

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ PERFORMANS İLİŞKİSİ
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Tayfur SALATAN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

İstanbul– 2017

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Tayfur SALATAN
- TEZ DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul
Öğretmenleri Örneği
- ENSTİTÜ** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans Tezi
- TEZİN TARİHİ** : 21.06.2017
- SAYFA SAYISI** : 113
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Kemal ER
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgüt İklimi, Öğretmen, Performans, Ortaokullar
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri örneği ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, basit (tesadüfi) örneklem modeli kullanılarak yapılmıştır. Teorik kısmında, ilgili kavramlar ve literatür en ince ayrıntısına kadar araştırılarak bilgi aktarılmış ve anket verilerinin istatistik analizleri için; frekans analizi, T testi ve ANOVA uygulanmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsüne

Tayfur SALATAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ PERFORMANS İLİŞKİSİ
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Tayfur SALATAN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Kemal Er

İstanbul – 2017

BEYAN

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tayfur SALATAN

.../.../2017



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tayfur SALATAN'ın Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul Öğretmenleri Örneği adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan _____
Yrd. Doç. Dr. Kemal Er

İmza

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Serdar ÇÖP

İmza

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Atilla HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..... / / 2017

İmzası

Unvanı, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ÖZET

Örgütlerin/Kurumların, çalışanlarının performanslarını en yüksek düzeye çıkarabilmeleri için açık bir örgüt iklimi oluşturmaları elzemdir. Bir kurumda hâkim olan örgüt iklimi, çalışanların kendilerini rahat ve mutlu hissedebilecekleri koşullar taşıdığı oranda personellerin performanslarının da bu şartlar doğrultusunda artma şansı yükselir. Eğitimde, sağlıkta, ulaşımda, haberleşme, giyimde, bilişimde ve daha birçok sektörde açık örgüt iklimine sahip kurumlar, çalışanları için daha uyumlu ve verimli iletişim, etkileşim ortamı sağlayarak, çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırıp maksimum üretimi/verimi hedeflemektedirler. Bütün kurumlarda olduğu gibi eğitimde de idealistlik/motivasyon, çalışılan ortamın niteliği ve çalışan kişinin psikolojik değerleri gibi unsurlar iş gücü üretimi ve verim anlamında ön plana çıkan faktörlerdir. Eğitim sürecinin ilkokuldan sonraki bir basamağı olan ortaokulların, verimli bir eğitim ve öğretim sunabilmesi, kendi bünyelerinde çalışan öğretmenlerin performansını hedeflenen düzeyde arttırabilmek için uyumlu ve açık bir örgüt iklimi oluşturmak mecburiyetindedirler. Eğitim kurumları, diğer resmi kurumlardan ve özel sektördeki faaliyet gösteren örgütlerden örgüt iklimi ve kimliğiyle farklılık gösterdiğinden diğer kurumlardan bir yönüyle ayrılır. Her eğitim kurumunun kendine ait bir örgüt iklimi ve kimliği olmasına rağmen bazen diğer eğitim kurumlarıyla da benzer olduğu görülebilir. Özel eğitim kurumlarında kurumsallaşma doğrultusunda idareci, öğretmen ve diğer çalışanların kurumsal aidiyet bilinciyle hareket etmesi, örgüt içi normların tüm çalışanlarca benimsenmesi, çalışanların moral değerlerinin sürekli canlı tutulması ve çalışanların belli periyotlarla ödüllendirilmesi gibi hususlar eğitimde kaliteyi, verimi ve performansını arttırarak giderek daha olumlu bir örgüt iklimini oluşturmaya katkı sağlayacaktır. Eğitim kurumlarında örgüt iklimini olumlu biçimde oluşturmaya dönük uygulamaların, çabaların eğitim kurumlarındaki başarıyı büyük ölçüde arttırdığı da inkâr edilemez bir gerçektir. Bu yüzden azami ölçüde iş verimi ve performans artışı hedefleyen örgütlerin, kurumların örgütsel iklimi olabildiğince olumlu şekilde oluşturmaya önem vermeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri örneği kapsamında ele alınmaktadır. Araştırma, basit(tesadüfî) örneklem modeli kullanılarak yapılmıştır. Teorik kısımda, ilgili kavramlar ve literatür en ince ayrıntısına kadar araştırılarak bilgi aktarılmış ve uygulama kısmında ise 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasındaki Esenyurt ilçesinde bulunan eğitim kurumlarındaki ortaokullarda çalışan 200 öğretmen oluşturmuştur. Anketteki veriler, bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket verilerinin istatistik analizleri için; frekans analizi, T Test ve ANOVA, tanımlayıcı istatistik uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna dayanarak, okulun fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarının iyi, kurumsal saygınlığı ya da itibarının yüksek, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma dönük pozitif algılarının sağlam olduğu ve öğretmen-öğrenci-veli iletişimi güçlü olan kurumlarda, olumlu örgüt iklimi algısı oluşmaktadır. Olumlu örgüt iklimi algısı arttıkça öğretmen performansı da artmaktadır. Olumlu örgüt iklimi algısının öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır denilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Öğretmen, Performans, Ortaokullar



SUMMARY

It is essential for organizations / institutions to create an open organizational climate so that their employees can maximize their performance. The organizational climate, which is a judge in an organization, increases the chances that the performances of the staff will increase in line with these conditions, as long as the employees have conditions in which they can feel comfortable and happy. Institutions with an open organizational climate in education, health, transportation, communication, clothing, information and many other sectors are aiming to increase the motivation and performance and maximum production / output of employees by providing a more harmonious and efficient communication and interaction environment for their employees. As in all institutions, the factors such as idealism / motivation in education, the nature of the working environment and the psychological values of the working person are the factors that give rise to work force productivity and productivity. It is compulsory for the secondary schools, which are the next step of the education period after primary school, to be able to offer efficient education and training, to create a harmonious and open organizational climate in order to increase the performance of the teachers working in their own organizations to the targeted level. Educational institutions differ from other institutions in that they differ from other public institutions and organizations operating in the private sector due to their organizational climate and identity. Although each educational institution has its own climate and identity, it can sometimes be seen that it is similar to other educational institutions. Especially in educational institutions, such as the act of institutionalization of administrators, teachers and other employees in the direction of institutionalization, the adoption of internal norms to all employees, keeping morale values of employees constantly and employees being awarded with certain periods are increasingly becoming more positive organizational climate . It is undeniable that the efforts to establish the organizational climate positively in educational institutions have greatly increased the success of the educational institutions. Therefore, organizations that aim to maximize job efficiency and increase performance need to attach importance to creating organizational climate as positively as possible.

In this research, organizational climate performance relation is taken as an example of secondary school teachers. The research was conducted using a simple (random) sample model. In the theoretical part, relevant concepts and literature are investigated until the details are detailed and the likert scale of 5 is used in the application part.

The study consisted of 200 teachers working in secondary schools in the educational institutions located in the province of Esenyurt near Istanbul. The data in the questionnaire were analyzed using SPSS statistical program in computer environment. For statistical analysis of survey data; Frequency analysis, T test and ANOVA.

Based on the results of the research, a sense of positive organizational climate is formed in institutions where the physical and psychological working conditions of the school are good, institutional prestige or reputation is high, teachers' positive perceptions towards the institution they are working with are strong and teacher-student-parent communication is strong. As the perception of positive organizational climate increases, teacher performance also increases. Positive organizational climate perception can have a positive effect on teacher performance.

Keywords: Organization Climate, Teacher, Performance, Secondary Schools

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	II
SUMMARY.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ VE KURAMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	
1.1. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI.....	6
1.1.1. Halpin'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması.....	7
1.1.2. Zammuto Ve Krackover'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması	9
1.1.3. Jenks'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması.....	10
1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ	12
1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ.....	12
1.3.1. Açık İklim.....	13
1.3.2. Otonom İklim.....	13
1.3.3. Kontrollü İklim	13
1.3.4. Ailesel İklim.....	14
1.3.5. Babacan İklim	14
1.3.6. Kapalı İklim	14
1.4. ÖRGÜTSEL İKLİM DEĞİŞKENLERİ.....	15
1.5. OKUL İKLİMİ	16
İKİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİMİ VE KURUMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	
2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI	19
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	22
2.3. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ	23
2.4. ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEYEN ETMENLER.....	24
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	25
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ANA BOYUTLARI	26
2.7. ÖĞRETMEN PERFORMANSI YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	28

2.7.1. Eğitimde Performans Değerlendirmesi Kavramı.....	28
2.7.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
2.7.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	29
2.7.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım	29
2.7.2.2.1. Çoklu Veri Kaynaklı (360 Derece Geri Bildirim Modeli) Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖĞRETMEN PERFORMANS İLİŞKİSİ	
3.1. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS	35
3.2. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN ÖĞRETMENLER.....	35
3.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİ	38
3.4. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN ÖĞRETMENLE YÖNETİCİ İLİŞKİLERİ.....	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	52
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	52
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	52
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	53
4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	53
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	53
4.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	54
4.8. BULGULAR	54
SONUÇ	80
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
OCDQ : Organizational Climate Description Questional



TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlerin Dağılımı	55
Tablo-2 Örgüt İklimi Öğretmen Performansı İfadelerine Ait Dağılım.....	56
Tablo-3 Performans Değerlendirme İfadelerine Ait Dağılım	71
Tablo-4 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi.....	72
Tablo-5 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okul Türü ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi	72
Tablo-6 Araştırmaya Katılanların Kıdem ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA	73
Tablo-7 Araştırmaya Katılanların Bu Okulda Çalışma Süresi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA.....	74
Tablo-8 Araştırmaya Katılanların Branşı ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA	75
Tablo-9 Araştırmaya Katılanların Sosyo-Ekonomik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA	76
Tablo-10 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okulun Saygınlık Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA	76
Tablo-11 Araştırmaya Katılanların Yöneticisinin Öğretimsel Teşvik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA.....	77
Tablo-12 Araştırmaya Katılanların Yöneticisinin Kişisel Gelişim Teşvik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA.....	78
Tablo-13 Örgüt İklimi Algısının Öğretmen Performansı Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları	79
Tablo-14 Örgüt İklimi Algısının Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	79

EKLER LİSTESİ

Ek A: Performans Ölçeği

Ek B: Örgüt İklimi Ölçeği



ÖN SÖZ

Bu araştırma İstanbul ilinin Esenyurt ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri üzerine yapılmıştır. Öğretmenlerin performanslarını neyin, nasıl, ne derece etkilediğini ortaya çıkarmak için anketler yapılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde katkısı çok büyük olan, tezimin bütün aşamalarında kendisinden yardım aldığım, değerli görüş ve önerileri ile yoluma ışık olan ve her türlü bilimsel yardımı benden esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Kemal ER'e çok teşekkür ederim.

