygulanmayan kurallarımız var. Ama öğretmenler bütün kurallara uymak zorundadır. Öğretmenler uyar ama öğrenciler üzerinde çok fazla etkili olduğumuzu düşünmüyorum... mevcutların çok kalabalık olmasından dolayı çok fazla takip edemediğimizi düşünüyorum, öğrencilerin giyim kuşam, kıyafet, saç, tertip düzen gibi konularında çok zayıf olduğunu düşünüyorum okulumuzun... bir öğretmenimiz başka bir şey söylerken, ben aynı öğrenciye başka bir şey söylemiş oluyorum ki bu durumda hem öğrenci afallıyor psikolojik olarak hem öğretmen neden böyle oluyor sorusunu soruyor kendisine. Yoruluyoruz...”, Demet, “...Okul kalabalık, okula ilk başladığım zamanlarda sanki bir kaotik ortam gibi hissediyordum, teneffüslerde aşırı sesin olması, sürekli koşturmaca, nöbetçi öğretmenlerin tabi ki çok yorulmaları, keza öğretmenlerin de derslerinde sınıfların kalabalık olmasından

dolayı ders işlemlerinin de zor olduğunu düşünüyorum...”, Aylin, “...Öğretmenlerin verimli ders işleyebildiğini düşünmüyorum, sınıflar aşırı kalabalık... Nöbetlerde öğretmenler genelde bütün sınıflara yetismeye çalışıyorlar, bütün sınıfları kontrol etmeye çalışıyorlar, her kata bir öğretmen veriliyor, bu öğretmen hem öğrenciden sorumlu, hem sınıflardan sorumlu, hem de çocukların getirdikleri soruları çözmekten sorumlu. Hepsini aynı anda yapmak zorundasın...”, Burcu, “...Nöbetlerde çok zorlanıyoruz, okulumuz da küçük, bahçesi çok küçük, çok kalabalık bir okul... Çocuklar bahçede oyun oynamayı da bilmiyorlar, daha çok sınıflarda oynuyorlar, o yüzden teneffüslerde sıkıntı yaşıyoruz... Ödevleri bire bir kontrol etmeye kalktığımızda bir dersimiz gidiyor, kalabalık olması öğrencilerle bire bir iletişimi, ilgilenme imkânımızı gerçekten çok zorluyor, eksikleri olan öğrencilere dönüş yapamıyoruz... bilgisayarlar eski, internet alt yapısı sıkıntılı, akıllı tahtalar var ama internete bağlanma konusunda sıkıntı yaşadığımız için çok verimli kullanamıyoruz, sınıflar küçük, sadece bilgisayar laboratuvarı vardı o da sınıf olmadığı için bozuldu, kütüphanemiz yok denecek kadar küçük bir yere alındı sınıf olmadığı için. Ne kitapları koklayabileceğimiz bir kütüphanemiz var, iletişim çağındayız, bilgisayar çağındayız çocukların etkin kullanabilecekleri bir bilgisayar laboratuvarları da yok, spor salonu yok, okulun fiziksel alt yapısı çok iyi değil maalesef. Okuldaki bu imkânsızlık derslerimize çok yansıyor...”, Haydar, “...bizim sınıflar çok kalabalık, fiziksel koşullar da hazır değil. Sıralar yan yana, çocuklar tıklım tıklım, sayı da fazla, yaz aylarında daha da sıkıntılı oluyor... ama diğer türlü o eksik yapıyor bu eksik yapıyor deyince, bu sefer senin kafanı kurcalıyor, sen dersine de adapte olamıyorsun bu durumda, birkaç kere bu durumlarla ben karşılaştım, derse de sinirli giriyorsun, dersini de olumsuz etkiliyorsun dolayısıyla anlık unutmak en güzeli orada. Bunun sorumlusu, bunun uyarıcısı ben değil, bunun uyarıcısı idare ya da müdür yardımcısı...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okuldaki öğrenci mevcudunun çok kalabalık olmasının nöbetlerde ve sınıf yönetiminde zorluklara sebep olduğunu, okullarında kuralların uygulanmasında netliğin olmadığını, kurallara kimi öğretmenin uyduğunu, kimi öğretmenin ise uymadığını, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ve sinirlendirdiğini, öğrenciler için de kuralların olduğunu ama kurallarda bir bütünlüğün sağlanamadığını, kalabalık olan öğrenci mevcudundan dolayı öğrencileri takip etmekte de zorlandıklarını, verimli ders işleyemediklerini,

yorulduklarını, okulun fiziki imkânlarının yeterli olmadığını ve bu yetersizliğin de okulun örgüt iklimine etki ettiğini ifade etmişlerdir.

Çevre. Öğretmenler çevre alt temasına ait görüşlerinde; mahalle kültürünün örgüt iklimine etki ettiğini ve okul çevresinin sıkıntılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu alt temaya dair görüşlerini Kübra, *“...Okul olarak çok iyi bir çevrede olduğumuzu söyleyemeyeceğim, Ankara’nın kırsal bir bölgesinde ve çok fazla dışarıdan gelen öğrenci mevcut. Hepsi aynı kültürü taşımadığı için iletişimleri biraz zorlaşabiliyor çocukların, bu da bize yansıyor...”*, Aylin, *“...Çünkü maddi durumu buna el vermiyor. Çocuk da okulda öğrenemediği zaman mecbur başka şeylere yöneliyor. Okulun çevresi zaten çok müsait buna...”*, Burcu, *“...Okul çevremizde de bazı olaylar oluyor, okul çıkışlarında kavgalar falan yaşanıyor... bunlar okulda güven ortamının oluşmasını engelliyor. Bu da çocuğun başarısını etkiliyor...”*, Zeynel, *“...mahalle olarak, ortam olarak belki sıkıntılı bir yer... Çevrenin baskısı da ister istemez üstümüzde oluyor, çok rahat değiliz. Mahallede çok bizim alışık olduğumuz, tasvip ettiğimiz ortam yok. Sonuç olarak çocuklar okuldan çıktığında sokağa indiğinde karşılaştığı durumlar onların hayatlarını çok kötü etkiliyor...”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun çok iyi bir çevrede olmadığını, okul çevresinin sıkıntılı olduğunu, çevrenin baskısını kendilerinde hissettiklerini ve rahat olamadıklarını, öğrencilerin farklı kültüre sahip olmasının öğrenciler arasındaki iletişimi etkilediğini ve bu durumun da kendilerine yansıdığını, öğrencilerin maddi durumlarından kaynaklı öğrenmeyi tam olarak sağlayamadıklarını, bu durumun da bir sonucu olarak, çevrenin profilinden de kaynaklı öğrencilerin başka şeylere yöneldiğini, okulun çevresinde, sınıflarda olayların ve kavgaların yaşandığını, bu durumların okuldaki güven ortamını ve öğrencilerin başarısını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin ikinci alt probleme verdikleri yanıtlara göre okulların örgüt ikliminin; yöneticilerin mesleki yeterliliği, iletişim becerileri, adaletli olmaları, öğretmenleri ödüllendirmeleri ve desteklemeleri, öğretmenlerin örgütsel kararlara katılım düzeyi, meslektaşları ile iletişimleri, örgütsel bağlılıkları, iş doyum düzeyleri, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyleri, öğretmenlik mesleğinin saygınlığı, öğrencilerin başarı durumları ve davranış biçimleri, okulun fiziki imkânları, öğrenci mevcudu, okul kuralları, okul çevresinin özellikleri gibi faktörlerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin Okullarının Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlara İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında öğretmenlere “Okulunuzun örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar nelerdir?” biçiminde ifade edilen alt probleme ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlere okullarının örgüt ikliminin neden olduğu sonuçların sorulması ile öğretmenlerin okullarında var olan örgüt ikliminin neden olacağı sonuçların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine dayanarak elde edilen okullarının örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar teması analiz edilmiş, analiz edilen temaya ait bulgular, alt temalar, kodlar ve öğretmenler başlığı altında Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Öğretmenlerin Okullarının Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlara İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Alt temalar	Kodlar	Öğretmenler
Öğretmen	Mutsuz	Bahar, Haydar, Leyla
	İsteksiz	Bahar, Nuray, Leyla
	Düşük bağlılık	Bahar, Nuray, Ayşe, Kübra, Demet
	Düşük iş doyumu	Haydar, Leyla, Zeynel
	Mesleki gelişim	Haydar, Kübra, Demet
	Yorgun	Leyla, Elif, Kübra,
	Kaygı	Aylin, Bahar, Nuray,
Amaçlara ulaşamama	Düşük başarı	Elif, Nuray, Burcu, Ayşe, Zeynel
	Amaçlara ulaşamama	Elif, Nuray, Aylin
	İletişim	Bahar, Nuray, Burcu, Haydar, Kübra, Demet
Öğretmenler odası	Güven	Burcu, Demet
Okul düzeni	Disiplin sorunları	Burcu, Ayşe, Zeynel

Öğretmenlerin okullarının örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar teması öğretmen, öğrenci, öğretmenler odası ve okul düzeni alt temaları başlıkları altında ele alınmıştır. Bu temaya dair görüşlerini Bahar, “...Dersimi bitirip hemen koşarak eve gitmek istiyorum... Şu an ben okulların açılmasını hiç bir şekilde istemiyorum. Uzaktan eğitime devam etmek istiyorum. Bir kaplumbağa gibi yaşamak istiyorum o okulda. Kimse bana dokunmasın. Kabuğuma çekileyim, dersimi anlatıp çıkayım... Orada geçirdiğim zaman dilimini, o saati kovalamak istiyorum... O süre çabuk bitsin ve ben o uzun yolculuğa çok çabuk çıkayım istiyorum”.

Nuray, “Örgüt iklimi işgörenler arasındaki birlik ve beraberliği, iş bölümü gibi önemli etmenleri de etkiliyor. Yönetenlerin işgörelere karşı tutumu ya bazı işgörelerin yönetimle çatışma haline girmesine ya da bir kısmının her şeyi kabul eden, boyun eğen bir pozisyona düşmesine sebep oluyor. Yöneten herkese farklı davranıyor. Bu durum bazı arkadaşların sürekli yönetimle çatışmasını, bazılarının da ya tamam ya olsun siz ne dersiniz o olsun. Her şeyi koşulsuz kabul etmesine sebep oluyor. Bu durum arkadaşlar arasında çatışmaya da sebep oluyor. Madem böyle düşünüyorsun neden idareye iletmiyorsun şeklinde söylemler de oluyor... Akademik başarıyı, işgörelerin okula istekle gelip gelmemesini de etkiliyor. Öğretmen-öğrenci arasındaki iletişimi de etkiliyor okul iklimi. Ben okulda mutluy sam dersime de mutlu bir şekilde girerim, bu tabi ki öğrencilerime de yansır... O kadar yoğunluktan, öğrenci sayısının fazla olmasından, sınıflarda öğrencilerin bazılarının ismini bile öğrenemediğimi fark ediyorum. Bu da çok üzücü yani. Öğrenci ile yakından ilgilenememek, öğrenci ile benim aramdaki ilişkiyi de etkiliyor, bu benim performansımı da düşürüyor. İş doyum u yok çünkü...”

Burcu, “...Bazen sınıfta etkinlik imkânı olmuyor, sınıf dışına çıkmak istediğimizde okulun bahçesi küçük, beden eğitimi öğretmenleri maalesef tepki gösteriyorlar... Öğretmenlik sadece hani ders anlatmakla olmuyor, o çocukların varsa bir sıkıntıları önce o sıkıntılar çözülmeli, çünkü o sıkıntı ile çocuk derse girince zaten dersi anlamıyor, o sıkıntılara baktığımızda da çoğu öğrenciye maalesef yetişemiyoruz”.

