

## Organizational Climate of Primary Schools in the View of Teachers

Hasan Basri MEMDUHOĞLU  
*Yüzüncü Yıl University, Faculty of Education*

Güneş ŞEKER  
*Van Provincial Directorate of National Education*

### Abstract

*The aim of this study is to determine views of the teachers regarding to the organizational climate in primary school who are currently employed in primary schools. The scanning model research was applied to 305 teachers who work at primary school in Van city centrum. The research data were obtained with Organizational Climate Scale at School which was formed by researchers via adapting the Organizational Climate Scale's to primary schools that was developed by Bilir (2005). The research findings were presented, discussed in sub-dimensions and necessary proposals have been made. In this study, it was concluded that teachers have medium-level perception towards school climate in primary schools.*

**Keywords:** *Organization, organizational climate, primary schools*

### SUMMARY

Halpin suggests that school atmosphere varies independently in the following words: “*Researchers who visit several schools notice how schools are sensibly different and see each and every school has a unique individuality*”. This approach highlights the concept of organizational climate. Organizational climate is used to refer to perceptions of organizational members about objective characteristics that describe organizations.

Organizational climate defines a shared atmosphere created as a result of members' expectations for proper functioning in organizations and their perceptions about how much these expectations are met. There is a good organizational climate if expectations and outcomes are compatibly perceived. Otherwise, it is poor or improper.

There are various classifications of organizational climate in the literature. Different types of organizational climate are rather discussed as hierarchical or bureaucratic climate, team spirit and supportive climate and innovative climate in studies.

Schools have unique climates as all other organizations do. The education process is achieved in a climate peculiar to a school. Hoy and Miskel consider school climate as the integration of distinguishing internal components which has a great influence on

school member behaviors. School climate largely affects teacher attitudes. The purpose of the research is to explore teacher perceptions about school climate.

#### *Purpose of the Study*

The purpose of the research was to explore the perceptions of primary school teachers about primary school climate. To this end, the answers to the following questions were sought:

1. What perceptions do primary school teachers have about organizational climate in schools?
2. Do primary school teachers' perceptions about organizational climate in schools vary according to gender and seniority?

#### METHOD

In the research, the survey method was used and the study was conducted with a sample of primary school teachers in the center of Van province in Turkey. The population of the research consisted of 2540 primary school teachers in the centre of Van province. The research sample consisted of 305 primary school teachers in the centre of Van province. The research data was gathered by "Organizational Climate Scale" developed by Bilir (2005) for youth sports centers after a primary school adaptation process by the authors and "Organizational Climate Scale for Schools (OCSS)", whose reliability and validity studies were conducted by the authors. OCSS was a five-point-Likert type scale which consisted of the following factors: organizational commitment, team spirit and supportive climate, stress, negative communication and interaction, hierarchical and bureaucratic climate and innovative climate and the following options were given on the answer sheet: "*I totally disagree, I slightly agree, I moderately agree, I mostly agree and I totally agree*".

#### FINDINGS & RESULTS

The study, aimed at the exploration of primary school teachers' perceptions about organizational climate, reached the following results:

1. Primary schools have moderately positive organizational climate.
2. Primary school teachers do not sufficiently focus on their work or do not have an enough sense of organizational commitment.
3. Team spirit and supportive climate is moderately observed in primary schools.
4. Primary school teachers suffer from high levels of stress in schools.
5. Teacher-administrator communication and interaction in schools is generally negative and the staff does not establish private out-of-school communication.
6. Innovative climate is moderately observed in primary schools.

7. Primary school teachers' perceptions about organizational climate in schools do not vary according to gender and seniority.

## CONCLUSIONS & DISCUSSIONS

Human resources are the most crucial component in schools. School climate largely affect teacher attitudes. A sound school climate specifies the quality of intra-staff relationships and relationships with administrators. Creating an organizational culture in which teachers are donated with a sense of job-satisfaction and personal values are attached importance, a strong team spirit in schools and supportive administrative applications entail high organizational commitment and work commitment on behalf of teachers. It is essential to create a school atmosphere where individuals could feel contended and secure and components to ensure such an atmosphere also create a positive organizational climate. Creating and maintaining a positive school climate is primarily the role of administrators. In this sense, administrators, as school leaders, need to establish administrative insights which welcome and follow innovations, and which lead teachers to new ideas.

As a result of the research, the following recommendations could be made (1) School administrators should attach importance to teachers' personal values and start value-based administration. (2) School administrators should ask for teachers' opinions in decision making process and applications, involve them in decision making process, take teachers' criticisms into account and apply to psychological, social and economic fostering factors. (3) School administrators should focus on cooperative school activities and form collective study groups. (4) Everybody should be informed about school work procedure and school administrators should keep communication channels open and ensure out-of-school communication between administrators and teachers. (5) School administrators should focus on informal relationships and lateral communication as well as written school rules and highlight influence rather than authority. (6) School administrators should attach importance to new ideas from teachers to improve schools. (7) School administrators and teachers could be provided with informative seminars or training sessions on organizational commitment, organizational culture and organizational climate, stress and stress management, communication, team work and so on. (8) Researchers could conduct comparative studies to examine the case in other Turkish provinces and regions, which will use both qualitative and quantitative methods (e.g. interview, focus group discussion) and corporate organizational climate with some other administrative concepts (e.g. organizational culture, leadership style).



## Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel İklimi<sup>1</sup>

Hasan Basri MEMDUHOĞLU  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Güneş ŞEKER  
Milli Eğitim Bakanlığı

### Özet

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görev yaptıkları ilköğretim okullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Tarama modelindeki araştırma, Van il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 305 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın verileri Bilir (2005) tarafından geliştirilen Örgütsel İklim Ölçeği'nin araştırmacılar tarafından ilköğretim okullarına uyarlanmasıyla oluşturulan Okullarda Örgütsel İklim Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular alt boyutlarda sunulmuş, tartışılmış ve gerekli öneriler geliştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin ilköğretim okullarında orta düzeyde örgüt iklimi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, örgüt iklimi, ilköğretim okulları

Örgütlerde çalışanların robot olmadığı ve insani yanlarının önemsenmesi gerektiği görüşünün 1950'li yıllarda ortaya çıkmasıyla bazı kavramlar önem kazanmıştır. Bu kavramlardan biri olan örgüt iklimi kavramı sosyal bilimcilerin iş yaşamı ile ilgili yaptıkları çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Ancak kavram bu çalışmalardan çok, eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarla tanınmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp 1991).