Çalışma süresi boyunca sevgilerini, maddi ve manevi katkılarını benden esirgemeyen, yüksek lisans eğitim hayatımda daima beni motive eden, çalışmalarım esnasında da anketlerin dağıtımı ve toplanıp bilgisayar ortamına girilme aşamasında büyük fedakârlık gösteren değerli aileme, eşime ve ailesine sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca araştırma boyunca yoğun performansla çalıştığım ve zamanla yarıştığım bu zorlu süreçte, yeterince ilgilenemediğim çocuklarım Mehmet Yusuf ve Enishan'a en içten dileklerimle sonsuz teşekkür ederim.

Tayfur SALATAN

GİRİŞ

Eğitimin amacı, öğrencilerin iyi bir vatandaş olabilmeleri için alması gereken öncelikli eğitim öğretim faaliyetinin yanı sıra gerektiren davranışlar, gerçek öğrenmeyi davranışlarına yansıtma ve yeteneği geliştirilerek bir üst öğrenime ve yaşama hazırlamaktır. Eğitimin ortaokullar basamağında da hedef ve amaçlar bu şekilde belirlenir. Ortaokuldaki veya ortaokuldan sonra eğitim hayatını bitirip iş yaşamına tecrübesiz, donanımsız bir biçimde atılan bireyler için eğitimin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Ortaokullar basamağında öğrenciler eğitsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif yönlerden geliştirilmeye ve hayata her açıdan hazır hale getirilmeye çalışılır. Bu sebepten dolayı ortaokulların eğitim hayatındaki önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler hiç şüphesiz okulların başarıya ulaşmasındaki en başat faktörlerden biridir. Öğrencilere bir rol model olarak rehberlik eden, onların hayatta eğitilmiş birer vatandaş olmalarını sağlayan, bilgi ve becerileri aşılayan kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin öğrencilere bu özellikleri kazandırabilmesi için etkili bir örgüt iklimine sahip okulun önemi ön plana çıkar. Böyle bir örgüt iklimi yapısını oluşturabilecek öncelikle okul idaresi ve dolayısıyla okul yönetimi lideri olarak da okul müdürüdür. Kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesinde etkiye bulunan önemli faktörlerden birisi de örgüt iklimidir.

Kişilerin var olan amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için birlikte hareket etmek hissiyatından ortaya çıkan örgütler, evveliyatı çok eski zamanlara dayanmaktadır. Kişilerin birlikte yaşadıkları her alanda çeşitli örgütler meydana gelmiştir. Ortak sorunları olan kişilerin bireysel olarak kendi başlarına çözemedikleri problemleri, örgütsel uyum ve işbirliği gücü sayesinde birlikte çözebilmeleri örgütsel gücü oluşturmaktadır.

Eğitim kurumlarındaki her örgütün kendine ait bir yapısı, işleyişi ve iklimi vardır. Bu var olan iklimin niteliği, örgütün sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için ayrı bir önem taşımaktadır. Bir kurumdaki örgüt iklimi, hem örgüte özgün bir kişilik yansıtır hem de örgütte çalışan herkesin performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Kurumda çalışan öğretmenler, eğitim kurumunda var olan havaya göre farklı davranışlar, tutumlar ve reaksiyonlar sergileyecektir.

Olumlu örgüt iklimine sahip bir okulda öğretmenlerin performanslarının da olumlu yönde arttığını söyleyebiliriz. Örgüt ikliminin olumlu olduğu okullarda alınan kararlarda öğretmenlerin de fikrine danışılmaktadır, bu durumda öğretmenler kendilerini o örgüte ait hissederler ve çalışmalarını daha özverili yaparlar.

Bu araştırmada, örgüt iklimi performans ilişkisini ortaokul öğretmenleri örneği kapsamında araştırmak için İstanbul ilinde Esenyurt ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın verileri 79 maddeden oluşan likert tipi ile Halpi ve Croft un geliştirdikleri OCDQ (Organizational Climate Description Questional) 'dan yararlanılarak örgüt iklimi tarama envanteri aracılığıyla toplanmıştır. Kirkman ve Rosen'dan uyarlanan ve Sigler ve Pearson tarafından geliştirilen dört ifadeli İşgören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert olarak şekillendirilmiştir. Ölçek, basit(tesadüfi) örnekleme yolu ile belirlenen ortaokullarda hizmet veren öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama esnasında okullar tek tek dolaşılarak öğretmenlere belirlenen anketler dağıtılarak uygulanmıştır. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler ile görüşülerek bilgilendirme yapıldıktan sonra eğitim ve öğretimi engellemeyecek şekilde öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılarak anketler dağıtılmıştır. Anketler doldurulduktan sonra geri alınmıştır. Dağıtılan toplam 250 anketin 218 tanesi geri dönmüş ve 200 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bilgisayar ortamında bilgiler SPSS programına girilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE KURAMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat¹, insan çabalarının işbirliğine dönüştürülmesinden, etkinliklerin eş güdümlenmesinden oluşan bir sistemdir.² Örgütü oluşturan yapı insanlardan oluşur. Bu kapsamda eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerde var olan ve ortaya çıkmayan atıl bir kapasite söz konusudur. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgüt içerisindeki iklimi desteklediği ölçüde bu potansiyelin açığa çıkarılarak işe ve performansa dönüşmesi olasıdır. Bir eğitim kurumlarındaki idareci ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda doğrudan ya da dolaylı meydana getirdikleri bir örgüt iklimi vardır. Bununla birlikte örgütler, içinde buldukları sosyo-ekonomik koşullardan etkilenecek şekilde zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler.³

Kişilikler için gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları ile etkileşerek bir iklim yaratır. Yaratılan bu iklim, hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarını, doğrudan etkiler. İklim kavramı araştırmacılar ve eğitimciler tarafından son zamanlarda en çok ilgi duyulan bir saha haline gelmiştir. İklim kavramı örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olan, çok farklı boyutlardaki insan davranışlarını bireysel ve örgütsel açıdan "örgüt iklimi" adı altında çözümlenmeye çalışan bir kavramdır.⁴

Etimolojik açıdan iklim (climate) sözcüğü Yunanca' dan gelmekte ve "eğilim" anlamını taşımaktadır. Bu sözcüğün ısı ve basınç gibi anlamları yanında psikolojik bir anlamı da vardır.⁵ İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilerken, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır.⁶ Eğitim kurumunda çalışanların, çalıştığı eğitim kurumuna psikolojik olarak bağlanmasını söylemek örgütte çalışanların kendilerini çalıştığı eğitim kurumuna ait olma, devam

¹ Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 11.02.2017)

² Chester Barnard, *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1994, s. 20

³ Cemal Mihçioğlu, *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin*, Ankara, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1972, s. 41

⁴ Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara, 1978, s. 91

⁵ Ertekin, a.g.e. 1978, s. 92

⁶ Thomas Moran ve Fredericks Volkwein, "The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, Cilt: 45, Sayı: 1, 1992, s. 19-47.

etme ve bunun için ekstra performans gösterme arzusu ile çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini kabullenmesi olarak da söylenebilir.

Örgütün çeşitli boyutları (süreç, amaç, yapı) içerisinde var olan en mühim boyutlarından biri de kuşkusuz örgüt iklimi olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi, her bireyin kendini değerli, önemli ve saygın hissettiği; aynı zamanda bir şeye ait olma duygusunu pekiştiren örgüt kalitesidir.⁷Örgüt iklimi eğitim kurumlarında çalışanlar tarafından kişinin birebir kendisiyle odaklı veya ilişki odaklı algılanabilir. Örgüt iklimi çok sayıda araştırmaya konu olmuş, örgüt kuramcılar tarafından okullardaki genel duyguları ya da atmosferi ifade etmek için kullanılmıştır.⁸

Hoy ve Miskel'e göre örgüt iklimi, içinde bulunulan örgütün özellikleri seti olarak tanımlanabilir. Bu durum bir anlamda kişiliğin tanımını andırmaktadır. Örgüt iklimi kavramının tanımı, boyutları, özellikleri ve türleri hakkında pek çok bilgi ve araştırma bulunmaktadır. Fakat örgüt iklimi, bu bilgi ve araştırmalarda çok konuşulan lakin az anlaşılan konulardandır. Yani, birey için kişilik neyse, iklim de okul için odur.⁹Gerçekten de çalıştığı eğitim kurumunun kişiliği olarak düşünülebilir örgüt iklimi insanların yaptığı iş kendi kişiliğini yansıtır. Bu sayede bir eğitim kurumunda çalışanlarında yaptıkları işlerle örgütün kimliğini yani kişiliğini yansıttığını söyleyebiliriz. Bu kavram örgütsel yaşamın süreklilik gösteren niteliğini açıklamaktadır.¹⁰

Halpin "Bir kaç okulu ziyaret eden araştırmacılar okulların duygular açısından birbirinden nasıl farklı olduğunu anlarlar" ve "her bir okulun kendisine ait bir kişiliği olduğunu görürler" diyerek okulların atmosferlerinin birbirlerinden nasıl farklılık gösterdiğini açıklamıştır.¹¹Bir insanı diğer insanlardan farklı kılan ve kişinin davranışlarına şekil veren özelliklerin tümü kişinin kişiliği ile ilgili ise örgüt iklimi de bir eğitim kurumundaki örgütü diğer eğitim kurumlarındaki örgütlerden farklı olmasını sağlayan ve öğretmenlerin tutum ve davranışlarına şekil veren özelliklerin tümü olarak ifade edilebilir. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin

⁷Jerome Freiberg, **School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Health yearning**, 1999, s. 10

⁸Wayne Hoy, "A Few Quibbles with Denison", **The Academy Of Management Review**, Vol: 22, No:1,1997, s.13-14.