Haydar, “...yapana iş yükü yüklemek çok fazla vardır bizim anlayışımızda, her yerde, bu eğitim camiasında da, bir işi yaparsa birisi, çok fazla iş yükleme vardır... dolayısıyla sen bunları görünce ne yapıyorsun olumsuz etkileniyorsun...”

Kübra, “...biz nedense hep velilere ve öğrencilere göre kendimizi düzenliyoruz bunun da sonuç olduğu şey yine öğretmenin psikolojik olarak yorulmasına sebep oluyor. Yine doğurduğu sonuç psikolojik baskı... Bir öğretmene alışıyor, doğru düzgün alışmadan bir tanesi geliyor tam ona alıştı derken diğeri geliyor... İdarenin zaman zaman ufak olaylarda desteklediklerini gördüm ama genel olarak bizim idarenin ve okulun genel yapısı sorun çıkmasın, derslere zamanında girilsin, zamanında çıkılsın yeter modundayız...”

Demet, “...Değerler ve normlar üzerinden konuşacak olursak, sadece idare tarafından alındıysa o kararlar ve normlar, o şekilde belirlendiyse, biz sadece sanki onu yerine getirmek durumunda olan bireyler gibi algılıyorum. Ben bunu yapmalıyım evet ama ben bunun üzerine hiç konuşmadım, bana sadece üstünkörü bir bilgi verildi ve zaman zaman bu kaymalara, kopmalara veya yanlış yönlendirmelere sebebiyet veriyor... İletişim eksikliğinin doğurduğu sonuçlar var. Bireyler artık karşılaştığı sorunlar olsa bile paylaşmamaya doğru itiliyor... Güven ilişkisi bakımından değerlendirsem, velilerden kaynaklı zaman zaman öğretmenler idare ile sorun yaşadığında orada da bir güven sorunu oluyor. Ben bir işi doğru yaptığıma inanıyorsam ve bunun doğruluğundan eminsem, artık o noktada halen sorgulanmaya devam ediyorsam, bir süre sonra bende o güven duygusu kırılacak, idareye karşı olan o güvenim de sarsılacak, ve arkamda o gücün varlığını hissetmeyince belki bu durum işimdeki verimliliğimi de olumsuz yönde etkileyecek...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmen. Öğretmenler, öğretmen alt temasına ait görüşlerinde kendilerini mutsuz, isteksiz, yorgun ve kaygılı hissettiklerini, örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının düşük olduğunu, okulun kendilerini mesleki anlamda geliştirmede belirtmişlerdir. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “...Geçen seneden beri mutsuzdum, halen mutsuzum...”, Nuray, “...Mutlu değilim. Kendi performansımdan mutlu olamıyorum... Örgüt ikliminden dolayı işgörenler sürekli tayin isteme derdinde, günümüzün çok fazla kısmını okulda geçiriyorsak ben mutlu olmak isterim. Mutlu da olamıyorsam, hevesim kırılıyorsa o zaman ne yapayım diyorum çare olarak iş yeri değiştirmede görüyorum. Birçok arkadaşım da iş yerini değiştirdiler. Örgüt iklimi de arkadaşların birbirlerinden ayrılmasına neden oluyor... İş doyumunu yok çünkü. Mutlu değilim. Kendi performansımdan mutlu olamıyorum...”, Haydar, “...Mesleki doyum bir alışkanlık haline geldi aslında, daha

ileri götürüyor mu çocuklar beni, daha ileriye taşıyorlar mı maalesef eğer senin gayretin varsa, kendi içinde bir şeyler varsa sen yapıyorsun, kendi alanımla ilgili okumayı seviyorum, daha iyi noktaya taşıyor mu seni, maalesef taşıyor...”, Kübra, “...Mesleki olarak çok geliştiğimi düşünmüyorum bizim okulumuzda. Çünkü alanımda çocuklara sürekli alt yapı veriyorum, üstüne koyamıyorum yaptığım bir şeyin, üstüne koyamadığım için, sürekli aynı şeyi tekrar ettiğim için, mesleki olarak kendimi geliştirdiğimi düşünmüyorum, bu da beni olumsuz etkiliyor... Öğretmen hele ki nöbetçi ise o gün daha çok yorulur. Çünkü nöbetçiyken yine dersine girer, yine veli ile görüşür, yine öğrencilerin sorularını cevaplar, onlarla birlikte haşır neşir olmak zorundadır, o yüzden ekstra bir yük biner öğretmene nöbetçiyken. Bu da onu yine hem fiziksel yorgunluk hem de psikolojik yorgunluk olarak olumsuz etkiler, nöbetçi öğretmenin normal günlük performansından daha az performans gösterdiğini düşünüyorum, bu da öğrenciyi olumsuz etkiler, öğrenci de belki verimi az alır, hepsi birbiriyle bağlantılıdır bu durumun... Açıkçası fırsatı bulursanız gider misin dersiniz evet giderim, bütün öğretmenlerimiz aslında, ben burada kimsenin tayinim çıksa da başka bir okulda gitmem dediğini duymadım, burada herkes bir arayış içinde, tayinim çıksa da başka bir okula gitsem ya da daha iyi bir okula gitsem, herkesin bir düşüncesi var...”, Aylin, “...Öğretmenlerin okula gelirken artık severek değil de bugün ne yapacağım diyerek gelmelerine neden oluyor...”, Leyla, “...okul iyiye ben mutluyum, okulda sıkıntı varsa benim canım sıkkın ben mutsuzum, ben yalnızım... bilmiyorum artık zaman geçtikçe mi insan yoruluyor, bir hayalle geliyorsun başlıyorsun mesleğe, sonra hayal kırıklığına uğruyorsun, hayal kırıklıklarına uğradıkça meslekteki şevkin azalıyor, tabi ki tatmin olamıyorum...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, var olan mevcut örgüt ikliminden dolayı kendilerini okulda mutsuz hissettiklerini, fiziksel ve psikolojik olarak yorulduklarını, özellikle nöbetçi oldukları günlerde daha zorlandıklarını ve yorulduklarını, okula severek değil de neler yapacağım kaygısı ile geldiklerini, mesleki olarak tatmin olmadıklarını, mesleki olarak geliştiklerini hissetmediklerini ve kendi performanslarından memnun olmadıklarını, birçok meslektaşlarının tayin isteyip okuldan ayrıldıklarını, imkanı olmaları halinde kendilerinin de tayin isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Öğrenci. Öğretmenler, öğrenci alt temasına ait görüşlerinde; düşük başarı ve amaçlara ulaşamama konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair

görüşlerini Elif, “Okuldaki örgüt iklimi eğitimde eksikleri içinde barındırdığı için tam olarak sonuca ulaşmamızı engelliyor. Yeteri kadar verim elde edemiyoruz... biz okuldayken o çocuğa yeteri kadar eğilemiyoruz, o beş kişiyle, üç kişiyle dersleri ilerletiyoruz, konuşuyoruz ama kalan öğrencilerde yeteri kadar hayat başarısını yakalayamıyoruz...”, Nuray, “Örgütün amacına ulaşamamasına sebep oluyor. Nitelikli okullara yerleşen öğrenci sayımız maalesef çok az. Okulun örgüt iklimi akademik başarıyı olumsuz etkiliyor. Çok da iç açıcı değiliz...”, Ayşe, “...Okulun işleyişini etkiliyor, her şeyi etkiliyor, örgüt iklimi dediğimiz şey, bir öğretmen eğer ayakları geri geri gidiyorsa okula, orada asla verimli olabileceğini düşünemiyorum, asla mutlu olabileceğini düşünemiyorum, ben öğretmen olarak çalıştığım okulda mutlu olmak isterim, mutlu olmak da bütün bunlara bağlı, dolayısıyla yarattığı sonuçlar herhalde başarısızlık olur. Başarısızlığa ek katkı olur...”, Demet, “...okullarda sadece akademik anlamda bir eğitim almıyor çocuklar, diğer yönlerini geliştiremediğimizi düşünüyorum. Sosyal anlamda, iletişim becerileri anlamında, birbirleri ile iletişimleri anlamında olsun, sanki bu alanlarda çok destekleyemiyoruz gibi geliyor... Okulunun kalabalık olması, zaman zaman yeni fikirlere açık olmamak, bunların hepsinin akademik olarak olumsuz etkilediğini düşünüyorum...”, Aylin, “...Öğrencilerin eğitim almalarını var olan iklim engelliyor. Çünkü sınıf kalabalık olduğu için, çocuk istediği eğitimi alamıyor...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler mevcut örgüt ikliminin tam olarak amaçlara ulaşmayı engellediğini, öğrencilerde başarıyı tam olarak sağlayamadıklarını, eğitimden yeteri kadar verim elde edemediklerini dolayısıyla merkezi sınavlarda nitelikli okullara yerleşen öğrenci sayısının çok az olduğunu, okulun kalabalık olmasından dolayı öğrencilerin farklı yönlerini geliştiremediklerini ve öğrencilerin istedikleri eğitimi alamadıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler Odası. Öğretmenler, öğretmenler odası alt temasına ait görüşlerinde; iletişim ve güven konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Burcu, “...İletişime açık, alçakgönüllü, güler yüzlü öğretmenlerle tabi ki çok rahat iletişim kurabiliyoruz, ama bazı öğretmenler var, daha ben merkezci oluyorlar, tek başına oturmayı tercih ediyorlar öğretmenler odasında, daha somurtkan, daha kapalı öğretmenler oluyor, onlarla iletişim kurmak gerçekten çok sıkıntılı...”, Kübra, “...Gruplaşma vardır, herkes birbiri ile konuşur ama özelde

grup olarak görüşür, herkes ayrı ayrı grubu ile oturur, bu durumdan ben de çok rahatsızım, böyle olması iyi midir dersiniz hayır iyi değildir... Son zamanlarda her öğretmenler odasına girdiğimizde sürekli yeni biri ile karşılaşyoruz... Hiç tanıımıyorsun, kimdir, bir anda değişiyor öğretmen, bizi geçtim öğrencide daha çok olumsuzluk yaratıyor...”, Demet, “...Öğretmenler odasında gruplaşmanın olduğunu hissediyorum zaman zaman öğretmenler odasında vakit geçirdiğimde. Herkesin birbirine bir merhabası, genel güncel konular hakkında konuşması olabilir ama güven duygusunu veya iletişimi daha çok kendi grupları arasında sağlıyorlar. Onun dışındaki iletişimlerde daha sığ kaldığımızı düşünüyorum...”, Ayşe, “...arkadaşlarım sayesinde kendimi ait hissediyorum okula...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, öğretmenler odasında gruplaşmanın olduğunu, öğretmenlerin güven ve iletişim ortamını daha çok kendi gruplarında iyi sağlayabildiğini ve böylelikle kendilerini okula ait hissettiklerini, var olan gruplaşma ortamından kendilerinin de rahatsızlık duyduğunu, bazı öğretmenler ile iletişim kurmanın rahat, bazı öğretmenler ile zor olduğunu, öğretmenlerin sık değiştiğini, bu durumun hem kendilerini hem de öğrencileri olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Okul düzeni. Öğretmenler, okul düzeni alt temasına ait görüşlerinde disiplin sorunlarına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Burcu, “...*Sonuçta okulun içinde beraber duruyoruz, kişiye göre kurallar belirlenmemeli, müdür bey bazen aynı sıkıntıda bir öğrenciye farklı, bir öğrenciye farklı davranıyor, bu da bizim sıkıntı yaşamamıza neden oluyor... O ana göre, ruh halimize göre maalesef çocukların yaptıkları hatalarda onlara dönütler veriyoruz, bu da okulda iyi bir disiplin ortamının oluşmamasını sağlıyor...*”, Demet, “...*zaman zaman şiddet eylemleri görebiliyoruz öğrencilerde...*”, Burcu, “...*sınıflarda kavgalara tanık oluyoruz...*” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, zaman zaman öğrencilerin kavga ettiklerini ve öğrencilerin davranışlarında şiddet gözlemlediklerini, kuralların her öğrenciye aynı şekilde uygulanmamasının disiplinli bir ortamın oluşmasını engellediğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin üçüncü alt probleme verdikleri yanıtlara göre okulların mevcut örgüt ikliminin; öğretmenlerin mesleki doyumlarına, örgütsel bağlılıklarına, motivasyon ve performanslarına, psikolojik durumlarına, meslektaşları ve