Halpin "Birkaç okulu ziyaret eden araştırmacılar okulların duygular açısından birbirinden nasıl farklı olduğunu anlarlar ve her bir okulun kendisine ait bir kişiliği olduğunu görürler" diyerek okulların atmosferinin birbirlerinden farklılık gösterdiğini ifade eder. Bu yaklaşım örgüt iklimi kavramını ön plana çıkarmaktadır (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990). Örgüt iklimi, örgütü betimleyen objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanmasını temsil eder. Yani iklim, örgütün kişiliğidir, ya da örgütsel kişilik hakkında bireyin görüşüdür (Landy, 1990; Forehand ve Gilmer, 1964; Shalley, Gilson, ve Blum, 2000) İklim, ortamda hissedilen izlenim ve duygudur. Davranışlar, değerler ve ilişkiler bir ortamın iklimini etkileyen öğeler olarak sıralanabilir (Dönmez, 2004). Başka bir ifadeyle örgüt iklimi, örgüte özgün kimliğini kazandıran, üyeler

<sup>1</sup> Bu çalışma, 1-3 Ekim 2009 tarihinde Trakya Üniversitesinde düzenlenen 5. Uluslararası Balkan Eğitim ve Bilim Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

tarafından algılanan ve üyelerin davranışlarını etkileyen yaygın uygulama ve koşullar dizisidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Alanyazında örgüt ikliminin birçok kavramla birlikte kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar örgüt iklimini; “örgütün havası” (Toulson ve Smith, 1994; Demirtaş ve Güneş, 2002; Pritchard ve Karasick, 1973; Ertekin, 1978; Bilir, 2005; Taymaz, 2001; Öge, 1996), “örgütün psikolojik yapısı” (Litwin ve Stringer, 1968; Bilgen, 1990; İşcan ve Karabey, 2007; Can, 1992) veya “örgütün kişiliği” (McMurray, 1994; Varol, 1989; Özdemir, 1996; Bilir, 2005; Dönmez, 2004; Kraeger, 1993, Bursalıoğlu, 1994) olarak görmüşlerdir.

Örgüt iklimi; ilişkili olduğu örgüt sağlığı ve örgüt kültürü ile de bazen karıştırılmaktadır (Shalley, Gilson, Blum, 2000; Jones ve James, 1974; Taulson ve Smith, 1994). Hoy ve Hannum (1997) okulun örgütsel sağlığı deyimini bir okulun iklimini kavramsallaştırmak için bir mecaz olarak kullanmışlardır. Onlara göre okulun örgütsel sağlığı, okul içindeki sosyal iletişimi yansıtır. Örgüt iklimi, bireyler arasında güçlü iletişimi ve dayanışmayı etkileyerek örgütsel sağlığın alt yapısını oluşturur (Çelik, 2002).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları da bazı araştırmalarda birlikte ele alınmaktadır (Busby, 1992). İklim, çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Kültür ise daha çok örgütün görünen özelliklerini ortaya koymaktadır (Bishop, Scott ve Burroughs, 2000). Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü (değerleri) arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, örgüt içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bunların ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer bu beklentilerle sonuçlar uyumlu algılanırsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Kısaca örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Örneğin bir okulda müdürün ya da yönetim anlayış ve pratiklerinin değişmesi örgüt iklimini etkileyebilir (Schein, 1990; Dinçer, 1998:112).

Örgüt iklimi genellikle örgüt felsefesi, is atmosferi ve örgüt hedefleri gibi unsurların çalışanlar üzerinde oluşturduğu izlenimlerden doğar (Tahaoğlu, 2007). Örgütteki bireyler, örgütü benimseme, kabullenme derecesine göre (Bilir, 2005) örgüte karakteristik özelliklerini yansıtmaktadırlar (Freud, 1975). Bir kurumda örgüt ikliminin niteliğini; güven, inanma, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılım, doyum, beklenti gibi duygu ve durumlar ifade eder (Varol, 1989). Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu bir örgüt ikliminin oluşturulduğu bir örgütte çalışanların işten doyumunu ve işe bağlılığı yüksek olur (Dirim, 1997).

Alanyazında örgüt iklimi ile ilgili değişik sınıflamalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda örgüt iklimi, açık ve kapalı iklim olarak sınıflandırılmıştır. Örneğin Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir (Çelik, 1998:142). Bazı çalışmalarda ise endişeli, mutlu, yoğun ve samimi iklim olarak sınıflandırılmaktadır (Schein, 1990; Kasırga ve Özbek, 2008; Argyris, 1973). Araştırmalarda örgüt iklimi türleri daha çok hiyerarşik ve bürokratik iklim, ekip ruhu ve

destekleyici iklim ile yenilikçi iklim şeklinde ele alınmaktadır (Badelan, Armenakis ve Curcan, 1981). Bu örgüt iklimi türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Hiyerarşik ve bürokratik iklimde karar verme üst yöneticiye aittir. Kurallara ve düzenlemelere aşırı bağlılık vardır. Örgütte her çalışan kendini güvenceye almak için işine ilişkin onayları, belgeleri, yazışmaları toplamayı, dosyalamayı, saklamayı zorunlu bulur. Bu güvensizliğin etkisiyle kırtasiyecilik ön plana çıkar (Adler ve Borys, 1996; Ilgar 2000).

Ekip ruhu ve destekleyici iklimde, işlerin ekip ruhu ve takım çalışması ile yürütülmesi esastır. Ekip içinde uyum; üyelerin ortak amaçlara dayalı ilişkiler kurmasını, kendilerini bir bütün olarak görmelerini (Baltaş, 2003), güçlü bir dayanışma duygusuna sahip olmalarını (Eren, 1998) ve istekle çalışmalarını gerektirir (Öge, 1996). Destekleyici iklim; üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişimi güçlendirir, yaratıcılık, iş tatmini ve performans üzerinde artış sağlar (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008). Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılamaları ile sorumluluklarını bilinçli bir şekilde yerine getirmeleri; örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri, kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Shore, 1993).

Yenilikçi iklim; risk alan, sonuç odaklı, girişimci ve etkin ortam olarak tanımlanabilir. Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar; örgütlerin başarılı olabilmek için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmalarını gerektirmektedir (İşcan ve Karabey, 2007; Çekmecelioğlu, 2005). Yenilikçi ve insan odaklı bir yönetim felsefesinin olduğu bir iklimde yaratıcı düşüncelerin arttığı görülmektedir (Elçi, 2005; Schein, 1990).

Tüm örgütlerin olduğu gibi okulların da kendilerine özgü iklimi vardır. Okulun öğretmenler üzerindeki yapısal ve işleyişsel etkileri algı ve duygu biçiminde görülür, 'duygu' okul iklimi olarak nitelendirilmektedir. Okulun iç niteliği olan yapısı ve işleyişi, okulun karakterini, öğretmen ve öğrencilerin eğilimlerini, eğitim programının planlanmasını ve uygulamayı önemli ölçüde etkiler.

Eğitim süreci her okula özgü bir iklim içinde gerçekleştirilmektedir. Hoy ve Miskel (1991), bir okulun iklimini, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayırt eden iç özellikler bütünü olarak görürler (Akt: Özdemir, 1996). Başka bir ifade ile okul iklimi; okul gruplarının (öğrenci, öğretmen, yönetici, veli) sosyal sistemin bireysel ve örgütsel boyutlarını dengede tutmak için çalışırken ortaya çıkardığı bir sonuçtur (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991).

Okul iklimi öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan bir kavram olarak okuldaki tüm aktörler arasındaki kabul edilebilir davranış parametrelerini düzenler ve okul güvenliği için bireysel ve kurumsal sorumlulukları belirler (Welsh, 2000). Sabo (1995), okul iklimi gibi öğrenci ve öğretmen yaşamının kalitesine etki eden örgütsel boyutların anlaşılmasının öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bu değişkenlere müdahale etmesine katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir.