⁹Wayne Hoy ve Cecil Miskel, **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**(Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Yayın ve Dağıtım, 2010, s.185

¹⁰Andrew Halpin, **Theory And Research in Administration**, NY: Macmillan,1966, s.51

¹¹Wayne Hoy vd.,Organizational Climate, "School, Healthand Effectiveness: A Comparative Analysis", **Educational Administration Quarterly**, 1990, Vol: 26, No: 3, s. 260-279.

davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir.¹²

Örgüt iklimi; eğitim kurumlarındaki çalışan öğretmenlerin davranışları, tutumları ve çalıştıkları ortamlarda uyguladıkları kurallar sonucu meydana gelen, çalıştığı eğitim kurumunun kurum içi özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı, bulunduğu kurumun çalışma atmosferi olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel iklim, örgütte bulunan her şeyi etkilediği gibi örgütteki hemen her şeyden de etkilenen bir yapıdadır. Her örgütün iklimi kendine özgüdür ve örgütteki bireylerin davranışlarından etkilendiği gibi, bireylerin davranışlarını da etkiler.¹³

Örgüt iklimi çalıştığı eğitim kurumlarındaki örgüt hakkında ya da onun etkileri ve eğitim kurumlarındaki çalışanların performansına nasıl etkide bulunduğunu saptamaya çalışır. Örgüt ikliminin eğitim kurumlarında çalışanlar tarafından ne derece olumlu ya da olumsuz olduğu o kurumda çalışanlara kalmıştır. Çalıştığı eğitim kurumunu herhangi bir öğretmen olumlu örgüt iklimi olarak değerlendirirken bir başka öğretmende olumsuz örgüt iklimi olarak değerlendirebilir veya öğretmen daha olumlu bir örgüt iklimi bulma umuduyla örgütten ayrılabilir. Gilmer, örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerin içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlamaktadır.¹⁴

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki en önemli özelliklerden biri olan güven, gerek eğitim kurumlarında gerçekleştirilen tören ve kutlamalar içerisinde sağlanan ilişkilerde gerekse idare öğretmen arasındaki ilişkilerde çok önemli yere sahiptir. Bir örgütü diğer bir örgütten ayıran en önemli özelliklerden biri olarak söyleyebiliriz. Bu sayede çalıştığı kurumu bırakıp ayrılan birçok öğretmen mevcuttur. Çalıştığı eğitim kurumlarındaki olumsuz örgüt iklimi yüzünden tayin isteyerek ayrılan öğretmenlere neden ayrıldıklarını sorduğumuzda olumsuz bir örgüt iklimi ve güvensiz bir ortam olduğundan dolayı ayrılmak istediklerini söylediler. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür.¹⁵

¹² Ertekin, a.g.e. 1978, s. 91

¹³ Canan Pakdanel, Örgütsel İklim ve İş Duyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988, s. 40 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

¹⁴ Hoy ve Miskel, a.g.e., s. 205

¹⁵ Burcu Dönmez, Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.51-52. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Panknadel'e göre, örgüt iklimi çalışanların bakış açısından değerlendirildiğinde engelleme, moral, samimiyet ve çözülme; müdür açısından değerlendirildiğinde ise yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış boyutlarından oluşmaktadır.¹⁶

Bir örgütte herkes tarafından kabul edilen bir ortak ve eşit örgüt iklimi oluşturmanın ana kaynağı, farklı algılamaların nerelerde olduğunun araştırılarak bilinmesi ve bu konularda farklılığı en aza indirecek girişimlerde bulunulmasıdır. Olumlu bir örgüt iklimi herkes tarafından kabul edilebilir ve eşit olduğu fikrini vererek çalışanların örgütsel eşitlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, gerektiğinde risk alarak sorumluluk alma, moral, örgütsel stres sorunları çözme çabası ve son olarak sosyal sorumluluk gibi önemli projelerde daha aktif ve daha etkili olma yolunda örgüt çalışanları performans gösterecektir. Örgüt iklimi, örgütün havasını yansıtır aynı zamanda örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir.¹⁷

Örgüt içerisinde olumlu veya olumsuz örgüt iklimi çalışanlara yansır. Çalışanların motivasyonunu etkiler. Motivasyon "İnsanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, insanların belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesi" şeklinde de tanımlanmaktadır. Eğitim kurumunda çalışanların mutlu olması ile o eğitim kurumunun vizyonuna ve misyonuna daha iyi hizmet etmesi beklenecektir.¹⁸

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

Boyutlardan anlatılmak istenen, genel anlamda araştırmayı yapan kişinin değer verdiği ve iklimi etkilediğini sayıltı şeklinde tercih ettiği niteliklerdir. Örgüt iklimi ile yapılan çalışmaların genelinde farklı boyutlar kullanılmıştır. Bu araştırmada ise amacımıza uygun olan belli başlı boyutlardan bahsedilmiştir. Bunlardan ilki Halpin'in örgütsel iklim boyutları sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma idareci ve öğretmen davranışları göz önüne alarak dört öğretmen, dört idareci toplam sekiz boyuttan bahsedilmektedir. İkinci boyut ise, Zammuto ve Krackover'in örgütsel iklim boyutları olarak söyleyebiliriz. Üçüncüsü ve en son olan boyut ise Jenks'in örgütsel iklim ve

¹⁶Pakdanel, a.g.e.,s. 43

¹⁷ Ali Balcı, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 62

¹⁸ Ertekin, a.g.e., 1978, s. 95

boyutları sınıflandırmasıdır. Bu boyutlar burada yapılan çalışmaya göre aşağıda açıklanmıştır.

1.1.1. Halpin'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması

Halpin'in örgütsel iklim boyutları sınıflandırması öğretmen ve idareci davranışlarını göz önünde bulundurularak, kendine has yönlerini belirterek oluşturduğu dört öğretmen, dört idareci toplam sekiz iklimsel alt modelden söz etmektedir. Bu modeller burada yapılan çalışmaya göre aşağıda açıklanmıştır.¹⁹

Öğretmenin davranış özellikleri:

- 1) Çözülme: Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bireysel davranarak eğitimle ilgili birliktelik kuramına ve zümre olamama durumlarıdır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitimle ilgili davranışları üzerinde durur²⁰.
- 2) Engelleme: Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim kurumunda görev yapan idareciler tarafından kendilerini sürekli takip ettiğini ve gereksiz işler vererek kendilerini engellediğini veya görevlerini yapmadığı kanısı oluşmaktadır. Bu davranış modeli en önemli davranış modellerinden birini oluşturmaktadır. İdarecilerin, öğretmenlere engelleme davranış modelini hissettirmemeleri gerekmektedir²¹.
Olumlu örgüt iklimi ile yönetilen bir eğitim kurumunda bu gibi davranış modelleri daha az yaşanmaktadır. Bazen öğretmenlerinde yanlış anlaşılardan dolayı kendileri takip ediliyormuş hissine kapılabiliyorlar bunu da olumlu bir örgüt iklimi ve iletişimle çözüp bu hisse kapılmalarını önleyerek daha da başarılı olabilirler.
- 3) Moral: Eğitim ve öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının büyük önem taşıdığı unutulmamalıdır. Bu sayede öğretmenlerin zümrece uyumlu bir şekilde görev yapmaya, toplantı ve etkinliklere katılmaya istekleri artacaktır. Çalıştığı eğitim kurumundaki öğrencilere verilmesi gereken eğitimden çok yardım etmeye hevesli ve bu uğurda kendilerini sürekli geliştirme girişiminde bulunurlar.
- 4) Samimiyet: Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, birliktelik içinde ve samimi bir şekilde çalışmalarını onların arkadaşça sosyal ilişkiler sonucu aldıkları hazzla ilişkindir. Çalıştıkları kurumda görevlerini yerine getirme ile

¹⁹Halpin, a.g.e., s. 40

²⁰Hoşcan Ensari ve Yüksel Gündüz, **İlköğretim Öğretmenleri İçin Rehber Kitaplar: Yönetim ve Kalite**, Morpa Kültür Yayınları, 2006, s.69

²¹Münüre Eden, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Alkım Yayınevi, 2001, s. 20

ilgili doğrudan bağlantılı değildir fakat dolaylı olarak etkilemektedir. Bu model öğretmenlerin birbirleri ile olan arkadaşlık ilişkilerini ve birbirlerine güvenmelerini kapsamaktadır.

İdarecilerin davranış özellikleri:

- 1) Yüksekten bakma: Eğitim kurumlarında çalışan idareciler, çalıştıkları kurumları yönetmeliklerle yönetmeleri gerekmektedir. Formal bir şekilde yönetilen kurumlar örgütü de olumlu bir örgüt iklimi şeklinde yönettiklerinde yüksekten bakma davranışı yaşanan bir psikolojik uzaklık olmaktan çıkar. Aksi takdirde eğer yönetmelik ve mevzuatları uygularken yöneticiler, yönetmeliği uyguladıkları çalışanların durumunu göz önüne almazsa olumsuz bir örgüt iklimi oluşacak, verimli ve başarısız bir ortamı simgeleyecektir. İdareciler ve öğretmenler arasında psikolojik bir uzaklık yaşanacaktır²².
- 2) Yakından kontrol: Eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin, çalışanları yakından takip ettikleri ve kendi doğru bildiği davranışları çalışanlara empoze etmeye çalıştığı bir davranış biçimidir. Sadece yöneticinin tek taraflı verdiği emirler öğretmenlerin fikrini almadan ve istişare etmeden yapılan bir denetim biçimidir.
- 3) İşe dönüklük: Çalıştığı eğitim kurumunu yani örgütü hareketli, eğitime dönük, verimli ve başarılı bir idareci olmaya yönelik bir davranış modelidir. İşe dönüklük davranışı, yüksekten bakma ve yakından kontrol gibi yapmak yerine idarecilerin çalıştıkları örgütte yönetim şekliyle, istişare ederek ve yaptıkları davranışlarla kendisini öğretmenlerin örnek alan bir davranış modeli sergilemesi gerekmektedir²³.
- 4) Anlayış gösterme: Çalıştıkları eğitim kurumunda öğretmenlerinde birer insan olduğunu unutmamak gerekir. Hatasız kul imkânsız olduğundan dolayı öğretmenlerin de hata yapabileceklerini ve anlayışla karşılamamız gerektiği eğiliminde olan bir davranış biçimidir. Çalışan öğretmenler ve öğretmen ilişkilerini olumlu bir örgüt iklimine sahip olmaya çalışan bir yönetici davranışıdır.

²² İsmail Hakkı Bursevi, **İdarecilere Öğütler**, Uludağ Yayınları, 2015, s. 103.

²³ Ali Güler, **İdarecilere Tavsiyeler**, Enver Ören Vakfı, 1996, s. 44

1.1.2. Zammuto Ve Krackover'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması

Zammuto ve Krackover örgütsel iklimi aşağıda belirtildiği üzere daha kapsayıcı modellerle belirtmeye çalıştılmaktadırlar.²⁴

Güven: Eğitim kurumlarında olumlu, içten ve paylaşılan bir çalışma ortamının oluşması örgütte çalışanlara güven verir. Tam tersi bir durumda olumsuz, samimi olmayan ve etkili bir iletişiminin olmadığı bir örgütte güvenden söz edilemez.

Çatışma: Öğretmenler arasında karşılıklı olarak bir çatışma var ise, ayrıca misyon ve vizyona dair bir muhalif durum var ise, eğitim kurumunda çalışan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar ve karşılıklı zıtlıklar mevcut demektir. Bu da örgütte çatışmalı bir örgüt iklimi içerisinde çalışıldığı söylenebilir. Bu durumun ne örgüte, ne öğretmenlere, ne de öğrenci ve diğer çalışanlara faydalı bir iklim olduğu söylenemez. Çatışma ortamını örgütte çalışan öğretmenler arasındaki eğitim ruhu ortak bir vizyon ve misyon oluşturulduğunda benimsenir ve çatışma düzeyi düzeltilebilir.

Birlik ruhu: Çalıştığı eğitim kurumunda örgütün birlik ruhunun olması, çalışanların elinden gelenin fazlasını yapma konusunda daha istekli ve kendinden emin bir şekilde örgütte çalışma ortamını sağlayabilir. Birlik ruhunun olduğu ortamlarda çalışan öğretmenlerin morallerinin ve güvenin yüksek olduğu görülmektedir. Birlik ruhunda ki öğretmenlerin hem özsaygıları hem de karşılıklı saygıları mevcuttur. Tam tersi bir durum birlik ruhunu ortadan kaldıracaktır²⁵.