yöneticileri ile iletişimlerine, öğrencilerin başarılarına, okulların amaçlarına ulaşabilme durumuna ve okuldaki düzen ve disipline etki ettiğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin Okullarında Sağlıklı Bir Örgüt İklimi Yaratılmasına Engel Olan Sebeplere İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında öğretmenlere “Okulunuzda sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler nelerdir?” biçiminde ifade edilen alt probleme ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlere, okullarında sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan faktörlerin sorulması ile örgütün ikliminin daha sağlıklı olması sürecinde, bu sürece engel olan etmenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine dayanarak elde edilen, okullarında sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler teması analiz edilmiş, analiz edilen temaya ait bulgular alt temalar, kodlar ve öğretmenler başlığı altında Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Öğretmenlerin Okullarında Sağlıklı Bir Örgüt İklimi Yaratılmasına Engel Olan Sebeplere İlişkin Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Alt temalar	Kodlar	Öğretmenler
Yönetim	Adalet	Bahar, Ayşe, Demet, Zeynel
	İletişim	Bahar, Burcu, Ayşe, Kübra, Demet, Leyla, Zeynel
	Mesleki yeterlilik	Bahar, Nuray,
	Kararlara katılım	Elif, Nuray, Haydar, Kübra, Demet, Aylin, Leyla, Burcu
	Denetim	Nuray, Aylin
	Ödül	Nuray, Bahar
Öğretmen	İletişim	Bahar, Elif, Nuray, Burcu, Ayşe, Kübra, Demet, Zeynel
	Gruplaşma	Bahar, Elif, Burcu, Zeynel
	Sirkülasyon	Zeynel, Nuray, Haydar, Aylin,

Veli	Eğitim düzeyi	Bahar, Leyla, Haydar, Zeynel, Aylin
	Sosyoekonomik düzey	Leyla, Bahar, Elif, Burcu, Ayşe, Aylin,
Okul yapısı	Fiziki yapı	Bahar, Elif, Kübra, Aylin, Leyla,
	Öğrenci sayısı	Nuray, Aylin
	Kurallar	Nuray, Burcu, Zeynel
Çevre	Zor	Aylin, Leyla, Zeynel

Öğretmenlerin okullarında sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler teması; yönetim, öğretmen, veli, okul yapısı ve çevre alt temaları başlıkları altında ele alınmıştır. Bu temaya dair görüşlerini Bahar, *“Kesinlikle idare... görev tanımları yapılırken arkalarına bir dayanak da konulmuyor. Kendi kafalarına göre bir açıklamada bulunuyorlar...”*

Elif, *“...Fiziksel yapı. İyi bir öğretmenler odası... Kişilerin yaklaşımı etken. Kişiler nasıl yaklaşıyor. Temel olan etkinlikleri yapamadığımız için üst düzey etkinliklerde çocuğun anlama anlatma becerisinde yetersiz kalıyoruz... Yani keşfetmesine izin vermeden, bilgi yüklemesi aslında bizim işimizi zorlaştırıyor farkında değiliz. Meraklı çocuk pek çok şeyi öğrenecek. Ama merak etmezse okula gel, otur, git, yani örgüt iklimi açısından aslında, öğrencide başlattığımız isteksizlik, öğretmenlerdeki isteksizlik, idaredeki görevimi yapayım, yazışmaları halledeyim, bu konudaki isteksizlik, sonra yapılan büyük sınavlar öğrenci yerleştirmeleri, işte başarılı olanlar yerleşsin, sonra o çocuklar yetiştiğinde mesleğe atılamayanlar, büyük çaresizlik, yani kendi elimizle yarattığımız psikolojik sıkıntılar temelli... Öğretmenin çok donanımlı olarak eğitim fakültesinden çıkması lazım. Örgüt iklimini etkileyen en önemli faktörlerden biri öğretmen... Öğretmen ne kadar aktifse, hayatın farklı alanlarında varsa, örgüt ikliminin de çocuğu etkileme imkânı o kadar yüksek. Etkili öğretmen olmak için sadece alanında bilgili, uzman olmak bu tabi ki var ama yeterli değil... Moda kavramı mesela. Önceden moda sadece kılık kıyafet diye anlaşılıyordu ama artık insanların çektiği videolarda nelere ilgi duydukları, spor, sanat, bu alanlara artık hizmet ediyorlar mı bu da sorgulanır tabi, popüler olma, izlenme, bunlar da örgüt iklimi etkileyen faktörler. Çünkü çocuğun elinde akşama kadar telefon, bilgisayar, bunları görürken senin okulda vermeye*

çalıştığın bilgi acaba nasıl kıymetli hale gelir, çocuk bu okul içinde kendini nasıl mutlu hisseder. Öğretmenin ve okulun aslında mücadele ettiği, çok büyük şeyler var. Televizyon, orada yayınlanan diziler, yapımlar, anne-baba, bir de onu bırak kültürel yapı, o bile çok etkili. Yabancı ülkelerdeki ilişkiler, ülkemizdeki ilişkiler, kadına nasıl yaklaşıldığı, çocuğa ne kadar değer verildiği, ihtiyaçlarının ne kadar karşılandığı o kadar çok faktör var ki...”

Nuray, “...İşgörenler arasında maaş farkının olması... Örgütün çevresel sorunları. Sınıfın mevcudu. Çok göç alan bir yer olması da tabi ki bizim iş yerini etkiliyor.... Rehberlik hizmeti yetersiz kalıyor çünkü sadece bir tane rehber öğretmenimiz var. Okulumuzda da o kadar çok rehberlik alanına girecek öğrenci var ki... Velilerin her durumda öğretmenlere olan saygılarını tamamen yitiren şikâyet hakkı diye bir saçmalığın olması da sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına ortam sunmuyor. Ne oluyor bu sefer, diyoruz ki biz de işgörenler olarak öğrenci yararına bir şey yapacağımızda aman onu şey yapmayalım veli şikâyet edebilir, şunu yapmayalım veli şikâyet edebilir, böyle kısıtlandığını hissettiğin bir ortamda tabi ki çok verimli olmak beklenemiyor, kısıtlı imkânlar... İşgörenler arasında örgütün amacına ulaşmasında istek oranı aynı değil. Kimisi bir şeyleri isteyerek cânı gönülden yapmaya çalışırken, bazıları çok isteksiz davranıyor... Hiç resmi yazı olmadan, yöneten ve işgören arasında resmi işlemler olmadan bir şeylerin yapılması bekleniyor sürekli...”

Burcu, “...Müfredatın yoğunluğu da bizi yoruyor, çocukları da yoruyor maalesef...”

Haydar, “...İdare, öğretmen, veli, öğrenci yaklaşımları, kendi yaklaşımlarımız, psikolojik durumlarımız vs. buna engel”

Ayşe, “...Kesinlikle insan ilişkileri... Fark etmiyor kim ile kim arasında olduğu, idare de buna dâhildir, öğretmenler de buna dâhildir, insan ilişkileri, olumsuz davranışlar, rekabetçi anlayış insanlar arasındaki. Veli ile öğrenciyi de katabiliriz, öğrenci ilişkileri, öğrencilerin öğretmenlere karşı, velilerin öğretmenlere karşı ilişkilerini de dâhil edebiliriz”.

Kübra, “En başta okulun fiziksel yapısı. Bulunduğu konum. Ve veliler ile olan iş birliği. Onlarla olan iletişimimiz... İdarecilerin tavır ve tutumu olabilir. Tavır ve tutumu sert bir şekilde olduğu zaman bu da öğretmenin veya öğrencinin

moraline yansıyor. Davranışımıza yansıyor, psikolojimize yansıyor, baskı altında hissetmemize neden oluyor...”

Demet, “...Velilerin isteklerinin veya taleplerinin daha öncelikli olması. Öğretmenlerin de istekleri ve talepleri oluyor ama sanki velilerin istekleri ve taleplerine daha bir öncelikli yaklaşıyor. Veliye verilen değer kadar öğretmene de değer verilmeli ki öğretmen de kendisini o kuruma ait hissetsin...”

Aylin, “...okulda yeteri kadar materyalimiz yok...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetim. Öğretmenler, yönetim alt temasına ait görüşlerinde; adalet, iletişim, mesleki yeterlilik, kararlara katılım, denetim ve ödül konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Elif, “...Fikirlerinizi söylüyorsunuz ama dikkate alınıyor mu, duyuyorlar ama ne kadar dikkate alınıyor orası tartışılır...”, öğretmenlerden Nuray, “...İdarenin güdüleme ve ödüllendirme nerdeyse hiç yapmamaları. Bir takdir edilme, bir güzel söz söylenmesi bile çok önemli yani... İşgörenlerin karara katılımı tam anlamıyla sağlanmıyor. Bu da iklimi çok etkiliyor. Bir şey söylüyoruz, karar alıyoruz ama uygulamada bu kararın yapıldığını maalesef görmüyoruz. Hatta ben ne dersem o olur cümlesi dahi kuruldu toplantıda... İşgörenlerin örgüt işleyişi ile bilgilendirilmesi çok eksik. Bu whatsapp ne işe yarıyor bunu anlamış değilim. Hiçbir şeyden haberimiz yok... Yönetenin yetersizliğine geliyoruz. Sayı olarak da yetersiz. Onlar da her şeye ulaşamıyor olabilirler ama nitelik olarak da sanırım biraz yetersizlik var... Denetim ve disiplin yetersiz... Denetimi sadece zil çaldığında öğretmenler odasının kapısına gelerek olduğunu zanneden bir yönetim anlayışı var maalesef... her şeyi öğretmenin çözmesi bekleniyor... Ek ders ücretli arkadaşlarımıza hiç görevi olmadığı halde görevler yüklenmeye çalışılıyor, bununla birlikte, özellikle sosyal faaliyetlerde hep aynı kişilere görevler verilmeye çalışılıyor... İşgörenler ne kadar iyi olurlarsa olsun, yönetici kötü ise, kalitesiz ise, yetersiz ise, bir yerde mutlaka tıkanırsınız. Sistem tıkanıyor da...”, Burcu, “...Yönetici tutumları sağlıklı bir iklimin oluşmasına engel oluyor, bize açık iletişim imkânı sunmuyorlar maalesef, açık iletişim imkânı olmayınca da varsa bir sıkıntımız aktaramıyoruz, o da maalesef sorunların üzeri örtüldüğü için veya görmemezlikten gelindiği için sorun orada kalıyor veya daha çok büyüyor...”, öğretmenlerden Demet, “...İletişim eksikliğinin davranışlara yansması olabilir. Yeni fikirlerinizi ya da sorunlarınızı paylaşmaktan çekiniyorsunuz çünkü bunu paylaştığınız bile bunun bir sonuca varacağına