Okulun iklimi öğretmenlerin okuldaki pek çok tutumunu etkilemektedir. Okullarda yapılan araştırmalarda okul ikliminin, çalışanların iletişim, karara katılım, işe yönelik tutum, örgüte bağlılık, işdoymu, stres, işe güdülenme, yaratıcılık gibi tutumları üzerinde önemli etkisi olduğu ortaya konmuştur (Shalley, Gilson ve Blum, 2000; Toulson ve Smith, 1994; Litwin ve Stringer, 1968; Bishop, Scott ve Burroughs, 2000; Schein, 1990).

Sağlıklı bir okulun iklimi, çalışanların birbiriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin niteliğini belirler. Bunun sonucunda öğrencileri açısından olumlu ya da olumsuz bir öğrenme ortamı oluşur. Olumlu bir okul iklimi oluşturmada bunu sürdürmek, başta okul müdürünün görevidir. Okulda olumlu bir iklimin oluşumunda bütün üyelerin kendilerini her yönden rahat, güvenli ve özgür hissetmeleri gerekir. Katı disiplin politikalarından uzak, esnek okullar daha başarılı ve olumlu bir okul iklimine sahiptirler (Taymaz, 2007).

Türkiye’de örgütsel iklimin daha çok liderliğin konusu ve alanı olduğu düşüncesiyle denetmenlerin iklim konusuna gereğince eğilmedikleri, esas enerjilerini öğretim etkinlikleri ile öğrencilere yönelttikleri görülmektedir. Bu durum okulların örgüt ikliminin sürekli değerlendirilmesini ve geliştirilmesini olumsuz etkilemektedir. Eğitimsel görevlere ağırlık vererek, örgütsel iklimde gerekli önemi vermemek ve ilgi göstermemek, örgütte var olan, var olduğuna inanılan, liderlik gizil gücünün ortaya çıkmasının ve gelişmesini engellemek ya da en azından bu gücü sınırlamak demektir. Türkiye’de okul iklimine ilişkin algıları belirlemeye yönelik çalışmalar son dönemlerde artmaktadır.

Türkiye’de etkili okul göstergelerinin belirlendiği çalışmada okul müdürleri etkili okulun göstergeleri arasında okulun iklimini birinci sırada en önemli gösterge olarak göstermişlerdir. Okul müdürü, öğretmenler ve velilerden oluşan üç grubun ortalamasına göre de okul iklimi etkili okulun belirlenen 23 göstergesi arasında dördüncü sırada önemli gösterge olarak ortaya çıkmıştır (Bakay ve Kalem, 2008).

Karadağ, Baloğlu, Korkmaz ve Çalışkan’ın araştırmasında (2008), Türkiye’de yüksek sosyo ekonomik koşullara sahip okulların örgütsel iklimi, düşük sosyo ekonomik koşullara sahip okullara göre daha yüksektir. Yüksek düzeyde örgüt iklimi puanına sahip okullar, olumsuz iklim düzeyine sahip okullara kıyasla daha etkindir.

Kıroğlu’nun (2007) yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin mesleki olarak nitelikli olmaları, işlerini sevmeleri, yaptıkları işin topluma katkısı olduğuna dair bilinçleri, önemli bir iş yaptıklarına inanmaları okulların olumlu örgüt iklimi özellikleri arasında yer alır. Buna karşın örgüt ikliminin özendirici bulunmaması düşüncesinin hakim olması, kararlara katılım, iletişim, takdir edilme ve dengesiz disiplin uygulamaları gibi konularda örgüt havasını olumsuz etkileyen uygulamaların ortadan kaldırılması gerekli görülmektedir.

Topçu (1998)’nin, örgütsel iklim kavramının kuramsal analizini ve eğitim örgütleri üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, okullarda kapalı iklim tipinden



açık iklime doğru gidildikçe gerek yönetici ve öğretmen davranışlarında gerekse öğrenci başarısında ve davranışlarında olumlu yönde gelişmeler olduğu görülmüştür. Daha önce Peker (1978)'in yaptığı araştırmada da benzer sonuç ortaya çıkmıştır (Çelik, 2000:150).

Oktaylar'ın (1997) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarının örgütsel iklimi “orta” derecede olumlu bulunmuştur. Bunu etkileyen durumlar olarak; kararlara katılım, yetki paylaşımı, çalışma ortamının elverişliliği, çalışanların ilişkileri, kaynakların kullanımı, öğretmenlerin güdülenme ve moral düzeyi, çevre ile ilişkiler, öğretmenlere liderlik yapma ve yardım etme, bireysel beklentilerle okulun amaçları arasındaki uyum gibi hususlar “orta” düzeyde olumlu bulunmuştur. Süpçin (2000) ise, öğretmenlerin ilköğretim okullarının iklimini oldukça düşük algıladıklarını ve en çok düşük ilgi ve destekten yakındıklarını belirlemiştir. Bu çalışmada da öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

#### *Amaç*

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim okullarının iklimine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklime ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklime ilişkin görüşleri, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

#### YÖNTEM

##### *Desen Evren ve Örneklem*

Betimsel tarama modelindeki araştırma, Van il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Van il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 2540 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 305 öğretmenden oluşmaktadır. Seçkisiz olarak belirlenen öğretmenlerin, farklı sosyo-ekonomik özelliklere ve gelişmişlik düzeylerine sahip çevrelerdeki okullardan seçilmesine dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

*Örneklem Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler*

Değişken	Düzyey	n	%
Cinsiyet	Kadın	141	46,2
	Erkek	164	53,3
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	132	43,3
	6-10 yıl	106	34,8
	11 yıl ve üzeri	67	21,9
Toplam		305	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin sayıları birbirine yakındır. Örneklemdeki öğretmenlerin mesleki kıdem ortalaması düşüktür. 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar büyük grubu, 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olanlar küçük grubu oluşturmaktadır.

*Veri Toplama Aracı*

Araştırmanın verileri; Bilir (2005) tarafından gençlik ve spor merkezleri için geliştirilen “Örgütsel İklim Ölçeği”nin, araştırmacılar tarafından ilköğretim okullarına uyarlanması ile elde edilen ve geçerlik güvenirlik analizleri araştırmacılar tarafından yapılan “Okullarda Örgüt İklimi Ölçeği (OÖİÖ)” ile elde edilmiştir.

Bilir (2005) tarafından gençlik ve spor merkezleri için geliştirilen “Örgütsel İklim Ölçeği”, yazarından izin alınarak, okullara yönelik olarak düzenlenmiştir (11 alt boyuttan ve 48 maddeden oluşan ölçeğin KMO değeri .92 ve Cronbach Alpha değeri .85 ve on bir faktörün açıkladığı toplam varyans 66.03’tür). Bunun için öncelikle ölçekteki ifadeler ve kullanılan terimler uzman görüşü alınarak ilköğretim okullarına hitap edecek şekilde değiştirilmiş ve “Okullarda Örgütsel İklim Ölçeği” (OÖİÖ) olarak adlandırılmıştır. Ölçek, daha sonra 305 öğretmene uygulanarak geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bunun için, veriler üzerinde bir faktör analiz tekniği olan Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Analizden önce veri yapısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını belirlemek için bakılan KMO değeri .935 ve Barlett’s küresellik testi anlamlı ( $p < .001$ ) bulunmuştur.