Ödüller: Örgütte verilmesi gereken ödüller, çalışan öğretmenlere yaptıkları görevlerden ötürü standartlara göre alması gereken kişilere adaletli bir şekilde ayırım yapmadan, tarafsız, sadece kendi fikrini savunan öğretmenlere değil de hak eden kim varsa ona verilmesi örgütte olumlu bir iklim havası yaratacaktır. Aksi halde hak edene değil de idarecilerin kendi istediği kişilere verilirse buda çalışanlar tarafından olumsuz bir iklim havası oluşturulacaktır. Örgütsel iklimin olumlu veya olumsuz algılanmasındaki en önemli boyut ve sınıflandırmalardan bir tanesi olan ödüllere çok önem vererek, dikkatli ve hakkaniyetli bir şekilde verilmesi gerekmektedir.

²⁴Raymound Zammuto ve Jack Krakower, "Quantitative and Qualitative Studies in Organizational Culture," **Research in Organizational Changeand Development**, Vol: 5, 1991, s. 83- 114.

²⁵Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 65, Sayı: 2, 2010 s. 199

Değişime direnç: Değişime direnç bir örgütte ki çalışanların ve yöneticileri değişime açık olmama durumudur. Olumsuz bir örgüt iklimine sahip olan örgütler değişime direnç göstereceklerdir. Tam tersi olumlu bir örgüt ikliminde ise değişime direnç göstermeyecek ve açık olacaktır.

Lider güvenirliliği: Bir örgütte lidere güven, verdiği kararların ve yaptığı davranışların çalışan öğretmenler tarafından kabullenmesini kolaylaştırır. Liderin eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin yaptıkları işlerde gerektiğinde inisiyatif almalarını ve içerisinde var olan yaratıcı düşünceleri ortaya çıkarmaları için yol gösterici bir özelliği vardır. Lidere güven azaldığında çalışan öğretmenler olumlu örgüt ikliminin tam tersine olumsuz bir örgüt iklimi oluşturmaya başlayacaktır²⁶.

Baskı: Örgütte diktatör ve baskıcı bir iklimin bulunması, çalışan öğretmenlerin davranışlarına yansiyacaktır. Buda verdikleri eğitimi olumsuz etkileyecektir. Böyle bir ortamda öğretmenlerinin inisiyatif alması ve yaratıcılıklarını ortaya koyması beklenemez. Demokratik bir yönetim anlayışı örgüte olumlu bir iklim katacaktır.

Ayrıca Litwin ve Stringer örgütsel iklim boyutlarını şu şekilde belirlemektedir²⁷:

- Yapı,
- Sorumluluk,
- Samimiyet,
- Destek,
- Ödüllendirme,
- Çatışma,
- Standartlar,
- Kimlik
- Risk.

1.1.3. Jenks'in Örgütsel İklim Boyutları Sınıflaması

Jenks yaptığı örgütsel iklimi açıklayıcı çalışmasında örgütsel iklim boyutları olarak dört boyut incelemiştir. Bu boyutlar şöyle sıralanmaktadır.²⁸

1. Fiziksel yerleşim: Fiziksel yerleşimi elverişli olan eğitim kurumlarında yani örgütlerde yapılabilecek çalışmalar daha kapsamlı olacağından

²⁶ Tutar ve Altınöz, a.g.e., s. 200-201

²⁷ Carl Fey ve Paul Beamish, "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia," **Organization Studies**, Vol:22, 2001, No: 5, 1968, s. 853-882.

²⁸ Paknadel, a.g.e., 1988

öğretmenlerin ve öğrencilerin isteklerine daha olumlu yönde cevap verilebilir. İmkânlar ve şartlar elverişli olan okullarda örgüt iklimi olumlu yönde artış gösterir. Çalıştığı eğitim kurumunun örgütsel iklim havasını önemseyen idarecilerin olması öğretmenleri ve öğrencileri destekler yönde gereğinde inisiyatif alarak olumlu kararlar vermesi o örgütün örgütsel iklim boyutu olan fiziksel yerleşimin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Fiziksel yerleşimi elverişli olmayan okullarda bu söylenenler istenirse de yapılamaz. Çünkü fiziksel yerleşimi değiştiremeyeceğimiz için yapabileceğimiz sınırlıdır.

2. Normlar: Jenks'in örgütsel iklim boyutları sınıflamasından bir diğeri de normlardır. Burada gerekli olan normlar eğitim kurumlarında bir üst makamlardan istenirse de verilen bazı normlar yetersiz kalabiliyor. Eğitim kurumlarında devamlılık esas olduğundan kadrolu öğretmenler yerine dolmayan normlara ücretli öğretmen olarak alımlar yapıp eğitim veriliyor. Fakat normları tam olan eğitim kurumlarında olumlu normları tam olmayan örgüt ikliminde ise olumsuz örgüt iklimine sahip olduğu görülmektedir.

3. İletişim modeli: Jenks'in örgütsel iklim boyutlarından bir diğeri de iletişim modelidir. İletişim modeline önem veren eğitim kurumlarında işlerin daha verimli ve başarılı olduğu görülmektedir. Birbirlerini anlayan sorunların çözümü için en önemli boyutlardan bir tanedir. Genelde eğitim kurumlarında yaşanan sorunların başında iletişimsizlik gelir. Bir iletişim modeline sahip olmayan örgütlerde olumlu bir örgüt havası vardır diyemeyiz. Olumlu örgüt iklimine sahip eğitim kurumlarında ise iletişime önem veren ve iletişim modeli belli olan kurumlarda görülmektedir.

4. Yönetim biçimi: Jenks'in örgütsel iklim boyutları sınıflandırması arasında en önemli olanlarından biri olan yönetim biçimi eğitim kurumlarında yani örgütlerde çok önemli bir yere sahiptir. Olumlu örgüt iklimine sahip eğitim kurumlarında yönetim biçimi olumlu ise öğretmenlere ve öğrencilere yönelik başarı odaklı olarak düşünülerek değerlendirilir. Yönetim biçimi eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin etkili bir okul iklimi oluşturarak iş doyumunu ve motivasyonu arttırabilir ve olumlu bir örgüt ikliminin gelişmesine yardımcı olabilir.

1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Shalley ve arkadaşlarına göre eğitim tatminini sağlayan ve eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmaya çalışan örgütsel iklim özellikleri aşağıda dört farklı şekilde sıralanmıştır.

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: Yeniliğe ve değişime açık bir yöneticinin yönetiminde ki örgütte çalışan öğretmenlerin yaratıcılığı ve motivasyonu da artar bununla birlikte öğretmenden beklenen performans düzeyi de yükselir. Ayrıca araştırmalar, katılımcı bir yönetim anlayışının iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.²⁹

İdarecilerin desteği: Eğitim kurumunda çalışan idarecilerin çalışan öğretmenlere verdikleri desteğin yüksek olmasıyla, öğretmenlerin performansının yükseldiği, işe bağlılığının güçlendiği ve öğretmenlerin memnuniyet duygusunun arttığı gözlenmektedir

Zümre desteği: Bir eğitim kurumunda oluşturulan zümre birliklerinin sosyal ihtiyaçlarının düşünülerek kurulması o kurumda çalışan öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde artırmaktadır

İşin iddialı olması: Bir eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin zümrece uyumlu bir şekilde çalışarak çalıştıkları kurumun standartlarını oluşturup diğer eğitim kurumlarından başarı oranlarının yüksek olması konusunda yaptıkları işin iddialı olması gerekmektedir. Bütün çalışanları başarı oranını artırmak için işin içine katmak gerekmektedir. Başarılarının sonucunu görmeleri çalışanları memnun eder.

1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ

Örgüt iklimi türleri farklı kaynaklarda çeşitli açıklamalarla birlikte verilmiştir. Fulan ve Miles örgüt ikliminin türlerini altı tip örgütsel iklim olarak açıklamaktadır. Bunlar Açık İklim, Otonom İklim, Kontrollü İklim, Ailesel İklim, Babacan İklim ve Kapalı İklimdir. Araştırmalar, örgütsel iklim ve kültürün, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir.³⁰

²⁹Sean Valentine, "Men and Women Supervisors Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring", **Sex Roles: A Journal of Research**, 2001.

³⁰Michael Fullanve Matthew Miles, "Getting Reform Right: What Works and What Doesn't", **Kapan**, Vol: 73, No: 10, 1992, s.744-752

1.3.1. Açık İklim

Açık iklim eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve idareciler, birlikte çalışmaktan, arkadaşça ilişkiler kurmaktan, yöneticiler arasında kendiliğinden inşa edilen bir iletişimden söz etmek ve bu açık iklim tipi örgütünde olmaktan mutluluk ve gurur duymak anlamına gelir. Açık iklim eğitim kurumlarında çalışanların yüksek performanslı ve moralli şeklinde de yorumlanabilir. Öğretmenler bıkmadan, yorulmadan, uyum içerisinde, daha sıkı çalışma isteği içerisinde, arkadaş gruplarına bağlı kalarak ve kavga etmeden birlikte öğrencilere verimli eğitim vererek çalışırlar. Açık iklim tipinde en önemli temel davranışlarından biri ise güvenilirdir.

Bu iklim tipinde idareciler öğretmenleri dinler onların fikirlerini de alarak kararlar verirler. Bu kararları alırken idareciler öğretmenleri destekler, onları yaptıkları davranışlarda över ve samimi davranarak tam destek olurlar. İdareciler ayrıca eğitim kurumunda çalışan öğretmenlere rahatça hareket etme alanları sağlarlar ve öğretmenlerin en büyük sorunlarından bir tanesi gereksiz sistemden kaynaklanan evrak yoğunluğunu azaltarak eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin işlerini kolaylaştırırlar. Açık iklim eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin davranışları da açıktır ve yüksek gelişmiş bağlarla bağlı ilişkileri vardır. Eğitim kurumunda çalışan öğretmenler birbirlerini çok iyi tanırlar ve samimi bir arkadaşlıktan da öte dostluk kurarlar. Birlikte eğitim kurumunda hizmet ederler ve kendilerini kuruma adanmışlardır³¹.

1.3.2. Otonom İklim

Otonom iklim eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları kurumu kontrol etme olanağına sahiptirler. Çalıştığı kurumun yöneticisi çalışan öğretmenlere karar verme ve yönetme konusunda esneklik sağlamıştır. Bu sayede çalışanlar sorun çözmede ve hedefe ulaşmada gerekli ve yeterli motivasyona sahiptirler³².

1.3.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışmalarını esnek bir biçimde yapmalarına olanak sağlar. Bu esnekliği sağlarken öğretmenlerin sorumlu olduğu görevleri eksiksiz yerine getirmesi en önemli kriterdir. İdarecilerin iş yükü, görev ve sorumluluklarını yapma konusu başarılı bir performansa ve motivasyona bağlıdır. İdareciler ve öğretmenler eğitimde uygulayacağı plan

³¹ Serdar Öge, "Örgüt İklimi", **Selçuk İletişim**, Cilt: 1, Sayı: 4, 2001, s. 137.

³² Ayhan Ural, "Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 47, Sayı 2, Haziran 2014, s. 148.

programı ve çalıştıkları kurumun evraklarını eksiksiz ve zamanında yapmayı amaçlar. Bu iklimdeki asıl amaç görev ve sorumluluk olduğundan çalışanlar arasında duygusal bir bağ kurulmamaktadır³³.