inanmadığınız için, herhangi bir değişikliğe yol açacağını düşünmediğiniz için, bir süre sonra bu fikirler rafa kalkıyor...", Aylin, *"...İdareciler genelde öğretmenleri denetliyorlar, gözlemliyorlar, bazen anî bir şekilde derslere giriş yapıyorlar..."*, Ayşe, *"...İdarenin tutarsız davranışları, adil olmayan davranışları..."* şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okul yönetiminin tutum ve davranışlarının sağlıklı bir örgüt iklimi oluşmasına engel olduğunu, okul yönetiminin adil davranmadığını, okul yöneticileri ile açık iletişim kuramadıklarını, bu sebeple sorunların çözülemediğini, örgütsel kararlara katılımda öğretmenlerin görüşlerin tam olarak alınmadığını ve okul yönetiminin kendi kararlarını uyguladığını, denetim ve disiplinin yetersiz olduğunu, okul yöneticilerin hem sayı olarak hem de mesleki olarak yeterli olmadığını ve okul yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirmede ve güdülemede yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen. Öğretmenler, öğretmen alt temasına ait görüşlerinde; iletişim, gruplaşma, sirkülasyon konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, *"...Öğretmenler odasına giriyoruz, ortada bir masa var ama paylaştığımız bir şey yok ki. Sadece sevdiğimiz öğretmenlerle bir paylaşım, birliktelik içerisindeyiz..."*, Elif, *"...Öğretmenler arasındaki ilişkiler çok önemli..."*, Burcu, *"...öğretmenlerin görüşlerinden kaynaklanan sıkıntılardan dolayı çok içim ata ata, mutlu ola ola, zil çalınca koş koş gittiğim maalesef bir öğretmenler odası yok... öğretmenlerde bazı gruplaşmalar oluyor, siyasi görüşlerinden dolayı mı yoksa dini inançlarından dolayı mı bunu çok çözemedim daha. Ama bir ayrım var maalesef..."*, Leyla, *"...Gruplaşmalar çok var okul ortamında, şu ana kadar beş tane okulda görev yaptım beşinde de aynı şeyi hissettim. Ya genellikle öğrenciler hakkında konuşulur ya herkes kendi arasında sohbetini yapar ama genel bir sohbet yoktur, bireysel sohbetler vardır..."*, Aylin, *"...Öğretmenler odasında kendi aralarında zaten önceden gruplaşmışlar, herkesin ayrı bir grubu var, kim nereye nasıl davranacağını bilmiyor, sağ ve sol grup var, sağ gruba iyiysen sol grup ile iyi olamazsın, mutlaka bir grup seçmek zorundasın..."*, Haydar, *"...öğretmen sirkülasyonu öğrenci açısından çok kötü"*, Nuray, *"...Okulumuzda sürekli bir öğretmen değişimi var. Öğretmen değişikliği çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğuna da sebep oluyor. Bazen ismini bile bilmediğim öğretmen arkadaşım*

oluyor. Sürekli çalışan değişikliği olunca iletişim kopukluğu da yaşanıyor...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, öğretmenler arasındaki iletişimin çok önemli olduğunu fakat öğretmenler arasında gruplaşmaların yaşandığını, oluşan gruplaşmaların iletişim ortamını olumsuz etkilediğini, öğretmenler odasına istekli bir şekilde gitmediklerini, okullarında öğretmen değişikliğinin çok fazla gerçekleştiğini, yaşanan değişikliklerin öğrenciler açısından kötü olduğunu, öğretmenler arasındaki iletişimde de kopukluğa sebep olduğunu ve bu durumların örgüt ikliminin sağlıklı olmasına engel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Veli. Öğretmenler, veli alt temasına ait görüşlerinde; velilerin eğitim düzeyine ve sosyoekonomik düzeylerine vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “... *Eğitilmiş insan sayısı çok az. Eğitim düzeyleri çok düşük. Evlerdeki çocuk sayıları çok fazla... Ailede başlayan eğitimsizlik durumu devam ediyor...*”, Nuray, “...*Ailelerin sosyokültürel durumu, ekonomik durumu. Mahallede daha alt düzey insanların olması...*”, Aylin, “...*Maddi durumu iyi olmayan, durumu pek iyi olmayan velilerin olması...*”, Ayşe, “...*Sosyoekonomik durumu düşük bir bölgede okulumuz ve öğrencilerimiz de maalesef dezavantajlı durumlara sahip öğrenciler çoğunlukla...*” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, velilerin genel olarak sosyoekonomik durumunun iyi olmadığını, eğitim düzeylerinin düşük olduğunu ve okulun dezavantajlı bir bölgede bulunduğunu belirtmişler, bu durumun da örgüt ikliminin sağlıklı olmasının önünde bir engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Okul Yapısı. Öğretmenler, okul yapısı alt temasına ait görüşlerinde; fiziki yapı, öğrenci sayısı ve kurallar konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Nuray, “...*Okulumuzda kesinlikle kurallar belirgin değil. Bir şey söyleniyor, daha sonra söylenen o kural, çok kısa süre ya uygulanıyor ya da uygulanmıyor. Hemen kural değişebiliyor. Sürekli sık sık kural değişebiliyor. Ya da koyuyorlar, kural unutuluyor. Ya da işgörenlerin bazıları bu kuralı uyguluyor, bazıları duymamazlıktan geliyor, böyle olunca da bir disiplin söz konusu olamıyor maalesef... O kadar yoğunluktan, öğrenci sayısının fazla olmasından...*”, Burcu, “...*Öğrencilerin ne yapması gerektiği tam olarak net değil... belirgin kalıplarımız, kurallarımız olmadığı için de öğrencilerde okul ortamında sağlıklı bir ortam*

oluşmuyor... Tabi ki öğretmenlerin de bir kuralı olmalı, öğrencilerin de tâbi olduğu kurallar olmalı. Sonuçta okulun içinde beraber duruyoruz, kişiye göre kurallar belirlenmemeli, müdür bey bazen aynı sıkıntıda bir öğrenciye farklı, bir öğrenciye farklı davranıyor, bu da bizim sıkıntı yaşamamıza neden oluyor. Yani net kurallarımız yok...”, Ayşe, “... Mevcutlar kalabalık... Haliyle sınıf yönetiminde sorun yaratan bir durum. Dersin işleyişinde sorun yaratan bir durum. Kesinlikle daha az olmalı...”, Kübra, “...hepsi iklimin oluşturduğu faktörler. Okulun fiziksel yapısı da etkiliyor bu durumu, sınıfların kalabalık oluşu olumsuz olarak etkileyebiliyor...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, kuralların uygulanmasında netlik olmadığını, hem öğrenciler arasında hem de öğretmenler arasında kuralların aynı şekilde uygulanmadığını, bu sebeple disiplinin tam olarak sağlanamadığını, okul mevcudunun kalabalık olduğunu, kalabalık sınıf mevcutlarının sınıf yönetiminde ve dersin işlenmesinde sorunlar yarattığını ve bu durumların örgüt ikliminin sağlıklı olmasına engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Çevre. Öğretmenler, çevre alt temasına ait görüşlerinde mahallenin sahip olduğu çevrenin zorluğuna vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “...Ankara için gerçekten zor bir bölgedeyiz...”, Aylin, “...Bulunduğu çevre...”, Nuray, “...biraz da anlayışlı bir ortam olsa, anlayışlı velilerin olduğu ya da gerçekten örgütün amacını benimsemiş, içselleştirmiş velilerin olduğu bir ortam olsa, bir mahalle olsa, okulun çevresi öyle olmuş olsa, çok daha farklı bir iklim, çok daha akademik başarılı çok daha bilinçli bireyler yetiştirebiliriz...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun zor bir bölgede olduğunu, okulun bulunmuş olduğu çevrenin örgüt iklimini etkilediğini, velilerin okulun amacını tam olarak içselleştiremediğini, bu durumun da örgüt ikliminin sağlıklı olmasını etkilediğini ve başarılı ve bilinçli bireyler yetiştirilmesine engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin dördüncü alt probleme verdikleri yanıtlara göre; okul yöneticisinin tutum ve davranışları, iletişim becerileri, adaletli olup olması, okuldaki denetim ve disiplin ortamı, öğretmenler arasındaki iletişimin niteliği, öğretmenlerin ödüllendirilme durumu, öğretmen değişikliğinin sık yaşanması, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyi, okul kurallarının uygulanmasında netliğin olmaması ve

sürekliliğin sağlanmaması, okulun öğrenci mevcudunun fazla olması, okul çevresinin özellikleri ve okula ulaşımın zorluğu örgüt ikliminin sağlıklı olmasını engelleyen faktörlerdir.

Öğretmenlerin Okullarında Güçlü Bir İklım Oluşmasına Dair Görüşleri Temasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında öğretmenlere “Güçlü Bir Örgüt İklimi Oluşmasına Dair Öğretmenlerin Önerileri?” biçiminde ifade edilen alt probleme ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlere güçlü bir örgüt ikliminin oluşmasına yönelik önerileri sorularak, örgüt ikliminin daha güçlü olabilmesi için nelerin değişmesinin ya da olmasının gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine dayanarak elde edilen güçlü bir örgüt ikliminin oluşmasına dair öğretmenlerin önerileri teması analiz edilmiş, analiz edilen temaya ait bulgular alt temalar, kodlar ve öğretmenler başlığı altında Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Öğretmenlerin Okullarında Güçlü Bir İklım Oluşmasına Dair Görüşleri Temasına Ait Bulgular

Alt temalar	Kodlar	Öğretmenler
Yönetim	Denetim	Bahar, Aylin
	Ödül	Bahar, Nuray
	Adalet	Nuray, Haydar, Zeynel
	Destek	Elif, Ayşe, Kübra
	İletişim	Burcu, Demet, Aylin
Öğretmen	Kararlara katılım	Leyla, Nuray, Haydar, Kübra, Demet, Aylin, Burcu
	Mesleki gelişim	Elif, Nuray, Aylin
	İletişim	Burcu, Ayşe, Demet, Zeynel
Okul yapısı	Donanım	Burcu, Haydar, Ayşe, Aylin, Leyla
	Öğrenci mevcudu	Nuray, Aylin

Öğretmenlerin okullarında güçlü bir iklim oluşmasına dair görüşleri teması; yönetim, öğretmen, okul yapısı ve öğrenci alt temaları başlıkları altında ele alınmıştır. Bu temaya dair görüşlerini Bahar, “...*Her şeyin değişmesi gerekiyor bizim okulda. İdarenin kesinlikle değişmesi gerekiyor. Bazı öğretmen arkadaşların da zoru görebilecekleri bir okula gitmeleri gerekiyor...*”

Elif, “...*Okulda güçlü iletişim sağlanabilir... Üst yapı okula daha fazla destek olmalı. Bu okullara ayırdığınız paradan tut da, teknolojik yatırımlar, öğretmenlerin yetiştirilmesi, öğretmenlerin tatile gidip görüş açısını değiştirmesi, ben olsam öğretmenleri farklı ülkelere gönderip oradaki eğitim sistemlerini incelemeleri için özellikle teşvik ederdim... bizim üst yapı tarafından, devlet, veli, toplum, televizyon, kitle iletişim araçları, bunların desteği olmadan okuldaki örgüt iklimi mükemmel hale gelmez...*”

Nuray, “...*Yönetenlerin siyasi görüşlerine göre değil de, yönetenlerin işini iyi yapanlar arasından seçilmesini istiyorum... İşgörenler arasında ücretli-kadrolu ayrımının kesinlikle ortadan kalkması lazım... Sınıf mevcutlarının azaltılması gerekiyor... Yönetenlere olan güven duygusunun artırılması gerekiyor. Yöneten işini kaliteli bir şekilde yaparsa, benim de ona olan güvenim artar... İşgörenler yönetenlerin kendilerine değer verdiğini hissetmeli. Yaptığın çalışmaların farkındayım anlamında bir değer verildiğini hissetmem gerekiyor... Öğretmenler de yönetenler de rotasyona uğramalı...*”

Burcu, “...*Öğrencilerin okula seyerek gelmesi lazım. Okulda en temel işimiz öğrencilere dersleri aktarmak, bunda müfredat bizi gerçekten zorluyor. Çok ağır bir müfredat var... Eşit bir şekilde okullara pay aktarılması lazım. Okulların gerçekten iyileştirilmeye çok ihtiyacı var, özellikle bizim okulda. Hem okul olarak hem müfredat olarak iyileştirilmesi lazım. Yoksa sadece öğretmenle, idareyle okulda güçlü bir iklim yaratmak zor, olmaz...*”

Haydar, “...*Örgüt iklimi çok bileşenli bir şey, bu havayı dinamik tutmak, sağlam tutmak, sadece benim, sadece öğretmenin işi değil hepimizin işi, bütün bu bileşenlerin çok uyumlu olması gerekiyor, bileşenleri uyumlu hale getirmek için,*

uyumu sağlayabilmek için, lider aktörün iyi hareket etmesi gerekiyor, yani idareci kısmın...”