Yapılan ilk analizler sonucunda analize alınan 7 madde yük değerlerinin düşük olması, 2 madde ise birden fazla faktörde birbirine yakın yük değerleri vermesi nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra ölçekte kalan 39 madde ile ilgili yapılan analiz sonuçları, özdeğeri 1.00’in üzerinde olan 6 faktörlü yapı sunmuştur. Ölçek maddelerinin boyutlara dağılımı, faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, ölçeğin ve her bir alt faktörün güvenirliği için hesaplanan iç tutarlık (Cronbach alfa) değeri ve her faktörün ayrı ayrı olarak açıkladığı varyanslar tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan maddeler kuramsal temele uygun olarak 6 alt faktörde toplanmış; maddelerin faktör yük değerleri .45 ile .80; madde toplam korelasyonları ise .27 ile .78 arasında değişmiştir. Birinci faktörde 7, ikinci faktörde 16, üçüncü faktörde 5, dördüncü faktörde 4, beşinci faktörde 4 ve altıncı faktörde ise 3 madde yer almaktadır. Ölçeği oluşturan faktörler, ölçeğin ilk hali dikkate alınarak ve maddelerin içerdiği ifadelerle bakılarak isimlendirilmiştir. Bu bağlamda birinci faktör “*Kendini İşe Verme*”; ikinci faktör “*Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim*”, üçüncü faktör “*Stres*”, dördüncü faktör “*Olumsuz İletişim ve Etkileşim*”, beşinci faktör “*Hiyerarşik ve Bürokratik İklim*” ve altıncı faktör ise “*Yenilikçi İklim*” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2  
*Okullarda Örgüt İklimi Ölçeği’nin Boyutları, Döndürme Sonrası Madde Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıkladığı Varyans ve Alfa Değerleri*

Faktör	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	r	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
Kendini İşe Verme	1. madde	,665	,717	35,685	.869
	2. madde	,710	,683		
	3. madde	,772	,432		
	4. madde	,694	,383		
	5. madde	,453	,617		
	6. madde	,495	,608		
	7. madde	,462	,617		
Ekip Ruhu ve Destekleyici İklim	8. madde	,683	,668	8,372	.908
	9. madde	,581	,573		
	10. madde	,692	,646		
	11. madde	,770	,770		
	12. madde	,775	,778		
	13. madde	,681	,637		
	14. madde	,794	,745		
	15. madde	,750	,681		
	16. madde	,712	,700		
	17. madde	,698	,626		
	18. madde	,550	,478		
	19. madde	,515	,514		
	20. madde	,493	,699		
	21. madde	,499	,676		
	22. madde	,473	,653		
	23. madde	,624	,659		
Stres	24. madde	,655	,419	4,855	.837
	25. madde	,666	,405		
	26. madde	,799	,530		
	27. madde	,628	,640		
	28. madde	,650	,559		

Tablo 2 (Devam)

Olumsuz İletişim ve Etkileşim	29. madde	,688	,470	3,837	,847
	30. madde	,774	,472		
	31. madde	,642	,554		
	32. madde	,739	,629		
Hiyerarşik ve Bürokratik İklim	33. madde	,720	,265	3,635	,704
	34. madde	,745	,290		
	35. madde	,630	,289		
	36. madde	,677	,307		
Yenilikçi İklim	37. madde	,673	,551	3,329	,774
	38. madde	,757	,547		
	39. madde	,733	,387		
Toplam				59,713	,941

Boyutlardaki maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla birinci faktörde .45 ile .77; ikinci faktörde .47 ile .79; üçüncü faktörde .63 ile .80; dördüncü faktörde .64 ile .77; beşinci faktörde .63 ile .75 ve altıncı faktörde .67 ile .76 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda madde toplam korelasyonları .30'un altında olmasına karşın önemli olarak görülen üç madde ölçeğe dahil edilmiştir. Maddelerin toplam korelasyonları faktörlere göre sırasıyla birinci faktörde .38 ile .72; ikinci faktörde .48 ile .78; üçüncü faktörde .41 ile .64; dördüncü faktörde .55 ile .63; beşinci faktörde .27 ile .31 ve altıncı faktörde .39 ile .55 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi analiz sonucunda madde toplam korelasyonları .30'un altında olmasına karşın önemli olarak görülen üç madde ölçeğe dahil edilmiştir. Elde edilen değerlere göre ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici özellikte oldukları ve faktörlerdeki maddelerin ilgili değişkeni ölçebilecek yapıda olduğu söylenebilir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, her faktörün açıkladığı varyans oranı sırasıyla birinci faktörde %35.685; ikinci faktörde %8.372; üçüncü faktörde % 4.855; dördüncü faktörde % 3.837, beşinci faktörde % 3.635 ve altıncı faktörde ise % 3.329 olarak belirlenmiştir. Tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyans ise % 59.713 olarak belirlenmiştir. Birinci faktör için hesaplanan alfa değeri .869 iken, ikinci faktör için .908, üçüncü faktör için .837, dördüncü faktör için .847 , beşinci faktör için .704, altıncı faktör için .774 ve toplam için ise .941'dir.

Yukarıdaki bulgular ışığında, "Okullarda Örgüt İklimi Ölçeği"nin (OÖİÖ) okulların örgüt iklimini ölçebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Örgüte bağlılık, ekip ruhu ve destekleyici iklim, stres, olumsuz iletişim ve etkileşim, hiyerarşik ve bürokratik iklim ile yenilikçi iklim alt boyutlarından oluşan OÖİÖ; "hiç katılmıyorum, çok az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum" seçeneklerinden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir.

## BULGULAR ve YORUM

*Kendini işe verme boyutuna ilişkin bulgular:* Araştırmaya katılanların kendini işe verme boyutundaki ifadelerine ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
*Kendini işe verme boyutuna ilişkin ortalama puanları ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	3,22	1,19	5
Bu kurumu seviyorum	3,35	1,20	4
Bu kurumun geleceği benim için önemlidir	3,91	1,09	2
Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm	4,00	1,06	1
Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır	2,56	1,35	7
Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer	2,85	1,16	6
İşimden memnunum	3,49	1,24	3
Toplam	3,34	6,21	

Tablo 3'te öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,34$ ) kendilerini “orta düzeyde” işe verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin bu boyutta en çok katıldıkları ifade “*bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm*” ( $\bar{X}=4,00$ ) ve en az katıldıkları ifade ise “*benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır*” ( $\bar{X}=2,56$ ) şeklindedir. İlk ifadeye “çok”, ikinci ifadeye orta düzeyin altında katılım göstermişlerdir.