1.3.4. Ailesel İklim

Ailesel iklimde kamu çalışanları bir birlik içerisindedir. Birbirlerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Yani dostluk ve arkadaşlık önemlidir. İdareciler öğretmenler arasındaki ilişkiye müdahale etmezler. Böyle bir ortamda çalışanlar rahat bir iklime sahiptirler. Bu tür çalışma ortamında verimlilik öncelik değildir. Çalışanlar çalışmalarında görev ve sorumluluklarını tam kapasite ile uygulamayı hedeflemezler.³⁴

1.3.5. Babacan İklim

Babacan iklimde idareci, kurumda çalışan öğretmenleri kontrol etmek ister ve öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler fakat başarılı olamaz. Bu durum çalışanlar tarafından samimiyetsizlikle karşılanır ve motivasyonlarını olumsuz etkiler. Bu tür iklimde gruplaşmalar mevcuttur öğretmenler birlik içerisinde çalışamazlar ve çalışmaktan da hoşlanmazlar. İdareci de öğretmenlere örnek olmadığı için performansları üzerinde etkili olamamaktadır. İdareci okulda gerçekleşen her şeyi kontrol etmek ister. Fakat sadece kendi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için müsamaha gösterir. Bunun sonucunda okuldaki düzen olması gerektiği gibi olamaz³⁵.

1.3.6. Kapalı İklim

Kapalı iklimde idareciler yapılması gerekenin dışında önemsiz ve gereksiz işlerle uğraşarak beklenen performansı göstermez ama kendisi gereğini yapıyormuş gibi davranarak öğretmenlere her seferinde "daha çok çalışmalıyız" gibi söylemlerde bulunur. Bu durum öğretmenler tarafından olumsuz karşılanır ve öğretmenlerin kurumla olan bağlarını olumsuz etkiler. Aynı zamanda idareci öğretmenlerin iyi bir performans sağlamaları için gerekli ortamı hazırlamaz. Böyle bir ortamda öğretmenler çalışmak istemezler ve minimum performans gösterirler. İdarecinin başarısız olduğu ortamda öğretmenlerde birbirlerine karşı samimiyetsiz, anlayışsız ve ilgisizlerdir. Okul ortamında öğretmenin hiçbir sosyal ihtiyacı ve iş başarısı için

³³ Ural, a.g.e., s. 149.

³⁴ Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, s. 200.

³⁵ Fatih Özdemir, Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.48 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

gerekli ihtiyaçların karşılanmamasından dolayı moralleri bozuk, motivasyonları düşük ve memnuniyetsizdirler. İdareci öğretmenlerin girişimde bulunarak başarı sağlamalarını bekler ama hiç birinin liderlik yapmasına imkân sağlamaz. Bu iklim tipinde ilgisizlik ön plandadır; idareci kontrol edici, anlayışsız, sert ve tepkisizdir³⁶

1.4. ÖRGÜTSEL İKLİM DEĞİŞKENLERİ

Forehand'a göre ise, örgütsel iklim en azından üç değişkeni içermektedir. Bunlar, çevresel değişkenler (örgütün genişlik ve yapısı gibi bireyin dışında var olan değişkenlerdir), bireysel değişkenler (örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir), sonuç değişkenler(bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen doyum, verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir). Bu değişkenler göz önüne alındığında örgütsel iklimin, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.³⁷

Çevresel değişkenlere çok fazla müdahale etme şansımız yoktur. Çünkü var olan bir örgütün yapısını ve genişliğini çalışanların değiştirmesi kısıtlı bir imkân dâhilindedir Ama bireysel değişkenler çalışanların örgüte getirdiği yetenek, davranış ve güdüler, çalışanların örgüte bağlılığı ile artırılabilir. Çevresel değişkenlik ve bireysel değişkenliği harmanladığımızda ortaya çıkan verimlilik, işe özendirme ve başarı sağlanmaktadır. Çalışanların bağlılığı başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir.

Her eğitim kurumu çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü eğitim kurumları sorun çıkaran değil, sorun çözen, verimli, işini özenle yapan, başarılı çalışanlardan oluşmasını ister. Çalıştığı eğitim kurumunda devamlı ve huzurlu olarak çalışmak istiyorlarsa bireysel değişkenliğe özen gösteren en önemli kriterlerinden biri olan çalışanların bağlılığını sağlamalıdır. Çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanların performansı da yüksek olacaktır. Performansı yüksek, iyi bir bireysel değişkenlik eğitimi alan çalışanlar uzun yıllar örgüte faydasının devamlılık arz etmesi, verimlilik artışı saylayacaktır. Performansı yüksek çalışanların diğer örgütlerdeki çalışanlara göre verilen görevleri zamanında yapma ve vaktinde gelme gibi etkileri gözlenmektedir. Bağlılığa; kariyer, normlar, özdeşleşme, moral değerler, çalışma, işin içeriği, emniyet ve ilgili diğer değişkenler olarak da bahsedilebilir.

³⁶ Nagehan Talat Arslan, "Örgütsel performans belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 9, Isparta, 2004, s. 215

³⁷ Ertekin, a.g.e.,s. 82

1.5. OKUL İKLİMİ

Eğitim öğretimin vazgeçilmezi olan okullar için bireyler çok önemlidir. Bu nedenle okullardaki insan ilişkileri çok önem arz etmektedir. Okulun örgütsel iklimi, çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalıştığı eğitim kurumunu diğer bir eğitim kurumundan ayıran bir özellikler bütünüdür. Başka bir deyişle okul iklimi, okulun *bireysel kişiliğidir*.³⁸ Onu başka okullardan ayıran iç özelliklerin bütünüdür ve okuldaki formal ve informal gruplar tarafından etkilenir ve onları etkiler. Bu bakımdan eğitim örgütlerinde örgütsel iklim daha fazla değer kazanır. Okul iklimi, okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir.³⁹

Okul müdürü etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir.⁴⁰ Bütün okul iklimlerini birbirleriyle karşılaştırdığımızda birinin diğeriyle aynı olmadığını, öğrenme ikliminin farklı olduğunu anlayabiliriz. Her okulun kendine ait bir iklimi mevcuttur. Bir okulda çevresel değişkenlik özellikleri farklı ve dezavantaj oluşturabilecek bir ortamda iken olumlu bir okul iklimi çok önemli ve başarılı olabilir. Fakat tam tersine çevresel değişkenlikler yeterli ve avantajlı sayılabilecek bir okulda ise okul iklimi çok başarılı olmaya da bilir. Bununla birlikte farklı farklı çevresel değişkenler olan okulları değil aynı çevresel değişkenleri olan okullar bile birbirinden farklı okul iklimine sahiptir.

Olumlu bir okul iklimi ve başarılı bir okul tasarlamak çok da kolay bir iş değildir. Olumlu veya açık iklim sadece idarecilerin sağlayabileceği bir durum değildir. İdarecilerin işin içine öğretmenleri de katarak olumlu veya açık iklim oluşturma konusunda dengeyi kurarak öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttırmaktır. Çünkü eğitim kurumları sorun çıkaran değil, sorun çözen verimli işini özenle yapan, başarılı çalışanlardan oluşmasını ister. Çalıştığı eğitim kurumunda devamlı ve huzurlu olarak çalışmak istiyorlarsa bireysel değişkenliğe özen gösteren en önemli kriterlerinden biri olan çalışanların bağlılığını sağlamalıdır. Çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanların performansı da yüksek olacaktır.

³⁸Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi (Ders Notları)**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara, 1986, s. 64.

³⁹Ali Balcı, **Etkili Okul, Uygulama ve Araştırma**, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993, s. 37

⁴⁰Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993, s. 55.

Performansı yüksek, iyi bir bireysel değişkenlik eğitimi alan çalışanlar uzun yıllar örgüte faydasının devamlılık arz etmesi, verimlilik artışı saylayacaktır. Performansı yüksek okul çalışanlarının diğer örgütlerdeki okul çalışanlarına göre verilen görevleri zamanında yapmak ve vaktinde gelmek gibi etkileri gözlenmektedir. Bu sayede çalıştığı eğitim kurumlarındaki öğrencilerin öğrenmelerine olumlu yönde verileden daha fazla yardımcı olacaktır. Öğrenmeye yardımcı olacak bir okul iklimi, disiplin sorunlarından uzak ve öğrenci başarısı için yüksek beklentileri içeren bir iklimdir.⁴¹

Verimli ve öğrenmeye yardımcı olan okul iklimine sahip bir eğitim kurumunda öğrenciler, başarılı olarak, Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavında iyi bir ortaöğretime geçerek diğer olumsuz bir okul iklimine sahip öğrencilere göre daha başarılı olacaklardır. Verimli ve Öğrenmeye yardımcı olan bir okul iklimi davranışsal ve ruhsal olarak da daha az sorunların çıktığı bir okul olacağından dolayı disiplin sorunlarıyla uğraşmak yerine öğrencilerin öğrenme ortamlarını daha avantajlı bir ortama dönüştüreceklerdir. Farklı bir ifadeyle öğrencilerin öğrenme ortamını kalitesini yükseltmek ve iyi bir okul iklimine sahip olması sadece başarılı olması için değil, aynı zamanda davranışsal ve ruhsal olarak da gereklidir. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (öğretmen, öğrenci ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç, paylaşılan değerleri sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır.⁴²

Bütün okul iklimlerini birbirleriyle karşılaştırdığımızda birinin diğeriyle aynı olmadığını, öğrenme ikliminin farklı olduğunu görmekteyiz. Her okulun kendine ait bir iklimi mevcuttur. Hatta aynı okul içerisindeki farklı şubelerdeki öğrencilerin bile sınıf ikliminin farklı olduğu söylenebilir. Yani okul iklimi sadece öğrencilerin ve öğretmenlerin sayesinde sağlanır demek yanlış olur⁴³. Eğitim kurumları olan okullarda çalışan idarecilerin okul iklimini oluşturmada çok etkin ve yönlendirici olduğu da yok sayılamaz. Böylelikle örgütte var olan herkesin bir bütün içerisinde çalışması ve birbirine zincir şeklinde bağlı olması gerektiği unutulmamalıdır. Okullardaki zincir ise idareci, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar olarak düşünüldüğünde bu bütünlük ve birliktelik sağlanılabilsen, uyumlu bir şekilde çalışılabilirse olumlu bir okul iklimi oluşturulmuş olur.

⁴¹ Brian Rowan, Steven Bosart & David Dwyer "Research on Effective Schools: A Cautionary Note", **Educational Researcher**, Vol:12, No:4, 1983 s. 64-69.