Ayşe, “...İnsanların birbirlerine köstek değil, destek olması gerektiğini düşünüyorum. İdarenin anlayışlı olması gerektiğini düşünüyorum...”

Kübra, “...Herkes ile ortak bir iletişim yolu bulunup, o yolda herkes ilerlemeli...”

Demet, “...Biraz da mizah ve neşenin okul ortamını ve iklimini olumlu etkileyeceğini düşünüyorum...”

Aylin, “...Okulun mimarisi büyütülmeli...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetim. Öğretmenler, yönetim alt temasına ait görüşlerinde; denetim, ödül, adalet, destek, iletişim ve kararlara katılım konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Bahar, “...Öğretmenin sürekli takip edilmesi gerekiyor. Görevini yapıyor mu, derse vaktinde giriyor mu... İdarenin açıklamasını yapamadıkları hiç bir şeyi direktmemeleri gerekiyor... İlçenin çok sık denetime gelmesi gerekiyor... Kesinlikle her okulda teftiş sıklığının artmasını istiyorum...”, Nuray, “...Aynı zamanda kesinlikle ödül, ödül, ödül. Yani bu ödül maddi olmak zorunda da değil, teşekkür, onay, bu her şey olabilir, bu gerçekten motivasyonu çok çok etkiliyor... Yönetici hem otoriter olmalı, hem adaleti sağlamalı, yeri geldiğinde çalışanları ödüllendirebilmeli...”, Burcu, “...Öğretmen arkadaşlarımızla da, idaremizle de varsa bir sorun kavga ederek değil de, birbirimizi kırarak değil de daha ılımlı, ama gerçekten açık bir şekilde iletişim kurmalıyız... yönetici bunların hepsini dengeli bir şekilde yapabilmeli. Bu da o kişinin yeterliliğiyle alakalı...”, Haydar, “...İdarenin yaklaşımı herkese karşı aynı şekilde olmalı...”, Kübra, “...idarecilerin her zaman öğretmenin arkasında olması gerekiyor...”, Demet, “...Öncelikle bir karar alınacaksa tüm paydaşların beraber karar alması gerektiğini düşünüyorum... Fikrilerimizi veya eleştirilerimizi ya da sorunlarımızı paylaşabiliyor olmamız lazım ki bunlara bir çözüm üretilim yoksa bunlar her gün katlanarak ve aynı şekilde devam etmemize neden oluyor...”, Aylin, “...Okullarda daha fazla denetleme olabilir...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik yönetim alt temasına dair; öğretmenlerin okul yönetimi tarafından denetlenmesi, ilçe milli eğitim müdürlüğünün okula denetime gelmesi, öğretmenlerin ödüllendirilmesi,

yöneticilerin adaleti sağlaması ve öğretmenlere destek olması, öğretmenlerin kararlara katılımının desteklenmesi ve tüm çalışanlar arasında açık iletişimin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmen. Öğretmenler, öğretmen alt temasına ait görüşlerinde; mesleki gelişim ve iletişim konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Elif, “...Öğretmenlerin gelişmişlik düzeyi, kitap okuması, kendini geliştirmesi, en çok etkileyen öğretmen, bu eski köy enstitülerinden yetişen öğretmenler gibi dedim ya biraz önce nitelikli, öğrenmeye hevesli, kendini geliştirmeye istekli öğretmenler...”, Nuray, “...Mesleki gelişimlerimiz desteklenmiyor. Mesleki gelişim anlamında bizi teşvik etmiyor okul. Ya da üst yönetim de teşvik etmiyor...” Ayşe, “...Birlikte çalışan insanların paylaşımlarının artması gerektiğini düşünüyorum, dışarıda sosyal etkinlikler, geziler, bu tarz şeylerle sağlanmalı...” Demet, “...Daha çok organizasyonlar yapılabilir beraber vakit geçirebileceğimiz. İnsanların bir araya gelebileceği ve paylaşımda bulunabileceği ortamlar bence en azından yine iletişime katkısı olacak...”, Aylin, “...Sürekli seminerler olması lazım... Öğretmenlerin kendini geliştirmesi lazım sürekli, her evrede...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik öğretmen alt temasına dair; öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, yöneticilerin bu konuda kendilerini desteklemeleri, seminerlerin yapılması, öğretmenlerin kendi kişisel gelişimlerini sağlamaları, öğretmenlerin iletişimini güçlendirmek amacıyla yapılan etkinliklerin artması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul Yapısı. Öğretmenler, okul yapısı alt temasına ait görüşlerinde; donanım ve öğrenci mevcudu konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Haydar, “...Mevcutlar azalmalı...”, Ayşe, “...Okulun fiziki şartları da etkiler. Eksik malzemeler tamamlanabilir, laboratuvar aktif hale getirilebilir, kütüphane vardı sıkıntılar oldu... dolayısıyla olması gereken bilgisayar, fen laboratuvarı, kütüphane, resim atölyesi, teknoloji tasarım için ayrı sınıf, müzik odası. Her ders için aslında uygun bir ortam hazırlanması gerekiyor...”, Aylin, “...okulda büyük bir kütüphane olabilmeli... Çocukların görsel hafızasına etki eden derslerde çocukların görerek, deney yaparak, dokunarak öğrenmeleri lazım... haritalar, deney malzemeleri, matematiksel oyunlar, satranç gibi...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik okul yapısı alt temasına dair; öğrenci mevcutlarının azaltılması ve okulun fiziki imkânlarının arttırılıp, donanımlı bir hale getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öğrenci. Öğretmenler, öğrenci alt temasına ait görüşlerinde; sosyal kültürel etkinlikler ve kurallar konularına vurgu yapmışlardır. Bu alt temaya dair görüşlerini Elif, “...Geziler, gözlemler, bu açıdan çocukların çok desteklenmesi lazım... Sanat eğitimi, dünya kültürü, kendi kültürü, farklı bakış açıları, tarihsel süreçleri takip etme, dünyayı takip etme, nerede hangi bilgiye nasıl ulaşacağını bilme, sanatsal doygunluk, ruhsal yetkinlik, bunlarla sen donanımını sağlarsan zaten öğretmen dolu dolu öğrenciye daha fazla fayda sağlar...”, Haydar, “...Kurallar baştan konulmalı. Sonrasında bu kurallar çerçevesinde hareket edilmeli, esnetilmemeli...”, Kübra, “...bir sürü kural alıyoruz ama bunun uygulamaya geçmesi gerekiyor... Sosyal kültürel etkinlikler arttırılabilir, öğrencilere ekstra sanatla ilgilenebilecekleri alanlar açılabilir... sadece derse odaklı değil de biraz daha öğrencinin isteklerine uyulabilir, neye yeteneği var bu bulunup bununla ilgili çalışmalar yapılabilir, bunun da öğrencinin motivasyonuna, sağlığına, fiziksel ve psikolojik sağlığına iyi geleceğini düşünüyorum...” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik öğrenci alt temasına dair; öğrencilerin dersler dışında çok farklı alanlarda desteklenmeleri ve gelişimlerinin sağlanması, kuralların konulması, esnetilmemesi ve uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin beşinci alt probleme verdikleri yanıtlara göre okullarda güçlü ve sağlıklı bir örgüt ikliminin; yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olması, öğretmenlerin gerekli yerlerde ödüllendirilmesi ve desteklenmesi, örgütsel kararlara katılması, yöneticilerin ve öğretmenlerin denetlenmesi, çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi, okulların yeterli donanıma sahip olması ve fiziki eksiklerinin giderilmesi, çalışanların mesleki yeterliliğinin sağlanması, okul kurallarının belirgin olması ve sürekliliğinin sağlanması, öğretmenlik mesleğinin itibarının arttırılması, okullara yeterli ödenek ayrılması ile sağlanabileceğini söylemek mümkündür.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Çalışanların psikolojik yapıları ile doğrudan ilgili olan örgütsel davranışları, birçok faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgüt içerisinde, bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi, bireylerin çalıştıkları örgüt yapısına, çalışanların bireysel özelliklerine ve örgütün bulunmuş olduğu çevresel faktörlere göre değişmektedir (Arslan ve Halis, 2000). Öğretmenler örgüt ikliminin kötü, puslu, sıkışmışlık hissi veren, sıkıcı, gergin, soğuk bir yapıda olduğunu, okulda kendilerini tedirgin, kaygılı, mutsuz, baskı altında hissettiklerini, özgür hissetmediklerini, okulda öğretmenler arasında gruplaşmalar yaşansa da genel olarak iletişimlerinin kendi gruplarında iyi olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler okullarının örgüt iklimini birçok faktörün oluşturduğunu ama en önemli unsurun okul yönetimi, meslektaşları arasındaki iletişim ortamı ve okulun bulunduğu çevre olduğunu belirtmişler, okul yöneticisinin öğretmenlere adaletli davranması, ödüllendirme yapması ve destek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Öğretmenler, veliler ile olan iletişimin kalitesinin, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyinin, okulun sahip olduğu fiziki imkânların, okulda kuralların tam olarak uygulanamamasının da örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişlerdir. Düşük moralin göstergeleri, örgütten veya diğer üstlerden hoşlanmamak gibi davranışlardır. Okulun eğitim- öğretim amaçlarına ulaşmasını isteyen bir okul yöneticisi, öncelikle okul içerisindeki öğelerin moralini yüksek tutabilmelidir. Okulun ahenk içinde dengeli olabilmesi, okul yöneticisinin bu yüksek moralin sürekliliğini sağlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1979). Köse (2015) çalışmasında örgüt iklim düzeyinin belirlenmesinde okulun sahip olduğu imkânların düzeyi, çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, örgütün öğretmene vermiş olduğu manevi destek, yöneticilerin öğretmenlere eşit ve adil davranmaları, öğrencilerin derslere olan ilgileri, öğrenciler olumsuz davranışlar sergilediğinde yaptırım olup olmaması, çalışanlar arasındaki samimiyet, güven, sahiplenme gibi durumların etkili olduğu sonucuna varması bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Okullarda yöneticiler tarafından oluşturulan güçlü ve etkin örgütsel iletişim, öğretmenler arasında samimi ve sıcak ilişkilerin oluşmasına, mesleki konularda

öğretmenler arasında bilgi alışverişinin sağlanmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kendilerini huzurlu, mutlu ve güvende hissetmeleri örgüt ikliminin üst düzey algılanmasına neden olmaktadır (Ergenekon ve Aküzüm, 2020). Öğretmenlerin örgüt iklimini genel olarak olumsuz kavramlar üzerinden ifade etmeleri örgüt ikliminin düşük düzeyde algılandığını göstermektedir. Arslan ve Halis (2000) çalışmalarında incelemiş oldukları iki örgütteki çalışanların yaklaşık yarısı örgütlerindeki örgütsel havayı olumsuz olarak nitelendirmişler, çalışanların bu havayı tedirgin edici, çok tedirgin edici ve dayanılmaz olarak ifade etmeleri bu çalışmanın sonuçlarını da desteklemektedir.