*Ekip ruhu ve destekleyici iklim boyutuna ilişkin bulgular:* Öğretmenlerin bu boyuttaki ifadelerine ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4  
*Ekip ruhu ve destekleyici iklim boyutu ortalama ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılım sırası
Kurumumuzda iş veriminin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz	3,14	1,13	3
Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir	2,95	1,20	10
Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız	2,74	1,13	15
Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim	2,83	1,17	13
Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum	2,73	1,15	16
Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz	3,01	1,09	8
Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim	3,03	1,17	7

Tablo 4 (Devam)

İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir	3,12	3,22	4
Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim	2,86	1,30	12
İşimi yapmak için en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır	3,08	1,23	6
Kurumumuz yeniliklere açıktır	3,17	1,60	2
İşimi iyi yapmam konusunda motive ediliyim	2,79	1,60	14
Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri saygı ile karşılanmaktadır	3,09	1,18	5
Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır	2,99	1,21	9
Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim	3,22	1,18	1
Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim	2,88	1,21	11
Toplam	2,98	15,08	

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğretmenler ( $\bar{X}=2,98$ ) görev yaptıkları okulların orta düzeyde ekip ruhu ve destekleyici iklime sahip olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu boyutta en çok katıldıkları ifade “birlikte çalıştığım kişilere güvenirim” ( $\bar{X}=3.22$ ), en az katıldıkları ifade ise “kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum” ( $\bar{X}=2.73$ ) şeklindedir.

*Stres boyutuna ilişkin bulgular:* Öğretmenlerin stres boyutunda yer alan ifadelere ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

*Stres boyutuna ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası
Yöneticilerimle sorun yaşıyorum	3,82	1,31	3
İşimde stres yaşıyorum	3,17	1,35	5
Kurum baskı yaşıyorum	3,95	1,22	1
İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum	3,67	1,31	4
Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum	3,86	1,26	2
Toplam	3,70	5,03	

Tablo 5’ea göre öğretmenler ( $\bar{X}=3,7$ ) görev yaptıkları okullarda “çok” düzeyinde stres olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu boyutta en çok katıldıkları ifade “kurumumuzda baskı yaşıyorum” ( $\bar{X}=3.95$ ) ve “kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum” ( $\bar{X}=3.86$ ) şeklindedir. Bu ifadeler “çok” düzeyinde katılmışlardır.

*Olumsuz iletişim ve etkileşim boyutuna ilişkin bulgular:* Katılımcı öğretmenlerin olumsuz iletişim ve etkileşim boyutunda yer alan ifadelere ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6  
*Olumsuz iletişim ve etkileşim boyutu ortalama ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası
Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler	3,08	1,27	4
Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz	3,45	1,28	1
Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır	3,34	1,37	2
Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur	3,26	1,39	3
Toplam	3,29	4,41	

Tablo 6’ya göre, öğretmenler ( $\bar{X}=3,29$ ) görev yaptıkları okullarda büyük ölçüde olumsuz iletişim ve etkileşim olduğu görüşündedirler. Bu boyutta en çok katılım gösterilen ifade “*kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz*” ( $\bar{X}=3,45$ ), en az katılım gösterilen ifade ise “*kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler*” ( $\bar{X}=3,08$ ), şeklindedir.

*Hiyerarşik ve bürokratik iklim boyutuna ilişkin bulgular:* Öğretmenlerin hiyerarşik ve bürokratik boyutundaki ifadelerine ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7  
*Hiyerarşik ve bürokratik İklim boyutu ortalama ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası
İşlerin yapılmasında ast ve üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir	3,08	1,29	3
Kurumumuzun hedefleri üst yönetim tarafından belirlenir	2,93	1,26	4
Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır	3,40	1,18	2
İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez	3,53	1,18	1
Toplam	3,23	3,58	

Tablo 7’de öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,23$ ) ilköğretim okullarında orta düzeyde hiyerarşik ve bürokratik iklimin egemen olduğu görüşünü taşıdıkları görülmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin en çok katıldığı ifade “*işimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez*” ( $\bar{X}=3,53$ ) şeklindedir ve bu ifadeye “çok” düzeyinde katılmışlardır.

*Yenilikçi iklim boyutuna ilişkin bulgular:* Öğretmenlerin yenilikçi iklim boyutunda yer alan ifadelerle ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8  
*Yenilikçi iklim boyutuna ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri*

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası
37-İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır	3,37	1,20	1
38-Kurumda çalışanların girişimci olması istenir	3,27	1,18	2
39-Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir	3,21	1,19	3
Toplam	3,29	2,97	

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenler ( $\bar{X}=3,29$ ) okullarda yenilikçi iklim olduğu yönünde “orta” düzeyde görüş belirtmişler ve ifadelerin tamamına birbirine yakın düzeyde katılmışlardır.

*Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular:* Katılımcıların görev yaptığı okulların iklimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-testinden elde edilen bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9  
*Cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçları*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	t	p
Kadın	141	124,0071	29,74427	303	-,891	,374
Erkek	164	126,9634	28,15773			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin, örgüt iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark [ $t_{(303)} = -0,891$  p > .05] bulunmamıştır. Bu sonuç Süpçin (2000)’in ve Tahaoğlu’nun (2007) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

*Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular:* Öğretmenlerin görev yaptığı okullarda örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testinden elde edilen bulgular Tablo 10’da verilmiştir.



Tablo 10

*Mesleki kıdem değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları*

Kıdem	n	$\bar{X}$	ss.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
1-5 yıl	132	121,88	28,15	4516,169	2	2258,084	2,736	.066
6-10 yıl	106	126,26	30,54	249243,228	302	825,309		
11 yıl ve üzeri	67	131,88	26,84	253759,397	304			

Tablo 10’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, okullardaki örgütsel iklime ilişkin görüşleri arasında, kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark [ $F_{(2,302)}= 2,736$ ;  $p>.05$ ] bulunmamıştır. Bu bağlamda meslekte geçirilen sürenin örgütsel iklim algısını pek değiştirmedeği söylenebilir.

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada öğretmenlerin orta düzeyde kendilerini işe verdikleri, okulları için kendilerinden bekleneni yapmaya gönüllü oldukları, ancak kurumun bunu gerçekleştirmeye elverişli ortam sunmadığı ve okulda benimsenen değerlerle kişisel değerlerinin orta düzeyde örtüştüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada ortaya çıkan öğretmenlerin “orta” düzeyde kendilerini işe verdikleri bulgusu, Taşdan’ın (2008) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Kendini işe verme ya da işe bağlılık, işe karşı duyulan ilgi (Buchanan, 1974), işe değer verme tepkisi (McCaul ve arkadaşları,1985; Akt: Yousef, 2003), çalışanların işle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durumdur (Guatam ve arkadaşları, 2005). Kendini işe vermenin ya da işe bağlılığın yüksek olması, örgütsel verimliliği artıracaktır. Buna göre öğretmenlerin, yaptıkları işten mutlu olacakları, okulun geleceğini düşünecekleri ve gelişmesi için gönüllü çalışacakları bir ortamın sağlanması, kişisel değerlerine önem verilen bir örgüt kültürünün yerleşmesi, onların işe ve okula yüksek bağlılık duymalarını sağlayacaktır (Brown, 2003).