⁴² Mustafa Aydın, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:4, Ankara, 1993, s. 95

⁴³ İsmail Küçükköse, Öğretmenlerin Okul İlimine Yönelik Tutumları İle Kişisel Ve Genel Öğretim Yeterlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 4 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Okul iklimlerinin farklı olduğunu anlayabilmek için birkaç okulu gezmek ve gözlemek farklılığı anlamaya yetecektir. Olumlu okul iklimine sahip olan okullarda idareci ve öğretmenler mutlu öğrencilerine, etrafına, velilere güvenle bakarken olumsuz okul iklimine sahip olan okullarda ise öğretmenlerin buldukları durumdan hoşnut olmadıkları gözlemlenmektedir. Bu durum tabii ki de öğrenci ve velilere de yansımaktadır⁴⁴.

Okul iklimini olumsuz yönde yönetmeye çalışan idareciler, mevzuatın ve sistemin arkasına sığınarak idareci vasfının eksikliğini gizlemeye çalışacaktır. Eksik olduğu idarecilik vasfını kapatabilmek için başkalarını ve örgütteki en zayıf halkayı sorumlu tutacaktır. Bazı okullarda ise hem olumlu hem de olumsuz okul iklimi ortamı mevcuttur. Bu gibi durumlarda çalışanlar mutlu ya da mutsuz değildir. Zamanlarını verimli geçirmek yerine genelde boşa geçirmektedirler. Var olan şu anki şartlarla yönetim anlayışının güçlü örgüt ikliminin ve okul ikliminin önemi tartışılmaz. Etkili ve güvene dayalı bir okul iklimi, okul çıktılarıyla iç içe ilişkilidir.

Okul iklimini değiştirmek için kısa bir yol mevcut değildir. Tam tersine çok uzun vade de, süreklilik sağlayan bir süreç olarak düşünülmelidir. Okulu yöneten idarecilerin örgüt iklimini ve okul iklimini çok iyi anlamaları ve ona göre değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bu sayede okuldaki başarı, davranışsal ve ruhsal olarak olumlu iklim sayesinde sağlanabilir. Bir diğer en önemli özelliklerden biri de güvenlidir. Okulun olumlu ve açık iklimine sahip olması güvenliği ile doğru orantılıdır. Eğer tam tersi bir durum varsa bu okulun güvenliği zayıf olacaktır.

⁴⁴ Pakdanel, a.g.e., s. 61

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE KURUMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans, eğitim kurumlarında yapılacak olan bir etkinliği önceden amaçlı ve planlı bir şekilde sonucundan çıkan sonucu nicel veya nitel bir şekilde belirleyen bir kavramdır. Başka bir deyişle önceden planlanıp amaçlanan bir hedefe ulaşıp ulaşılmadığı seviyesinin ölçülmesidir. Ölçülen bu sonuç kesin ya da göreceli olarak değerlendirilebilir. Performansın seviyesini belirleyebilmek için, gerçekleştirmeyi düşündüğümüz planlı ve amaçlı olan etkinliğin sonucunun değerlendirilebilir olması gerekmektedir. Değerlendirme kriterlerinin herkes tarafından anlaşılabilir, kolayca anlatılabilir olmasına, somut ve objektif esas alınan ölçünün olması gerekmektedir. Bu değerler ölçüm sistemi yapıldıktan sonra belirlenir ve bu belirlenen değerlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-beşinci şeklinde birer performans göstergesidir.

Performans kavramı, farklı biçimlerde farklı anlayışlara göre tanımlamaları mevcuttur. Performans, eğitim kurumlarında çalışan bireylerin veya eğitim kurumlarının herhangi bir etkinlikte planladığı ve amaçladığı hedefe ulaşma derecesidir.⁴⁵Bir başka tanıma göre, performans, “amacın gerçekleştirilme oranı”dır. Sözlük anlamıyla “performans”, kapasitenin kullanım derecesidir. Performansın bir başka tanımı ise, “Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.”⁴⁶

Tanımlardan yola çıkarak performans kavramını açıklayabilmek için öncelikle bir hedefin olması gerekmektedir. Hedefin gayesi başarı ise performans kavramı başarı ile doğru orantıda gitmelidir. Her kurumda performans kavramı farklılık göstermektedir. Hedefi kazanç olan kurumlarda performansın derecesi yüksek kazançla ölçülür. Hedefi kazanç olmayan kurumlarda ise (eğitim kurumları) performansın derecesi başarı ile ölçülmektedir. Performans bir kurumun ilgili oldukları birimde ve kurumun amaçlarına niteliksel ve niceliksel katkılarının bir bütün

⁴⁵ Derek Pugh, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall International, United Kingdom, 1991, s. 52

⁴⁶ Melih Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1990, s.13

olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Performansın derecesini belirlemede öğrenciler kadar öğretmenlerin ve idarecilerin de büyük payı vardır. Performans değerlendirmede öğretmenin çalışmaları, verimliliği, yeterliliği, çabaları, yetersizliği, eksikleri ve fazlalıkları hepsi birlikte gözden geçirilerek değerlendirilir. Performans değerlendirmede öğretmenin okul ve sınıf içerisinde başarısı veya başarısızlığı ölçülür. Performans belirlemede idarecilerin hedeflerinin yüksek olması öğretmenleri ve öğrencileri performans bakımından yükseltmektedir. Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir.⁴⁷

Performans bir şeyin değerini belirleyen niteliklerdir. Performans, eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde kurumda çalışan tüm çalışanların göstermiş oldukları emeklerin gayretlerin karşısında çalışmalarına verilen değerlendirmedir. Bir performansın belirlenebilmesi için yapılan etkinliklerin neticesinde somut ve objektif olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmesi ölçeğinin anlaşılabilir ve anlatılabilir olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi bu ölçümlerin sonucunda olumlu veya olumsuz, yeterli veya yetersiz şeklinde yorumlanmaktadır.

Performans kavramı, farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir.⁴⁸ Bir başka tanıma göre, performans, “amacın gerçekleştirilme oranı”dır. Sözlük anlamıyla “performans”, kapasitenin kullanım derecesidir. Performansın bir başka tanımı ise, “Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.”⁴⁹

Tanımlardan yola çıkarak performans kavramını açıklayabilmek için öncelikle bir hedefin olması gerekmektedir. Hedefin gayesi başarı ise performans kavramı başarı ile doğru orantıda gitmelidir. Her kurumda performans kavramı farklılık göstermektedir. Hedefi kazanç olan kurumlarda performansın derecesi yüksek kazançla ölçülür. Hedefi kazanç olmayan kurumlarda ise (eğitim kurumları) performansın derecesi başarı ile ölçülmektedir. Performans bir kurumun ilgili oldukları birimde ve kurumun amaçlarına niteliksel ve niceliksel katkılarının bir bütün

⁴⁷ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Ankara, 1992.

⁴⁸ Pugh, a.g.e., s.7

⁴⁹ Baş ve Artar, a.g.e., s.13

olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Performansın derecesini belirlemede öğrenciler kadar öğretmenlerin ve idarecilerin de büyük payı vardır. Performans değerlendirmede öğretmenin çalışmaları, verimliliği, yeterliliği, çabaları, yetersizliği, eksikleri ve fazlalıkları hepsi birlikte gözden geçirilerek değerlendirilir⁵⁰. Performans değerlendirmede öğretmenin okul ve sınıf içerisinde başarısı veya başarısızlığı ölçülür. Performans belirlemede idarecilerin hedeflerinin yüksek olması öğretmenleri ve öğrencileri performans bakımından yükseltmektedir.

Performansın farklı bir açıdan tanımı ise; bireysel açıdan yapılan tanımlarda performans "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır." Bu sonuçlar pozitif yönde ise, eğitim kurumunda çalışan personelin kendisine tebliğ edilen görev ve sorumlulukları yüksek beklenti içerisinde başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği ve neticesinde performans seviyesinin en üst seviyede olduğu anlaşılmaktadır⁵¹. Bu sonuçlar negatif yönde ise, eğitim kurumunda çalışan personelin düşük beklenti içerisinde başarılı olmadığı veya performans seviyesinin minimum seviyesinde olduğu kabul edilir.

Genel anlamda ise performans yapılan çalışmalardan ve tanımlamalarda yola çıkarak birçok farklı faktöre rağmen değişkenlerin ölçülebilir olması ve çok yönlü bir yapıya sahip olmasıdır. Bu çalışmalar ve tanımlamalardan anlaşıldığı şekilde; bütün yapılan tanımlarda aynı olgudan söz edilmektedir⁵². Şöyle ki; performans, gerek eğitim kurumlarında çalışan personellerin gerekse eğitim kurumu yani örgütün planlamış olduğu amaç ve hedeflerini başarıya ulaştırmadaki yapmış olduğu faaliyetlerin sonucudur. Sonuçların başarılı veya başarısız olması yapılan çalışmadaki çalışma azminin, faydalı olma isteği, en iyi şekilde başarıma isteği, memnuniyet v.s. arasındaki göstergelerin belirlenerek ölçülmesidir. Amacın ne olduğunu sorulacak olursa stratejilerin uygulaması ve gerçekleştirilmesidir olarak söylenebilir. Performans kavramı ile eğitim kurumunun yani örgütün amaçları arasındaki bağlantının başarılı olma isteği ile paralel olduğunu söylemek mümkündür.

⁵⁰ Mehmet Gürsoy, Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli Ve Performans Teknolojisi Durum Ve Tutum Araştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 71, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵¹ Gürsoy, a.g.e., s. 72

⁵² Küçükköse, a.g.e., s. 42

2.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetimi, eğitim kurumunun yani örgütün içindeki çalışan personellerin kendi potansiyellerinin farkında olmasını sağlayarak, eğitim kurumlarından yani örgütlerden, zümrelerden ve çalışan personellerden daha fazla başarı sağlayabilmek için hedef belirleme, sonuçlarını değerlendirme, ödüllendirme kriterlerinden oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Performans yönetimi sayesinde, eğitim kurumunun, örgütün hedeflerinin çalışan personellerin hedefleri ile bütünleşmesi, çalışan personellerin bireysel olarak çalıştıkları eğitim kurumuna yaptıkları başarının belirlenmesi yönünde önemli yararlar sağlar.

Performans yönetimi, belirlenen planlanmış amaçlar ve hedefler doğrultusunda etkinliklerin uygulanabilirliği konusunda fark edilebilir farklılıklar ve faydalar sağlaması da mümkündür. Başka bir deyişle performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.⁵³Buna göre, performans yönetiminin genel amacı olarak, eğitim kurumlarının stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerinde eğitim kurumunun hedeflerine yönelik çalışmaların her türlü boyutta ele alınmasıdır diyebiliriz. Bu çalışmalar eğitim kurumunun, örgütün, okulun amacını ve görevini en doğru bir şekilde başarmak için, örgüt kaynaklarının değerlendirme süreci diye düşünülebilir.

Performans yönetiminin bazı farklı amaçları da olabilir. Bu amaçlar; çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek, çalışanların beceri envanterlerini çıkarmak, çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük haklarıyla ilgili düzenlemeler yapmak ve kurumun genel performans durumunu belirlemek performans yönetiminin genel amacıdır.⁵⁴Performans yönetiminin bir diğer amacı ise, örgütün eğitim kurum ve kuruluşların hedeflerine en yüksek derecede ulaşmasını başarmak ve verimliliği en yüksek seviyeye ulaştırmaktır. Bununla birlikte performans yönetiminin hedefi de sonuca ve öğrenciyeye odaklanma, katılımcılık, eğitim kurumlarında çalışan personelleri geliştirmeye özen ve takdir, sürekli öğrenmeye odaklanma ve sorumluluk anlayışının oturması veya geliştirilmesine fayda sağlamaktır.