Öğretmenler, okul iklimini oluşturan en önemli faktörün okul yöneticisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yapıcıer (2007) araştırmasında okuldaki çalışanların okulda görev yapmaktan keyif almalarını sağlayacak ve okulda kalma isteklerini arttıracak olumlu bir örgüt ikliminin sağlanmasında yöneticilere çok fazla görevin düştüğü sonucu bu çalışmayı desteklemektedir. Tahaoğlu (2007) çalışmasında okuldaki örgüt ikliminin müdürlerin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinden etkilendiğini ifade etmiştir. Öğretmenler örgüt iklimi ifade ederken en çok okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarına ve meslektaşları ile yöneticileri arasındaki iletişimin niteliğine vurgu yapmışlardır. Karademir ve Ören (2020) çalışmalarında eğitim kurumlarında yöneticilerin örgüt ikliminin oluşmasında en önemli etkeninin olduğunu, yöneticilerin benimsemiş oldukları davranış biçimlerinin ve ilkelerin yöneticilerin karakter özelliklerine göre şekil aldığını, bu durumun bir sonucu olarak kurumlarda var olan örgüt ikliminin yöneticilerin karakter özelliklerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Ortaokul öğretmenlerinin örgüt iklimine yönelik görüşlerinin genel olarak olumlu olmaması okul yöneticilerinin okulda olumlu ve sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturamadığı sonucunu desteklemektedir. Avunç'a (2019) göre de öğretmenleri etkileyen ilk kişi olarak okul yöneticileri öğretmenlerin merkezinde yer almaktadır. Yapıcıer (2007) çalışmasında okulda çalışanların görev yapmaktan keyif almalarını sağlayacak ve okulda kalma isteklerini arttıracak olumlu iklimin oluşmasında yöneticilerin rollerinin çok fazla olduğu sonucuna varmıştır. Yöneticiler sahip oldukları konumlarından dolayı okul ikliminde yaşanacak olumlu-olumsuz değişimlerden birinci derece sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu sebeple yöneticilerin karakteristik özellikleri ile iletişim becerileri kurumdaki atmosferin oluşmasında çok önemli bir yere sahiptir (Memduhoğlu ve

Şeker, 2011). Baykal (2007) araştırmasında örgüt ikliminde kişilerarası ilişkilerin olumlu olmasının ve öğretmenlerin gelişmiş sosyal becerilere sahip olmasının okul iklimine olumlu yönde katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Ergenekon (2019) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin tutum ve davranışa yönelik iletişim becerilerini en düşük düzeyde algıladıkları sonucuna varmıştır. Ergenekon'un (2019) çalışmasında yöneticilerin iletişim becerilerinin okulların örgütsel ikliminin yordanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Köse (2015) çalışmasında örgüt iklimi düzeyinin belirlenmesinde, öğretmenlerin idareciler ve diğer öğretmenler ile olan iletişimlerinin düzeyinin ve yönünün, okullardaki birlik ve beraberlik ortamları ile okullardaki gruplaşmaların etkili olduğunu belirtmiştir. Eğitim örgütlerin yapısında ve havasında, informal iletişim daha önemli bir role sahiptir. Bu sebepten, okul yöneticileri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatli bir şekilde gözlemlemelidir. Okul yöneticisinin bu durumu sağlayabilmesi için, grup dinamiği, sosyal psikoloji ve grup davranışı gibi konularda bilgi sahibi ve becerikli olması gerekmektedir. Okul içerisindeki ve dışındaki iletişim şekillerine yabancı bir yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerinin gerçekleşmesini sağlamada, zorluk da çekebildiği gibi başarısızlığa da uğrayabilir (Bursalıoğlu, 1979).

Örgüt ikliminin neden olduğu sonuçlar, öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktörlerdir. Çalışanların görevlerini zevk alarak, isteyerek yapması onların performansları üzerinde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili bir faktördür. Çalışanların isteklendirilmesinde örgüt iklimi önemli bir etmendir (Arslan ve Halis, 2000). Örgütlerin sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlayan önemli faktörlerden birisi olan çalışanların performansı, eğitim örgütleri özelinde öğretmenlerin verimli ve etkili olmasını etkilemektedir. Öğretmenlerin etkili bir öğretim sağlaması ve performans göstermesi öğrencilerin başarılı olmasını etkilemektedir (Arslan, 2019). Öğretmenler, iş doyumunu yaşamadıklarını ve kendi performanslarından hoşnut olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin genel olarak okullarının örgüt iklimini olumsuz ifadeler üzerinden tanımlamaları ve okuldaki hali hazırda birçok soruna dikkat çekmeleri, öğretmenlerin motivasyonlarının iyi düzeyde olmadığını göstermektedir. Düşük motivasyona sahip olma durumu öğretmenlerin performanslarına etki etmekte, örgüt ikliminin olumsuz algılanmasına sebep olmaktadır. Gök (2009) çalışmasında katılımcıların

örgüt iklimi puanları ve motivasyon puanlarının artış oranlarının birbirine yakın ve paralel olmasının sonucu olarak, motivasyon ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuş, katılımcıların örgüt iklimine yönelik algılamaları olumlu oldukça motivasyon düzeyleri de yükselmiştir. Öğretmenlerin kendilerini okulda mutlu ya da iyi hissetmesi öğrencilerin başarılarına ve öğretmenler arası iletişime yansiyarak örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecek, bu durum da öğretmenlerin örgüt iklimini sağlıklı yönde algılamasını sağlayacaktır. Çevik (2010) yaptığı araştırma sonucunda örgüt iklimi ile iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulmuş, öğretmenlerin okullarında meslektaşları ile iletişimlerinin olumlu yönde olmasının, yapılan hataların hoş görülmesinin, öğretmenlerin birbirlerine her konuda yardımcı ve destek olmalarının öğretmenlerin mesleki doyumlarını arttırdığı sonucuna varmıştır. Gün içerisindeki vakitlerinin büyük kısmını okulda geçiren öğretmenler için iş arkadaşları ile olan iletişimlerinin niteliği oldukça önemli olup, iyi ve olumlu yönde sağlanan iletişim, öğretmenlerin iş doyumlarını ve okula olan bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Öğretmenler, örgütsel kararlara katılımlarının sağlanmadığını, çoğu zaman görüşlerinin sorulmadığını, sorulsa dahi son sözü yine okul yöneticilerinin verdiğini, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Oysaki alınacak olan kararlardan etkileneceği düşünülen bütün paydaşların, özellikle okul çevresindeki kurumların ve kişilerin fikirlerinin alınması okul ikliminin sağlıklı bir şekilde devamını ve değişimini sağlar (Doğan, 2017). Örgütlerde demokratik bir yapının oluşmasında kararlara katılma temel etmenlerden birisi olup, çalışanların örgütte alınacak kararlara katılması onların örgütün amaçlarını benimsemesini sağlamaktadır. Çalışanların algılaması kararlara katılmada önemli bir noktadır (Arslan ve Halis, 2000). Acet (2006) okul yöneticilerinin öğretmenleri örgütsel kararların alınmasına katmasının okul iklimini olumlu olarak etkileyeceğini ifade etmiştir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin her öğretmene aynı şekilde eşit ve adil yaklaşmadığını, adaletli bir tutum sergilemediğini ifade etmişlerdir. Mumcu ve Döven (2016) çalışmalarında etik iklim ve örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Örgütte oluşan olumlu etik iklim çalışanın adalet algısını olumlu etkilemekte, olumsuz etik iklim ise çalışanın adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğretmenler, öğretmenlerin okulda mutlu olmadıklarından imkanı olan öğretmenin okul değişikliği için tayin istediğini, imkanı olmaları durumunda kendilerinin de tayin isteğinde bulunacaklarını ve okullarında öğretmen değişikliğinin çok fazla yaşandığını ifade etmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılığının düşük olduğunu göstermektedir. Yüceler (2009) örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt ikliminin en önemli etmenlerden birisi olduğunu, örgütsel bağlılığın yöneticilerin astlarına olan tutumları, kurumda uygulanan politikalar, örgüt içindeki fiziki çalışma şartları, çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi birçok örgüt iklimi unsurunun sonucunda oluşacağını ifade etmiştir. Savaşkan (2019) araştırmasında samimiyet ve örgütsel yapı arttıkça aidiyetin de arttığı sonucuna varmıştır. Örgütsel yapı düzenli, esnek, kişilerin sorumluluk aldığı örgüt iklimidir. Örgüt ikliminin samimiyet boyutu ise çalışanların birbirlerine güvendiği ve birbirlerini anladığı, yöneticilerin hatalara karşı anlayış gösterdiği iklimi ifade etmektedir. Öğretmen bağlılığını yüksek düzeyde sağlamak ve olumlu bir okul iklimi oluşturabilmek için okul müdürleri öğretmen-müdür etkileşiminde ödül ve kişilik gücünden faydalanmalıdırlar (Özdemir ve Arık, 2018). Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerini desteklemediğini, bir sözle dahi ödüllendirmede bulunmadığını, bu durumun performanslarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Saylan (2008) yaptığı çalışmada iş tatmini ile takdir edilme, çalışma şartları, işe bağlılık, yönetimin yaklaşımı ve arkadaşlık ortamı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu sonucuna varmıştır. Öge (1996) çalışmasında ödül ve ceza uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışının örgüt iklimi hakkında ipucu verdiğini, çalışanların yarısının ödüllendirme olmadığı kanısında olduğunu, ödüllendirme olduğunu düşünenlerin de bu durumdan pek tatmin olmadıklarını, bu durumun bireylerin işe olan bağlılıklarını, iş başarılarını ve motivasyonlarını engellediği sonucuna varmıştır.

Okullarında yeterince denetim yapılmadığını, her öğretmenin ve öğrencinin kurallara aynı şekilde uymadığını, kuralların uygulanmasında tutarlılık ve sürekliliğin sağlanmadığını, bu durumun da okulda disiplinli ortam oluşmasının önünde engel oluşturduğunu, denetimin olması gerektiğini belirten öğretmenlerin yanı sıra, denetimin kendilerini üzerinde baskı oluşturduğunu ve rahat hissetmediğini ifade eden öğretmenler de olmuştur. Örgüt kuramcılarının örgüt iklimi boyutları ile ilgili üzerinde durdukları konulardan birisi de denetimdir.