Örgüt iklimini etkileyen faktörlerden örgüt-birey değer uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde ve önceliklerde uyum olmasıdır (Chatman, 1998; Autry ve Daugherty, 2003). Halpin’e göre örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü (değerleri) arasındaki uyumu ölçer (akt.Dinçer, 1998:211). Değer ağırlıklı örgütler olan eğitim örgütlerinde (Yılmaz, 2009), rasyonel olmaktan çok değerlere göre davranan çalışanların (Balcı, 2009) değerlerine duyarlılık gösterilmesi ve çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilmesi okula bağlılığı artıracaktır. Yılmaz’ın (2009) yaptığı çalışmada okullarda bireysel ve örgütsel değer uyumunun “çok” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar birey-örgüt değer uyumunun, örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur (Brown, 2003).

Çalışmaya göre öğretmenler, görev yaptıkları okulların orta düzeyde ekip ruhu ve destekleyici iklime sahip olduğu görüşündedirler. Ekip ruhunu etkileyen hususlar olarak çalışanların birbirine duydukları güven, çalışanların bilgilerini paylaşmaları ve yöneticilerin çalışanlara sunduğu destek orta düzeyde çıkmıştır. Öğretmenler, okulda kendilerini bir ekibe ait pek hissetmemektedirler. Bucak'ın (2002) eğitim fakültelerinde yaptığı çalışmada da orta düzeyin altında sonuca ulaşılmıştır. Küçükğöde'nin (2005) yaptığı çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Çekmecelioğlu (2005) ise yaptığı araştırmada bu konuda daha olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Öğretmenlerin ekibe aidiyet hissetmemesi, tartışma kültürünün olmaması, motivasyon eksikliği ve görüşlerine yeterince değer verilmemesi, okullarda sağlıklı bir ekip ruhunun ve dayanışmanın olmadığını göstermektedir. Destekleyici iklim; üst yönetim ile çalışanlar arasında desteği güçlendirmekte, yaratıcılık, iş tatmini, performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derecede pozitif etki yaratmaktadır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008).

Çalışmada öğretmenlerin okullarda yüksek düzeyde stres yaşadıkları, ayrıca okullarda baskının olduğu, yöneticilerin eleştirilemediği ve öğretmenlerin bu koşullardan dolayı okullarda kendilerini mutsuz hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Stres, sınırlamalar, baskılar veya olağanüstü durumlarla karşılaşıldığında birey tarafından yaşanan bir gerilim halidir (Schermerhorn, 1989, 647).

Öğretmenler, mesleğe başlamadan önce zihinlerinde canlandırdıkları okul yaşamını, genellikle göreve başladıktan sonra bulamamaktadırlar. Beklentilerini iş yaşamında bulamayan birey düş kırıklığına uğrayarak strese girebilmektedir (Başaran, 1991, 185). Aydın'a (2000) göre öğretmenlerin okullarda özellikle yöneticiler ve görev ile ilgili yaşadıkları başlıca stres kaynakları; yöneticilerin yönetim becerilerinin olmaması, ast-üst çatışmaları, karar ve uygulamalarda adaletsizlik, katı resmi iletişim, okulda demokratik bir ortamın yaratılamaması, karara katılma ve kararları eleştirme olanağının olmaması, aşırı ders yükü, çalışmaların takdir edilmemesi, çalışanlar arasında dedikodu ve geçimsizlik olması, yöneticilerin çalışanlarda hata araması ve yönetsel baskıların olması şeklinde sıralanmaktadır.

Aşırı stresle moralini ve/veya sağlığını kaybeden öğretmenin okula yansıyan sonuçları; yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat eksikliği, iş tatmininin azalması, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işe yabancılaşma ve işten ayrılma şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Eğitim sürecinde stresi azaltmak için, iletişim kanallarının açık tutulması, yöneticilerin öğretmenleri etkin olarak dinlemeleri, eleştiriye açık olmaları, kararlara çalışanların katılımını sağlamaları, yıkıcı eleştiri ve baskıdan kaçınarak yapıcı eleştiri yapmaları, öğretmenlerle işbirliği yaparak onlara destek olmaları (Aydın, 2000, 123) ve gerekirse stres danışmanlığı kurulması (Koçel, 2007) en etkili önlemlerdir.

Çalışma bulgularına göre öğretmenler görev yaptıkları okullarda iletişim ve etkileşimin büyük ölçüde olumsuz olduğunu ve çalışanların iş dışında kişisel iletişim kurmadıklarını, okul içinde de birbirleriyle istenen düzeyde iletişim kurup

etkileşmediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu bazı araştırma sonuçlarıyla örtüşürken (Akbaş, 2008; Şimşek, 2003) bazıları ile çelişmektedir (Gürses, 2006; Şahin, 2007).

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. Aslında iletişim olmadan insan var olamaz. İnsan, iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun kalırsa, salt biyolojik olarak insan kalır (Bilgiç, 2006). İletişimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından, iletişim bir örgütün can damarıdır (Geçimli, 2007). Örgütsel iletişimin temel amaçları; başkalarını etkileme (Dirim, 1997), işlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımı ve çatışmaların çözümü olarak sıralanabilir (Goldhaber, 1974; Akt: Akbaş, 2008). Okulda iletişim akışı, yapı bakımından formel ve informal olarak iki gruba ayrılır (Cansu, 2006). Örgütteki hiyerarşik otorite yapısı ile ilgili olan formel iletişimde, katı kurallar ve yönetmelikler kimin kiminle nasıl iletişim kuracağını belirtir. Bu iletişim kanalları *ashağı yönlü, yukarı yönlü, yatay ve çapraz* olmak üzere dört yönlü olarak işler (Bolatkıran, 2006). Okullarda iletişimin etkili olabilmesi için yatay iletişim türünün kullanılması gerekir. Çünkü yatay iletişimde bireylerin birbirine herhangi bir emir, zorlama olmadan bilgiyi aktarması, astların üstlere, üstlerin de astlarına değer vererek söylenenlerin ve düşüncelerin dikkate alınması ön plandadır (Nural, 2006).