⁵³ Zeynep Hatunoğlu, İsmail Bakan ve İsmail Hakkı Eraslan, **İşletmecilikte Seçme Konular: Stratejik Performans Yönetimi**, (Ed.İ. Bakan- A. M. Eytmiş), Ankara, 2011, s.406-407

⁵⁴ Necati Cemaloğlu, "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", **Milli Eğitim Dergisi**, 2002, s. 153-154.

Performans yönetiminin amaçları;

- 1) Örgütsel ve bireysel performansta artış,
- 2) Eğitim kurumlarında çalışan personellerin memnuniyet derecesinin ve motivasyonun artırılması,
- 3) Kişisel gelişim planları, eğitimler ve kariyer planlama gibi uygulamalara örnek teşkil edebilecek analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması,
- 4) Yüklenen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması,
- 5) Eğitim kurumlarında çalışan personellerin, hem bireysel olarak hem de zümre halinde, eğitim süreçlerinin ve bireysel bilgi-becerilerinin devamlı gelişimini arttırabileceği bir kültür oluşturmak.
- 6) Örgütün performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- 7) Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmak.
- 8) Çalışan personeller ve idareciler arasında açık iklime dayalı bir diyalog kurulmasını sağlamak.
- 9) Hedefler ve performans kriterleri konusunda idarecilerle çalışan personeller arasında ortak bir örgüt iklimi oluşturmak.
- 10) Çalışan personellerin performanslarını gözlemleyerek objektif bir performans değerlendirmesi yapmak,
- 11) Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmak ve çalışan personelin moralini yükseltmek.

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

Performans yönetimi süreci, aşağıdaki adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir.⁵⁵

1. Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek, Herhangi bir iş için gerekli olan amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
2. Önceden belirlenen ölçüm ölçütlerine göre çalışanları adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
3. Gerçekleşen durum ile beklenen durum arasındaki farkı karşılaştırabilmek için, ast ile üst arasında etkin iletişimin kurmak,
4. Performansın geliştirilmesi için kurum, üst ve astların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,

⁵⁵ Cavide Uyargil, **Astin Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması**, MPD Yayınları, Ankara, 1994, s. 31-34.

5. Çalışanların performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
6. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
7. Geri-besleme yolu ile çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
8. Yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, görel olarak düşük performans gösterenlerin eğitim ve geliştirilmesini sağlamak,
9. Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.

Kurumlar fiziksel, mali ve insan kaynakları olarak üç temel unsurdan oluştuğu gibi performansı da üç düzeyde ele almak mümkündür. Bunlar; kurumsal düzey, iş süreçleri ve çalışanlardır.⁵⁶ Performans yönetiminin asıl amacı, çalışanların bireysel performans durumlarını ortaya çıkarmaktır.⁵⁷ Adil ve nesnel bir değerlendirme yaparak çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmak ve dağıtım, etkileşim ve işlem adaletinin kurumsallaşmasını sağlamaktır.

2.4. ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEYEN ETMENLER

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenleri güdüleyen çalışma şekillerinin olduğunu ve bu güdüler okuldaki tüm çalışanlarının yaptıkları işleri daha faydalı hale getirmelerinde okul liderlerine gerekli bilgileri sağlamaktadır.

Okul çalışanlarını güdüleyen etmenler şunlardır:

- a) İşin kendisi
- b) İyi çalışmanın tanınması
- c) Başarı/sorumluluk
- d) Terfi

Eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin öğretmenleri işe güdülemede başvurdukları yollara ilişkin olarak;

- Eğitim kurumlarındaki idarecilerin öğretmenleri eğitime güdüleme yolları içinde, en önemlisinin çalışan öğretmenlere yapılması söylenenlerin mantıklı bir şekilde açıklanması ve bunu idarecilerin öğretmenleri güdüleme yolu olarak tercih etmelidir.
- Eğitim kurumunda çalışan çalışanlarla dostluk kurma ve idareci olarak yapılacak işi direktme idarecilerce oldukça sık kullanıldığı,

⁵⁶ Arman Kırım, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

⁵⁷ Peter Aucoin ve Rachel Heintzman, "The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform," **International Review of Administrative Sciences**, Vol: 66, 2000, s. 45-55.

- Eğitim kurumunun idarecilerinin yasal yollarla sorunları çözeceğini söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunda en az gidildiği;
- Eğitim kurumunda çalışan üzerinde sözünü rahatça geçirip etkili olabilecek birini belirleme ve pazarlık yapma yolunun idarecilerce az tercih edildiği;
- Eğitim kurumundaki idarecilerin öğretmenlerin görüşlerini alarak, verilecek kararlara uzlaşarak işe gidilme yolunu ara sıra tercih ettikleri;
- Özendirme sisteminin tam olarak işlemediği;

gibi konular idarecilerin ve öğretmenlerin eğitime güdülemede başvurduğu yollardandır. Bu konulara dikkat edilmediği takdirde olumsuzluk yaşanacaktır.

Eğitim kurumlarında yaşanan olumsuzluklar hem öğretmenler tarafından hem de yöneticiler açısından önemlidir. Başka bir deyişle bireysel ve örgüt iklimi açısından sonuçları vardır. Çalıştığı eğitim kurumunda sürekli devam eden stres, çalışan öğretmenler üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim kurumlarında çalışanların sağlığı ve çalıştığı örgüte katkısı olumsuz yönde olursa örgüt zarar görmektedir.

Yapılan bilimsel çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, eğitim kurumunda çalışanların okula devamsızlıkları ve başka bir okula gitmeleri yönünde olabilmektedir. Bu sebepten dolayı çalıştığı eğitim kurumu bundan zarar görmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan bir çalışmada oluşan bir stres diğer çalışanları da negatif yönde etkilemektedir. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir.⁵⁸Olumlu bir örgüt iklimine sahip olmak ve bunu devamlı hale getirmek için eğitim kurumlarında çalışan idarecilere önemli görevler düşmektedir.

Eğitim kurumlarında verilen eğitim yaşamında verimsizliğe neden olabilecek faktörler, örgüt iklimi ile ilişkili olabileceği gibi eğitim kurumunda çalışan bireylerin kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir. Özellikle eğitim kurumunun yani örgütün vazgeçilmez özelliklerinden biri olan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratabilir. Örgüt ikliminde yaşanan negatif davranışlar bireysel, kurumsal ya da toplumsal etkilerden oluşabilir.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, performans

⁵⁸Ali Balcı, *Örgütsel Gelişme*, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 37

yönetimi sisteminde, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır.⁵⁹ Eğitim kurumu olarak faaliyet gösteren örgütler kendi vizyon ve misyonları doğrultusunda çalışanların bu hedefler doğrultusunda çalıştırmaya çalışırlar. Bunu sağlayabilmek için ise çalışanlara karşı yaklaşımları davranışları ona göre ayarlamalıdır. Etkili ve daha verimli bir şekilde çalışanların çalışmasını sağlayarak örgütün verimliliğini ve hedeflere ulaşmasını sağlanabilir.

Performans yönetimi sisteminin ana unsuru, çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. Performans değerlendirmesi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür.⁶⁰

Performans değerlendirme sistemi, idareci, öğretmenler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerin ve iletişiminin artırılması, eğitim kurumlarında çalışanların performans sorunları ile başa çıkabilmelerini sağlayacak bir sistem sağlamalıdır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin performanslarının buldukların yılın eğitim ve öğretim döneminin bittiği zamanda değerlendirmeye alınması; idarecilerin, çalışan öğretmenlerin yaptıkları işin tatmini, meslekte yükselme hedefleri, eğitim öğretim ihtiyaçları ve diğer bireysel sorunlar hakkında bilgiye sahip olmayı amaçlar.

Eğitim kurumunda çalışan her öğretmen, kendisinden neler beklenildiğini ve idarenin kendisine gösterdiği performansı hakkında fikirlerini öğrenme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; eğitim kurumunun çalışanlarının eğitimde olan başarılarının önemsendiği, her zaman başarıyı desteklediğini belirtir ve çalışan öğretmenlerin yüksek performans sağlamasına etki edecek noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda çalışanlara sağlanması gereken bütün olanakları sağlamak suretiyle, açık bir örgüt iklimi sağlayacak şekilde bu ihtiyaçlar karşılanır.

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ANA BOYUTLARI

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin ana boyutlarını çalışanlara, idarecilere ve örgüte olan faydaları şeklinde söyleyebiliriz.⁶¹

⁵⁹ Micol Anthony, "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", **HR Focus**, Vol.70, No.9, September, 1993, s.22.

⁶⁰ Anthony, a.g.e., s.22.

⁶¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999,s. 137.

Çalışanlara olan faydaları;

- İdarecilerin, kendi çalışmaları hakkındaki performanslarının bilinmesi ve bunu idarecileri tarafından fark edilmesi ve takdir edilmesi ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Eğitim kurumunda çalışanların performansları konusunda inisiyatif alarak sorumluluk sahibi olan ve sorumluluk almaları önünde yapılacak çalışmalara teşvik etmek.
- Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin performansları hakkında kendilerine geri dönüt almalarına ve idarecileriyle her türlü iletişim kurmaları sağlanır
- Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerden bekleneni bilmelerini amaçlayarak; eğitim ve öğretimi doğru yöne ve doğru şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur.
- Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin meslekteki ilerlemelerine mesleki gelişmelerine katkı sağlamış olur.

Yöneticilere olan faydaları:

- İdarecilerin yine aynı eğitim kurumunda çalışan öğretmenleri ile olan ilişkilerini ve iletişimlerini sağlamlaştırır.
- Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin yaptıkları işleri takip ederek kimin ödüllendirilip veya başarı belgesi almaya hak kazanıp ve bunu performansları ile belli eden çalışanları belirlemek.
- Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin gerekli olan performansı göstermeyenleri belirlemek ve hangilerinin buna ihtiyacı olduğunu ve kime yönlendirme yapılacağını belirlemek.
- Eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin bireysel verimliliğini en üst düzeye
- Eğitim kurumlarında çalışan idareci ve öğretmenlerin birbirleri aralarında çalışma uyumunu güçlendirir.
- Eğitim kurumunda çalışan idarecilerin kendi aralarında performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

Örgüte olan faydaları:

- Eğitim kurumunun hedef ve amaçlarının çalışanlara duyurulması ve ilerlemesini sağlamak.
- Eğitim yönetiminin bilgi sistemine bir kaynak sağlanır.
- Eğitim kurumunda verimli, başarılı, güçlü ve sağlıklı ilişkilerin ve iletişimlerin sağlanmasına yardımcı olur.
- Eğitim kurumunun organizasyon el verimliliğini de yükseltir.
- Eğitim kurumunun vizyon ve misyonlarına ulaşma derecesinin, örgütün farklı zümrelerinin izlenebilmesini sağlar.
- Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin kimin ödüllendirilip ve başarı belgesi almaya hak kazananların belirlenmesi için bir alt yapı oluşturur.
- Eğitim öğretim için gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesini sağlar.
- İdarecilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların denetimine yardımcı olur.