Denetim, yapılması gereken ile gerçekleşmekte olan arasındaki farkın kontrol edilmesidir (Arslan ve Halis, 2000). Denetim, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet eden amaçlı bir etkinliktir. Bu amaçların bilinmesi, tanınması denetimin etkililiğini arttırmaktadır. Türkiye’de eğitimin amaçlarına ulaşp, eğitim örgütlerinin etkililiğinin sağlanması denetimin amaçlarının gerçekleşip, bu amaçlara katkı sağlayacak olan denetimin ilkelerine uyulması ile sağlanabilir. Denetim ilkeleri; planlılık, amaçlılık, durumsallık, demokratiklik, açıklık, bütünlük, süreklilik, iyi insan ilişkilerini temel alma ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurma olup, denetimin etkililiğini arttırmada oldukça önemlidir ve eğitimin, okulun, derslerin amaçlarının gerçekleşmesine hizmet eder (Gökçe, 1994). Arslan ve Halis (2000) çalışmalarında örgütte gerçekleştirilen denetimin gereğinden fazla baskıcı ve sıkı olmasının örgütte otoriter bir iklimin oluşmasına neden olduğuna ve denetimin gevşek ve gereğinden fazla sıkı olarak algılanmasının örgütlerdeki iklimin olumsuz algılanmasına etki ettiği sonucuna varmışlardır. Kılıç (2013) çalışmasında örgüt iklimi ile denetim arasında anlamlı bir ilişki bulmuş, öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitsel denetim ile ilgili olumlu tutumlarının okuldaki iklimi de olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Denetimin sık olması öğretmenler üzerinde baskı kurmaktayken, denetimin yerinde ve vaktinde etkili bir şekilde yapılması okuldaki düzen ve disiplin ortamına, eğitimi-öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasına ve örgüt iklimine olumlu yönde etki etmektedir.

Öğretmenler, okulun sahip olduğunu fiziki imkanların, okulun donanımlı olmasının, öğrenci mevcudunun kalabalık olmasının öğrencilerin başarısını ve örgütün iklimini etkilediğini belirtmişlerdir. Yapıcıer (2007) çalışmasında okuldaki öğrenci sayısının çok fazla ya da çok az olmamasının okul iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışanların görev yaptıkları örgütlerinin fiziksel şartları örgüt ikliminin belirlenmesinde önemli bir iklim boyutudur (Arslan ve Halis, 2000). Bireylerin eğitim süreçlerine anlam katan ve onlara kişilik kazandıran yerler olan okul binaları yaşantımızda önemli bir yere sahiptir. Ana sınıfından lise sona kadar geçen zaman zarfında belki de hayatımızı bu denli etkileyen başka bir bina yoktur. Öğrendiklerimizin niteliğini arttırmada ya da azaltmada öğrenilen ortamların kalitesi önemli bir rol oynamaktadır. Konforlu, rahat, yaratıcılığa katkı sunan öğrenme ortamları bireyleri güdülerken, güvenliği az olan ve çirkin ortamlar kişileri

olumsuz etkilemektedir. Okullar yalnızca eğitim-öğretim faaliyetlerinin yapıldığı yerler değil, bireylerin günlük hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri yaşam alanlarıdır. Bu sebeple bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kullanılmalı ve biçimlendirilmelidir (Çağlayan, 2014).

Öğretmenler, yöneticilerinin mesleki gelişimlerin yeterli olmadığını bu durumun örgütün iklimini etkilediğini ifade etmişlerdir. Ülkemizde yöneticilerin yüksek lisans veya doktora mezunu olma şartları bulunmamaktadır. Yine yöneticiler göreve başladıklarına hizmet içi eğitim veya hizmet sonrası eğitim almamaktadırlar. Bu durum da yöneticilerin mesleki yeterliliklerini etkilemektedir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler yeterli yönetici ve liderlik becerilerine sahip değildir. Yeterli mesleki becerilere sahip olmayan yöneticiler sağlıklı ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasında da eksik kalmaktadırlar. Deniz (2013) araştırmasında yöneticilerin kendilerini kişisel yönden geliştirmelerinin bulundukları örgütün iklimine etki edeceğini, bu durumun da öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine vesile olacağı sonucuna varmıştır. Karademir ve Ören (2020) çalışmalarında sağlıklı okul ikliminin oluşmasında ve devamının sağlanmasında en önemli aktör olan müdür yardımcısı ve yönetici adaylarının atama ve seçim kriterlerinin yetersiz olduğunu ifade etmişler, yönetici iletişim becerilerinin ve kişilik özelliklerinin tespit edileceği kriterlerin oluşturulmasının gerekliliğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler, okullarının örgüt ikliminin belirlenmesine yönelik görüşlerinde okul yönetimi ile ilgili yöneticilerinin tutum ve davranışlarına, mesleki yeterliliğine, iletişim becerilerine vurgu yapmışlar, okul yöneticilerinin adaletli olması, ödüllendirmede bulunması, öğretmenlere destek olması, öğretmenlerin örgütsel kararlara katılımının sağlanması, denetleme yapması, yönetici atamalarında liyakatin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler, meslektaşları ile iletişimin nitelikli olması gerektiğine vurgu yapmışlar, iletişimi güçlendirmek adına sosyal-kültürel etkinliklerin arttırılmasının önemli olduğunu belirtmişler, öğretmenler arasında oluşan gruplaşmalardan rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okulun fiziki imkanlarının ve donanımlı olmasının örgüt iklimini ve öğrenci başarısını etkilediğini, eksiklerinin tamamlanması ve okullara kaynak sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyinin, aile yapısının, velilere öğretmenlere saygı duymasının örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişler, velilere şikâyet hakkı tanınmasından rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, çevresel faktörlerin ve okulun bulunduğu çevrenin örgüt iklimine ve öğrencilerin başarı durumu ile davranış şekillerine etki ettiğini, özellikle nöbetlerde ve sınıf yönetiminde bu durumun zorluğunu yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Öneriler

Araştırma bulguları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Uygulayıcılara Öneriler

1. Öğretmenler okullarının örgüt iklimini genel olarak olumsuz ifadeler ile belirtmişler, okullarının mevcut örgüt ikliminin eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasının önünde engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için okullarda olumlu bir iklim yaratılması önemlidir. Her okulun iklimini belirleyecek yönde çalışmalar yapılmalı, okulların iklimine ilişkin eksiklikler var ise giderilmeli, sağlıklı, olumlu ve etkili bir okul ortamı sağlanmalıdır.
2. Öğretmenler okul yöneticilerinden destek görmediklerini, güveni ve iletişimi öğretmenler arasındaki gruplaşmalardan dolayı kendi grupları arasında sağladıklarını belirtmişlerdir. Sağlıklı ve olumlu bir okul ikliminin oluşturulabilmesi için okul yöneticileri ile öğretmenler arasında işbirliği sağlanmalı ve güvene dayalı ilişkiler oluşturulmalıdır.
3. Öğretmenlerin okullarının örgüt iklimine dair görüşlerinde en fazla vurgu yaptıkları konu, okul yöneticileri ile meslektaşları arasındaki iletişimin güçlü olmadığıdır. Okuldaki iletişim ortamı, okul iklimini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla, birlikte zaman geçirecekleri sosyal ortamlar oluşturulmalı veya yapılacak sosyal-kültürel etkinliklerin sıklığı artırılmalıdır.
4. Öğretmenler örgütsel kararlar alınırken kendi görüşlerinin alınmadığını, öğretmenlerin görüşleri alınsa da son kararı okul yöneticisinin verdiğini belirtmişlerdir. Olumlu bir okul ikliminin oluşturulabilmesi için kararlar

- alınırken öğretmenlerin görüş ve önerileri sorulmalı, talep, istek ve ihtiyaçları dinlemeli, eleştirileri dikkate alınmalı, öğretmenlerin fikir ve görüşlerine değer verilmeli ve okul yöneticileri tek karar alıcı kişiler olmamalıdır.
5. Öğretmenler okullarında öğretmen değişikliğinin çok fazla yaşandığını, imkanı olmaları halinde kendilerinin de tayin isteyeceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okula karşı aidiyet hissetmeleri okul iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin okula karşı güçlü bağ kurabilmeleri için öğretmenleri desteklemelidir.
 6. Öğretmenler mesleğin saygınlığının ve itibarının zedelendiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığını ve itibarını güçlendirecek çeşitli çalışmalar yapılmalı, söylem ve uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Yapılacak çalışmalar öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.
 7. Öğretmenler gerekli yerlerde takdir görmediklerini ve ödüllendirilmediklerini belirtmişlerdir. Okulların amaçlarına ulaşmasındaki en önemli unsurlardan olan öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından gerekli yerlerde takdir edilip ödüllendirilmeleri, onların motivasyonlarını ve performanslarını arttıracaktır.
 8. Öğretmenler okullarının mevcut örgüt iklimini birçok faktörün oluşturduğunu belirtmişler ve örgüt ikliminin neden olduğu sonuçların önemine dikkat çekmişlerdir. Okulların amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsurlardan birisi olan örgüt iklimi konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik seminerler verilerek, okul iklimi ve okul iklimini nasıl geliştirebilecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
 9. Öğretmenler okul yöneticilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli olmadığını ifade etmişler, bu durumun mevcut örgüt iklimini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerine, mesleki gelişimlerine yönelik hizmet öncesi veya hizmet içi eğitimler verilmeli, okul yöneticileri Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmaya teşvik edilmelidir.
 10. Öğretmenler okullarının yeterli donanıma sahip olmamasının ve fiziki alt yapı eksiklerinin okullarının örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde okulların yeterli donanıma ve fiziki alt yapıya sahip

olması önemlidir. Okulların fiziki alt yapı eksiklikleri giderilmeli, okullar donanımlı hale getirilmelidir.

11. Okulların ikliminin olumlu yönde gelişebilmesinde sadece okul yöneticileri ve öğretmenler etkili değildir. Öğretmenler okullarının yeterli donanıma sahip olması konusunda kendi çabalarının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile bakanlık çalışanları ve yöneticileri okulların iklimini olumlu yönde geliştirecek tutum ve davranışlar göstermeli, okulların gereksinim duyduğu ihtiyaçlarını gidermelidirler.
12. Öğretmenler okulda özellikle nöbet esnasında kendilerini güvende hissetmediklerini belirtmişlerdir. Okul çevresi ve güvenlik okul iklimine olumlu yönde etki etmektedir. Okuldaki herkesin kendini güvende hissetmesi için okullar ve okul çevreleri güvenli hale getirilmelidir.
13. Öğretmenler okul yöneticilerinin adaletli olmadığını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri tüm öğretmenlere eşit ve adil davranmalıdır.

Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma, Ankara ili Mamak ilçesinde bir ortaokulda yapılmıştır. Aynı araştırma Ankara'nın diğer ilçeleri ile karşılaştırmalı olarak veya Türkiye'nin farklı illerinde yapılarak genişletilebilir.
2. Bu araştırma, ortaokul kademesi kapsamında yapılmıştır. Okulların örgüt iklimine ilişkin araştırmalar, farklı eğitim kademelerinde de yapılmalı ve çıkan sonuçlar birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmelidir.
3. Bu araştırma, resmi ortaokulda yapılmıştır. Özel okullar ile resmi okulların örgüt iklimlerinin karşılaştırıldığı araştırmalar da yapılabilir.
4. Bu araştırmanın katılımcıları sadece öğretmenlerden oluşmaktadır. Benzer araştırmalar yöneticiler, veliler ve öğrencilerden oluşan farklı bir çalışma grubu ile de yapılabilir.
5. Örgüt iklimine etki eden, örgüt ikliminin çeşitli değişkenler ile ilişkisini ele alan nitel çalışmalar yapılabilir.
6. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak görüşmeden yararlanılmıştır. Daha detaylı bilgi elde edebilmek amacıyla benzer çalışmalar, kullanılan veri toplama aracı farklı yöntem ve teknikler ile desteklenerek yapılabilir.

Kaynaklar

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akar, A.(2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınok, V. (2018). Okulda öğrenci hizmetlerinin yönetimi. İçinde N. Cemaloğlu ve M. G. Gülcan (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (ss. 319-363). Ankara: Pegem Akademi.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2011). Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin okul iklimine etkisi. *İlköğretim Online*, 10(2),743-756.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1), 203-228.
- Arslan, N. T. ve Halis, M. (2000). Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 43-44. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9775> adresinden alındı.
- Arslan, S. (2019). *Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Avunç, F. (2019). *Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.
- Balcı Bucak, E. (2002). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: “Yönetimde ast-üst ilişkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Enstitüsü Dergisi, 7. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/217387> adresinden alındı.