Okullarda yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutmaları, etkili iletişim becerilerine sahip olmaları büyük önem taşır. Bu becerilerden bazıları; karşıdaki çalışmanı empatik dinleme (önyargılarını ve ne cevap vereceğini düşünmeden karşıdakinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma) (Tuna, 2008), yansıtıcı ve etkili dinleme, geri bildirimde bulunarak yanlış anlamaları ve eksiklikleri giderme şeklinde sıralanabilir (Şahin, 2007). Lazar'a (2001) göre örgütsel iletişim örgüt içinde ve örgüt dışında gerçekleşir (Akt: Geçimli, 2007). Şu halde okullarda iletişim ve etkileşimin okul dışında da sürdürülmesini sağlayacak bir ilişkiler ağıнын kurulması gerekir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin okullarda orta düzeyde hiyerarşik ve bürokratik iklimin egemen olduğu görüşünü taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, okullarda yazılı kuralların ve formel işleyişin dışında hareket etmeye pek izin verilmediği görüşündedirler. Bu bulgular, hiyerarşik ast üst ilişkisine fazla önem verildiğini, insani ilişkilerin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Bucak'ın (2002) yaptığı araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Modern toplumlarda örgütler, yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar bürokratik bir toplum anlayışıyla yönetildikleri için, genellikle resmi düzeyde ilişkiler ağıyla şekillenmişlerdir. Ancak psikososyal bir varlık olan insanoğlu, salt önceden belirlenmiş katı formel (resmi) ilişkilerle yetinmemekte, zamanla informal (gayri resmi) ilişkiler de geliştirebilmektedir. Şahsiliikten ve duygusallıktan uzak düzenlemelere ve biçimsel kurallara dayalı resmi ilişkiler şeklinin yaşandığı bürokratik ve hiyerarşik örgütlerdeki profesyonel işleyiş; çalışanların örgütteki konumları ya da statülerine göre ilişki kurmalarını dayatır (Yılmaz, 2007, 31). Ancak örgütlerde bu tür ilişkilerin yanı sıra çalışanların kendi aralarında geliştirdikleri, kaynağını bireylerin davranışlarına yön veren ortak alışkanlıklar, inançlar, değer yargıları, gelenekler, ırk, cinsiyet, yaş, dil, din,

aynı yöreden gelme (hemşehirlilik) gibi faktörlerin belirlediği informal ilişki biçimi de yaşanır (Sabuncuoğlu, 1984: 32).

Örgüt içerisinde çalışanların informal gruplar oluşturduğu ve arkadaşlıklar geliştirdikleri ve gelişen bu informal insan ilişkilerinin, hedeflere ulaşmada etkili olabileceği, Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışma psikolojisi konusunda ilk ve en önemli araştırma olan Hawthorne deneylerinde ulaşılan önemli bir sonuç olmuştur. Bu araştırma, bireyi güdüleyen en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu öne sürmektedir. Doğal (informel) grupların biçimsel (formel) gruplardan daha etkili olduğu, grup davranışlarının üretimi doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz etkilediği, araştırmanın bir diğer bulgusudur (Sabuncuoğlu, 1984: 15-16). Eğitim örgütü olan okullarda katı bir hiyerarşik ilişki ve bürokratik yapı, çoğunlukla iletişime ve etkileşime dayalı olan eğitim süreci açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Okullarda belli düzeyde tutulması ve abartılmaması gereken resmi ilişkilerin yanında, sosyal bir ilişki biçimi olan informal ilişkilerin ortaya çıkması olağandır. Okul çalışanlarının aralarında geliştirdikleri samimi, yüz yüze ilişkiler, bireysel performansını arttırdığı gibi okulda bir aile havası da yaratarak okul iklimini olumlu etkilemekte böylelikle de çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmakta olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla okullarda formel ve informal ilişki biçimi arasında denge kurmak yönetimin önemli bir sorumluluğudur (Eserpek, 1981:165-168).

Çalışma bulgularına göre öğretmenler, okullarda orta düzeyde bir yenilikçi iklim olduğu görüşündedirler. Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar; örgütlerin başarılı olabilmek için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmalarını gerektirmektedir (İşcan ve Karabey, 2007; Çekmecelioğlu, 2005). Okullarda yenilikçi ve insan odaklı bir yönetim felsefesinin yerleştirilmesi, yaratıcı düşüncelerin artmasını sağlayacaktır (Elçi, 2005). Okulların, yükledikleri toplumsal yükümlülükleri yerine getirirken, sürekli değişen çevreye uyum sağlama zorunlulukları vardır. Bunun için özellikle insan kaynağından daha etkili yararlanmak ve yenilikçi örgüt yapısına kavuşmak şarttır (Shadur, Kienzle ve Rodwell, 1999; Akt: Schein, 1990). Çünkü okullarda insan kaynağı en değerli kaynaktır. İnsanların kendilerini mutlu ve güvende hissedecekleri bir okul ortamının oluşturulması gerekir. Bunu sağlayacak öğeler olumlu bir örgüt iklimi yaratacaktır. Bu anlamda okulun liderleri olarak yöneticilerin yeniliğe açık, yenilikleri izleyen ve öğretmenleri yeni fikirlere yönelten bir yönetsel anlayışı oturtmaları önemlidir.

Öğretmenlerin ilköğretim okullarında örgütsel iklime ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlere göre;

- Okullar orta düzeyde olumlu bir örgütsel iklime sahiptir.
- Öğretmenler kendilerini yeterince işe vermemektedir ya da işe yeterince bağlılık duygusuna sahip değildir.
- Okullarda ekip ruhu ve destekleyici iklim orta düzeydedir.
- Öğretmenler okullarda yüksek düzeyde stres yaşamaktadır.

- Okullarda öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişim ve etkileşimin genelde olumsuzdur ve çalışanlar iş dışında kişisel iletişim kurmamaktadırlar.
- Okullarda orta düzeyde bir yenilikçi iklim mevcuttur.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklime ilişkin görüşleri, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre değişmemektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Yöneticiler, öğretmenlerin kişisel değerlerini önemsemeli, karar ve uygulamalarda bu değerleri dikkate almalı, değerlere dayalı yönetim anlayışı oturtmalıdırlar.
2. Yöneticiler karar ve uygulamalarda öğretmenlerin görüşlerine başvurmalı, kararlara katılımlarını sağlamalı, eleştirilerini dikkate almalı ve psikolojik, sosyal ve ekonomik özendiricileri devreye sokmalıdırlar.
3. Okullarda tartışma geleneği ve ekibe aidiyet duygusunun zayıf olmasından dolayı, yöneticiler okulda birlikte çalışmaya yönelik etkinliklere ağırlık vermelidir. Örneğin okul ile ilgili sorunların tartışıldığı, beyin fırtınalarının yapıldığı faaliyetler düzenleyebilir, ortak çalışma ekipleri oluşturabilirler.
4. Okulda yapılan işlerden herkes haberdar edilmeli, yöneticiler iletişim kanallarını açık tutmalı, okul dışında da yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında iletişim kurması sağlanmalıdır. Örneğin öğretmenlerin önemli günleri ile ilgili kayıtlar tutularak mutlu ve acı günlerinde okulca yanlarında olmaya gayret gösterilmelidir.
5. Yöneticiler, okulda yazılı kuralların yanı sıra, daha çok informal ilişkilere ve yatay iletişime ağırlık vermeli, yetkiden çok etkilemeye ağırlık vermelidir.
6. Yöneticiler, öğretmenlerin okulu geliştirmeye yönelik yeni fikirlerine önem vermeli, onları dinlemeli, uygulanmayacaksa bile uygun bir şekilde izah etmelidirler.
7. Bakanlık ya da il milli eğitim müdürlükleri, öğretmen ve yöneticilere örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve iklimi, stres ve stresle başa çıkma, iletişim, takım çalışması gibi konularda aydınlatıcı seminerler ve eğitimler düzenleyebilirler. Bu konuda üniversitelerle işbirliği yapılarak destek alınabilir.
8. Araştırmacılar, örgüt ikliminin diğer bazı yönetsel kavramlarla (örgüt kültürü, liderlik stili) birlikte ele alındığı, nicel ve nitel yöntemlerin (görüşme, odak grup tartışması) birlikte kullanıldığı, diğer il ve bölgelerle karşılaştırmalı araştırmalar yapabilirler.