- Balcı Bucak, E. (2005). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: “Örgüt çevresi ve etkililiği”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(11), 49-60.
- Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarının örgüt ikliminin bazı değişkeler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bilgen, N. H. (1990). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Buluç, B. ve Şenel, T. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Türk Bilim Araştırma Vakfı Bilim Dergisi*, 9(49), 1-12.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2018). Okulda davranış yönetimi. İçinde N. Cemaloğlu ve M. G. Gülcan (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (ss. 85-145). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt iklimi* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.
- Çalık, T., Kurt, T. ve Çalık, C. (2011). Güvenli okulun oluşturulmasında okul iklimi: kavramsal bir çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(4), 73-84.
- Çetinkanat, A. C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çevik, N. (2010). *İlköğretim kurumlarında örgütsel iklim ile iş doyumu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, K. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dağlı, A. (2018). *Örgütsel iklim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, Y. (2013). *İlkokul ve ortaokullarda örgüt ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dinçer, E. (2013). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir kamu kurumunda araştırma* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi algılamaları ve Alanya başkent hastanesinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 27-45.
- Doğan, S. (2017). Okul kültürü ve iklimi. İçinde C. T. Uğurlu (Ed.), *Okul yönetimi*. (ss. 91-119). Ankara: Anı.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.
- Durnalı, M. ve Filiz, B. (2019). Delaware okul iklimi ölçeği öğrenci versiyonunun Türk kültürüne uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(6), 2651-2661.

- Ergenekon, Ö. (2019). *Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ergenekon, Ö. ve Aküzüm, C. (2020). Bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, 24(81), 343-376.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Todaie.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- Gedikoğlu, T. ve Tahaoğlu, F. (2010). İlköğretim okullarının örgüt iklimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(186), 38-55.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gök, Z. A. (2019). *Algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 73-78.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159.
- Gündoğan, A. ve Koçak, S. (2017). Öğretmen adaylarının okul iklimi algıları ile akademik öz yeterlik inançları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(3), 639-657.
- Gürcüoğlu, S. ve Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 229-254.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.

- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 103-116.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karademir, A. ve Ören M. (2020). Okul iklimi: Anadolu yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla karşılaştırmalı bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 206-236.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kılıç, Y. (2013). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin eğitsel denetim ve örgüt iklimine ilişkin algılarının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. S. ve Talas, M. (2013). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının kurumsallaşmış hastanelerde çalışan ortopedi uzman doktor karşılaştırması: Türkiye örneği. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), 87-112.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri*. Ankara: Edge Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma*. Ankara: Nobel.
- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.

- Öge, S. (2002). Kültürel yaklaşım boyutuyla örgütsel iklim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 79-87.
- Öge, S. H. (1996). *Örgüt iklimi* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Önen, Lerzan (2008). *Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. O. ve Arık, R. S. (2018). Okul iklimine ilişkin öğretmen ve müdür davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işkolikliğin aracılık etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(2), 295-338.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (2 baskı). Ankara: Anı.
- Özgenel, M. (2020). Örgüt ve okul ikliminin tanımı. İçinde, M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve okul iklimi* (ss.1-14). Ankara: Nobel.
- Özgenel, M. (2020). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü. İçinde, M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve okul iklimi* (ss. 73-89). Ankara: Nobel.
- Özgenel, M. (2020). *Örgüt ve okul iklimi*. Önsöz. Ankara: Nobel.
- Özsoy, E. (2005). *Örgüt geliştirmede örgüt kültürünün önemi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, Ö. (1993). Okullarda örgütsel havanın çözümlenmesinde bir yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 21-43.
- Salatan, T. (2017). *Örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Savaşkan, D. (2019). *Algılanan örgütsel desteğin ve örgüt ikliminin duygusal bağlılığa etkisi ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklim çalışmalarının sistematik incelenmesi: bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taştan, S. ve Yurtkoru, E. S. (2018). Algılanan örgüt ikliminin davranışsal ve tutumsal sonuçlarının incelenmesi: çalışanların görev içi performans davranışı ve örgütsel bağlılık algısı açısından bir değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 85-99.
- Tatar, H. (2019). *Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tok, A. (2006). *İlköğretim okullarındaki örgüt iklimine ilişkin öğretmen algıları* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topçu, İ (2019). *Okul iklimi ve kültürü* (1. Baskı). Ankara: Anı.
- Toprakçı, E. (1995). Okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 113-120.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ural, A. (2014). Gazi üniversitesi'nde örgütsel iklim. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 145-165.
- Üstün, F. ve Ersolak, Ş. (2020). Örgüt ikliminin işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde makyavelist kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 433-460.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Varoğlu, A. (2013). Örgüt kültürü. İçinde Ç. A. Kirel ve O. Ağlaröz (Ed.), *Örgütsel davranış*. (ss. 88-117). Eskişehir: T. C Anadolu Üniversitesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Yağan, E. (2020). Okul iklimi ve okul etkililiği. İçinde M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve okul iklimi*, (ss. 159-171). Ankara: Nobel.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü* (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yazıcı, S. D. (2019). *Algılanan örgüt ikliminin işe yabancılaşma ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, Ş. (2020). Olumlu ve olumsuz okul iklimi. İçinde M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve okul iklimi*, (ss. 104-120). Ankara: Nobel.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 34-46.



EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001499146
Konu : İlknur ÇETİNKAYA (Etik Komisyon İzni)

15.03.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.02.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001452850 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **İlknur ÇETİNKAYA**'nın **Doç. Dr. Didem KOŞAR** sorumluluğunda yürüttüğü "**Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Mart 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: FF735C88-624A-4631-9784-FE4AC235F4E5

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-chys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 03123051008

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



EK-B: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

18/02/2022

İlknur ÇETİNKAYA

EK-C: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Temel Eğitim Genel Müdürlüğü

Sayı : E-70297673-605.01-27503378
Konu : Araştırma İzin Talebi
(İlknur ÇETİNKAYA)

01.07.2021

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Hacettepe Üniversitesinin 28.05.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001587962 sayılı yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığının 21.01.2020 tarihli ve 1563890 Sayılı Araştırma Uygulama izinleri 2020/2 Nolu Genelgesi.

Hacettepe Üniversitesinin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi İlknur ÇETİNKAYA'nın "Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması" konulu araştırma yapma izin talebine ilişkin ilgi (a) yazısı ve ekleri Genel Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Söz konusu araştırmanın eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması, uygulamalarda sadece yazımız ekinde gönderilen mühürlü formların kullanılması ve elde edilen kişisel verilerin gizliliğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede Ankara ili Mamak ilçesi Ortaokulu ve Şırnak ili Cizre ilçesi Ortaokulunda görev yapan öğretmenlerle görüşme yoluyla gerçekleştirileceği belirtilen araştırma, ilgi (b) Genelgenin 23. ve 27. maddeleri dikkate alınarak veri toplanacak eğitim öğretim yılı için gerektiğinde tekrar izin talebinde bulunulması kaydıyla Genel Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Doç. Dr. Cem GENÇOĞLU
Bakan a.
Genel Müdür

**BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR**

Eklr: Mühürlü Formlar

Dağıtım:

Gereği:

- Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)
- Ankara ve Şırnak Valiliğine
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Atatürk Biv. No 98 Millî Eğitim Bakanlığı Kat 5 Blok A Kızılay

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Çankaya/ANKARA

Telefon No :

E-Posta: tegm_izlemedegerlendirme@meb.gov.tr

İnternet Adresi: www.meb.gov.tr

Faks: 3124177108

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4b42-a427-383b-a34b-06c9 kodu ile teyit edilebilir.



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

Değerli Öğretmenim,

Bu görüşme formu, "Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması" başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacı ile çeşitli sorular bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İlknur ÇETİNKAYA
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Mesleki kıdeminiz:
3. Okulunuzdaki çalışma süreniz:
4. Yaşınız:
5. Branşınız:
6. Öğrenim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

B. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1) Okulunuzun örgüt iklimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2) Okulunuzdaki mevcut örgüt iklimini oluşturan faktörler nelerdir?
3) Okulunuzun örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar nelerdir?
4) Okulunuzda sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler nelerdir?
5) Okulunuzda güçlü bir iklim yaratma konusunda önerileriniz nelerdir?



Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisi İlknur Çetinkaya tarafından, Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürütülmektedir. "Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması" başlıklı bu yüksek lisans çalışmasında, Ankara ve Şırnak'ta bulunan 2 okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışmaya katılıp katılmamak katılımcının inisiyatifindedir. Çalışmaya katılmamak herhangi bir olumsuz sonuç doğurmaz. Sorularda doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, sizin kendi düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara çekinmeden istediğiniz soruları sorabilirsiniz. Görüşmenin ortalama süresi 45-60 dakikadır. Görüşme esnasında verilerin kayba uğramaması için ses ve/veya görüntü kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmanın tüm süreçlerinde kişisel bilgileriniz korunacak ve çalışmada yer alan iki araştırmacı dışında hiç kimse cevaplarınızı bilmeyecektir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Görüşme sorularına en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Talep edilmesi durumunda araştırmanın genel sonuçları araştırmaya katılan kişilerle paylaşılacaktır.

Araştırma sonuçları eğitim ve bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izinler alınmıştır.

Görüşme soruları, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz soruları cevaplamayabilirsiniz. Bunun herhangi bir olumsuz sonucu olmayacaktır ve böyle bir durumda araştırmacıya, görüşmeyi tamamlayamadığınızı söylemeniz yeterli olacaktır. Merak ettiğiniz herhangi bir husus veya çalışmanın sonuçları hakkında bilgi için araştırmacıya tercih ettiğiniz bir yöntemle (telefon, eposta vb.) soru sorabilirsiniz.



Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için aşağıdaki kişilere danışabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

() Kabul ediyorum. () Kabul etmiyorum.

Tarih:

Katılımcı:

Ad/ Soyad:

Adres:

Telefon :

Araştırmacı: İlknur Çetinkaya

İmza

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Didem KOŞAR

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D.

İmza:



EK-Ç: Görüşme Formu

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

Değerli Öğretmenim,

Bu görüşme formu, “*Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması*” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacı ile çeşitli sorular bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İlknur ÇETİNKAYA

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Mesleki kıdeminiz:
3. Okulunuzdaki çalışma süreniz:
4. Yaşınız:
5. Branşınız:
6. Öğrenim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

B. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1) Okulunuzun örgüt iklimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2) Okulunuzdaki mevcut örgüt iklimini oluşturan faktörler nelerdir?
3) Okulunuzun örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar nelerdir?
4) Okulunuzda sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasına engel olan sebepler nelerdir?
5) Okulunuzda güçlü bir iklim yaratma konusunda önerileriniz nelerdir?



EK-D: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

14/02/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
14/02 /2022	150	245727	20/01 /2022	%14	1761870913

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: İlknur ÇETİNKAYA

Öğrenci No.: N18127516

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-E: Thesis Originality Report

14/02/2022

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: A Case Study On The Opinions Of Teachers About Organizational Climate

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
14/02 /2022	150	245727	20/01 /2022	%14	1761870913

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: İlknur ÇETİNKAYA

Student No.: N18127516

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

Status: ☒ Masters ☐ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED

Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

18 / 02 /2022

İlknur ÇETİNKAYA

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü Üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü Üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.