## KAYNAKLAR/REFERENCES

- Adler, P. S., Borys, B. (1996) Two Types of Bureucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*,41:61-89.
- Akbaba-Altun, S. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş değerleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiriler Kitabı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Malatya, Temmuz 2004
- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argyris C. (1973). Personality and Organization Theory Revisited. *Administrative Science Quarterly*, 18: 141-167.
- Autry, C. W.; Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person organization fit, job satisfaction and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24, (1), 171-198
- Aydın, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Badelan, A. B., Armenakis, A. A., Curcan, S. M. (1981) The Relationship Between Role Stress and Jop- Related, Interpersonel, and Organizational Climate Factors. *The Journal of Social Psychology*,113:247-260.
- Bakay, E., Kalem, G. (2008). *Ulusal Araştırma Raporu (Türkiye): Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Göstergeleri Projesi*. PROject Based SCHOOL Management. Project Number: 142320-LLP-1-2008-1-TR-COMENIUS-CMP. Educational end Cultur DG Lifelong Learning Programme.
- Balci, A. (2009). Önsöz. *Eğitim Yönetiminde Değerler* (K.Yılmaz). Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Baltaş, A. (2003). *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara, Gül Yayınevi.
- Bilgen, N. (1990). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:235
- Bilgiç, A. S. (2006). *Örgütsel İletişim Ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilir, F. P. ( 2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanları Katılımla İlgili Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Burroughs, S. M. (2000) Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*,26(6): 1132-1139
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, Barbara B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis.
- Bucak, E. B. (2002). Örgüt iklimi; yönetimde ast- üst ilişkileri. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. Sayı: 7
- Buchanan. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- Busby, T. M. (1992). Patterns of Organizational Climate and Organizational Commitment in Allied Health Education Units. *Dissertation Abstracts International*, 52 (7): 2336-A.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2009, Cilt 15, Sayı 60, ss: 555-576
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi Ve Bir Şirket Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6, Sayı 2.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Keleş, Ö. (2008). Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı*, ODTÜ, KKTC kampüsü, 3-6 Eylül 2008.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Chatman, J. A. (1998). Improving interactional organizational research: a model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349
- Demirtaş, H.; Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dirim, M. (1997). "Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi" (Niğde Oysa Çimento Fabrikasında Yapılan Bir Uygulama) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, B. (2004) Sosyal Sistem Olarak Sınıf ve Sınıfın Öğrenme İklimi., M. Şişman ve S. Turan (Editörler). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü. Gebze
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim okulları hangi değerlerle yönetiliyor? *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, (1), 31-43
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİ Yayınları No: 178
- Eserpek, A. (1981). *Sosyoloji*. Ankara: Dil, Tarih-Coğrafya Fakültesi Basımevi
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964), Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Freud, S. (1975). *Kitle Psikolojisi*. (Çeviren: Kamurna Şipal) İstanbul: Bozak Yayınları
- Geçimli, A. (2007). *Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy K., W., Tarter, T., Kottkamp, B., R., (1991). *Open Schools/Healthy Schools*, Sage Publications, s.3, USA,
- Hoy, W. K., & Hannum, J. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33, 290-311.
- Hoy, W. K., Tarter, J. C., & Bliss, R. J. (1990). Organizational climate, school, health and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, (26)3, 260-279.

- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. Gaziantep Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2):103-116
- Jones AD, James LR. (1974). Organizational Climate: A Reivew of Theory and Research. *Psychological Bulletin*. 81:1096-1112.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 9, Sayı 3, (2008), (63-71)
- Kasırğa, İ. ve Özbek, O. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında örgüt iklimi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. Cilt:6, Sayı: 2
- Kıncal, R. Y. ve Işık, H. (2005). Elementary school principals' level of practicing democratic values. *International Journal of Educational Reform*. 14, (3), 338-345
- Kıroğlu, D. (2007). *Örgüt İklimi* (lisansüstü eğitim ödev raporu). Ankara.
- Koçel, T. (2007). Yönetimde stres yaratan faktörler. *Stres Yönetimi Semineri*. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü. Kocaeli.
- Kraeger, B. J., (1993) *The Relationship Between Individually perceived organizational Climate And Faculty Members' Organizational and Professional Commitment In Two Institutions of Higher Learning*. Hofstra University, New York., (<http://proquest.umi.com>)
- Küçükgöde, V. (2005). *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi. Adana
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000) Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz değer teorisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, (45), 59-76
- Landy, F. J. (1990). *Psychology of Work Behavior*. California: Prentice-Hall Inc.
- Litwin, H., G., Stringer, A., R., (1968) *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, s.1,101, Boston.
- McMurray, A. J., (1994) *The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Climate with Reference to A University Setting*. ED 374 486..
- Nural, E. (2006). Kurumlarda, işyerlerinde insan ilişkileri. *İnsan İlişkileri ve İletişim* (Ed:A. Solak). Ankara: Hegem Yayınları.
- Öge, S. (1996). *Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Oktaylar, H.C. (1997). *Ağrı İlinde Görev Yapan İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Örgütsel İklimini Algulama Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özdemir, T. (1996). *Örgüt İklimi, Bolu İli Milli Eğitim Müdürlüğü Teftiş Kurulu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Pritchard, R. D., Karasick, B.W. (1973), The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior And Human Performance*, 9, 126-146.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z.(1984). *Çalışma Psikolojisi*. (2. Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.



- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein E. H. (1990) Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*. 28: 447-479.
- Schermerhorn, r. J. (1989). *Management for Productivity*. New York: John Willey and Sons Inc.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64
- Shalley C., Gilson L., Blum T. (2000), Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy Of Management Journal*, Vol.43 Issue 2, Apr, 215-223.
- Shore LM, Wayne SJ. (1993). Commitment and employee behavior comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Inc.*
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Süpçin, E. (2000). *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi*. . (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi* (Gaziantep ili Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Taşdan, M. (2008). *Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Değer, İşdoyum ve Öğretmene Mesleki Sosyal Destek ile İlgili Görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Taymaz, H. (2001). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Taymaz, H. (2007) *Okul Yönetimi*. 8. Baskı, Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Topçu, . (1998). *Örgütsel İklim Kavramının Kurumsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Toulson, P., Smith, M. (1994) The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, Fall 94, Vol.23, Issue 3, p.453, 16p, 6 charts.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Surecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Ankara Üniversitesi. *Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. Ankara, s.221
- Yılmaz, K. (2009). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Yousef, D. A. (2003), Validating the dimensionality of porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.

**İletişim/Correspondence**

Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri Memduhoğlu  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
e-mail: hasanbasri@yyu.edu.tr

Öğretmen Güneş Şeker  
e-mail: guinessdikici@hotmail.com