2.7.ÖĞRETMENPERFORMANSI YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRMEYÖNTEMLERİ

2.7.1. Eğitimde Performans Değerlendirmesi Kavramı

Öğretmen: Devletin eğitim, öğretim ve bunlarla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.⁶²

Performans Değerlendirme: Örgütte hangi görevde olursa olsun bir personelin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi işlemidir.⁶³

Eğitim: Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir.⁶⁴ Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminin amacı, çalışanları kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır.⁶⁵ (Örnek olarak bireysel performans: şube öğretmenliği, takım performansı dar çerçeve: zümre öğretmenleri, geniş çerçeve: okulun tüm öğretmenleri örneği)

⁶²1973 tarihi, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde: 43

⁶³Fındıkçı, a.g.e., s.297

⁶⁴Selahattin Ertürk, **Eğitimde Program Geliştirme**. Yelkentepe Yayınlan, Ankara, 1972, s. 12.

⁶⁵Michael Armstrong, **Employee Reward**, London: Institute of Personneland Development (IPD) House, 1996, s. 261.

2.7.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacıyla kullanılan yöntemlerin en önemlileri özelliklerine dayalı olarak kümelendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

2.7.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir eğitim kurumunda çalışan öğretmen performansını bir veya birden fazla çalışanlarla karşılaştırılması neticesinde ortaya çıkar. Çalışan öğretmenler birbirleriyle karşılaştırılarak başarı düzeylerine göre değerlendirilir.

Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler şunlardır:

- Basit Sıralama Yöntemi
- İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Zorunlu Dağıtım Yöntemi

2.7.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

Her eğitim kurumunda çalışan öğretmenin performansını diğer çalışan öğretmenlerden tarafsız olarak görev ve sorumlulukları kapsamında ele alıp değerlendirir. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntem, eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin eğitim öğretim sırasında meydana gelebilecek olumsuz veya olumlu bir önem arz eden olayları not edip bunları eğitim öğretim dönemi sonrasında performans değerlendirmesini değerlendirip dosyasında muhafaza edilmesidir. Bunun için Milli eğitim müdürlüğünün belirlemiş olduğu değerlendirme kriterleri önceden belirleyip ona göre öğretmenlerin performanslarını not edilir. İdareciler öğretmenleri bu kriterlere göre öğretmenleri değerlendirir, olumlu veya olumsuz davranışları not alarak öğretmenlerin dosyalarına işler. Aldığı notları eğitim öğretimin sonunda performans değerlendirme süreci içinde aldığı notlara bakarak değerlendirmelerini yapar. Başka bir subjektif değerlendirme yöntemiyle birlikte kullanıldığında, kritik olaylar tekniği çok yararlı sonuçlar verir.⁶⁶

Grafik Dereceleme Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici, eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin bireysel kişilik özelliklerini, eğitim öğretime ilişkin davranışları ve yaptığı eğitimin çıktıları da düşünülürse üç aşamada değerlendirilebilir. Eğitim

⁶⁶ Margharet Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.27.

kurumunda çalışan öğretmeni değerlendirirken, çalışma ölçüsünü, güvenilirliğini, iş deneyimi ve bilgisi, devamlılığını, çalışma düzenini ve ekip ruhunu dikkate alan bu yöntem, hem yazılı hem de sayısal değerleri tanımlamayı içermektedir. Uygulanırlığı kolay ve sonuçların sayısal değerlerle sonuçları ortaya koyulabileceği için en fazla tercih edilen yöntemlerden birisidir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir.⁶⁷

Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntem kritik olay yöntemine göre biraz daha geliştirilmiş bir yöntemi olarak geliştirilmiştir. Bir takım işleri tanımlaya yönelik olarak oluşturulan bir performans listesinin test edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeyi yapan eğitim kurumu sorumlusu performans listesinde belirlenen kriterlere uygun olanları işaretleyerek belirlenir. Değerlendirme alınan kriter sonuçları yüksek veya düşük olarak değerlendirilir ve daha sonra bir sonuç elde edilir. Kontrol listesi yönteminin hazırlanıp değerlendirilmesi düşünüldüğü kadar kolay değildir. Çünkü eğitim kurumlarında çalışan idareci ve öğretmenlere tek tek ayrı uygulanması gerektiğinden zahmetli ve vakit alacak bir yöntemdir. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimi pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.⁶⁸

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem, eğitim öğretimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için var olan davranışları değerlendirmek için düzenlenmiştir. Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin çeşitli kişilik özelliklerinin varlığına göre değil, belirlenen eğitim öğretim için yapılması gerekenleri ne derece yapıp yapmadığını belirlemek için değerlendirilir. Bu yöntemin odak noktası değerlendirilen performans sonuçları değil, eğitim öğretim yapılması esnasında gösterilen fonksiyonel sonuçlardır. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır.⁶⁹

Amaçlara Göre Yönetim: Amaçlara göre yönetim, idarecilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların amaçlarını beraber belirledikleri, çalışanların sorumluluk bölgeleri ve başarılması hedeflenen işin sonuçlarını beraber kararlaştırıldığı ve eğitim öğretiminin birinci ve ikinci dönemlerde yapılan toplantılarda belirlenen hedeflerin sonuçlarını ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye çalışırlar. Amaçlara göre yönetim tekniği eğitim kurumlarında çalışan idareci, öğretmen ve diğer

⁶⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 27.

⁶⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, 2000, s. 28.

⁶⁹ Barutçugil, a.g.e., s.27.

çalışanları hepsini aynı şekilde değerlendirmek yerine her çalışanı bireysel tek tek değerlendirir. Amaçlara göre yönetim tekniği bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir.⁷⁰

Üç Yüz Altmış Derece Geribildirim (Çoklu Veri Kaynaklı Model) Yöntemi: Bu yöntem, eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin, örgütte verilen eğitim ve öğretimin etkilerini anlamak, düzeltip daha iyi olma çabasına rehberlik etmek ve eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin performanslarını arttırmak amacıyla değişik kaynaklardan gelen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Eğitim ve öğretiminin gelişmesini önemseyen ve eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin verdiği kararlar birden fazla kaynağı dinleyerek dikkate alan örgütler, tümevarıma doğru dönüt fikrini “360 derece geribildirim olarak” geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda, performans bilgileri, eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, eğitim kurumunun idarecileri, örgütün diğer çalışanları, iç ve dış müşterilerden elde edilir.⁷¹

Bu yöntem, eğitim kurumunu yine çalıştığı eğitim kurumunda çalışan idareciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar en iyi tanır ve en iyi çalışanlar değerlendirebilir varsayımı 360 derece değerlendirme şeklinde oluşmuştur. Bu kavram ilk önce, ABD’de TEAMS firması aracılığıyla 1973 senesinde ortaya çıkarılmış ve “multirater/sourceappraisal” (çok değerlendiricili / kaynaklı değerlendirme) ismiyle çoğalmıştır. Üç yüz altmış derece değerlendirme merkezleri ilk önce 1940 senesinde İngiltere’de Milli Savunma Bakanlığına bağlı askeri istihbaratta kullanıma başlamıştır. Şimdiki yıllarda, General Electric, AT&T, Mobil Oil, Bank of America, IBM, United Airlines, Nestle ve Westinghouse vb. kurumsal şirketlerde kullanılmaktadır.

2.7.2.2.1. Çoklu Veri Kaynaklı (360 Derece Geri Bildirim Modeli) Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi

Bir eğitim kurumunun vizyon ve misyon hedeflerine ulaşma etkinliği ve verimliliği eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin yaptığı performansla doğru orantılıdır. Bu kapsamda herhangi bir eğitim kurumundaki çalışanların gösterdiği ve değerlendirilen performansı o kurumun veya örgütün de amaçlarına ne kadar ulaştığını ve verimliliğinin ne kadar olduğunu değerlendirilmesi demektir. Zamanla ekonomik ve sosyal yapı çok hızlı bir şekilde şekillenmektedir. Bu bağlamda eğitim

⁷⁰ Mehmet Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt :35, Sayı:1, 2002, s:155-169.

⁷¹ Garry Dessler, **Human Resource Management**, Prentice-Hall, 2000, s. 62

kurumlarında çalışanlardan beklenen davranışların şeklide değişmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları işler sonucunda geri dönüşler yapılmalıdır. Öğretmenlere sağlıklı geri bildirim verebilmenin ön koşulu ise güvenilir, etkili ve katılımcı bir performans değerlendirmesi yapmaktır.⁷² Bu sebepten dolayı eğitim kurumunda çalışanların performanslarını da değerlendirmek değişen bir süreçten geçmektedir. Bir eğitim kurumunda eğitim öğretimi arttırmanın en önemli aşamalarından birisi çalışanların performansını olumlu yönde yükseltmektir.

Eğitim kurumunda çalışanların kapasite ve üstün yanlarını en iyi şekilde kullanmalarını başarmaktır. Bu sebepten dolayıdır ki diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerde de geri bildirim ve mesleki doyum sağlamak çok etkili performans arttırıcı ve geliştiren bir kaynaktır. Yani eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin kendilerinin nasıl bir öğretmen olduklarını başarılı mı yoksa başarısız mı olduklarının sorusunu kendisine sorması negatif ve pozitif yanlarının sorusuna cevap alabilmesi gerekmektedir. Öğretmenlere sağlıklı geri bildirim verebilmenin ön koşulu ise güvenilir, etkili ve katılımcı bir performans değerlendirmesi yapmaktır.⁷³

Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmesi başka resmi kurum ve özel sektör alanlarından farklı ve kendine özgüdür. Çünkü öğretmenlikte çocuklar sürekli bir döngü içerisinde olduğundan dolayı geri dönüş çok güçtür. Diğer resmi kurumlarda veya özel sektörde çalışan bir terzi, pazarlamacı, doktorun, tasarımcının, performansını sahip olduğu müşterilerinin fazlalığından anlamak mümkündür. Fakat öğretmenlerin bu şekilde performansının değerlendirilme fırsatı yoktur. Çünkü öğretmenler her yıl değişen öğrenci kitlesiyle karşılaşmaktadır.⁷⁴

Bir eğitim kurumunun çalışanlarının performanslarını doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için eğitim kurumdaki çalışanların verdikleri eğitim ve öğretiminin tam bir kazanımlarının belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlarının eğitim öğretim kazanımları tam olarak belirlenmemiş bir eğitim kurumunda veya örgütte performans değerlendirmesi doğru bir şekilde yapılması düşünülemez.⁷⁵

⁷² Koçak, a.g.e., s. 29.

⁷³ Recep Koçak, "Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Kuyeb) Dergisi**, Vol: 6, No: 3 Eylül, İstanbul, 2007, s. 55

⁷⁴ Kenneth Peterson, **Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide To New Directions And Practices**. Corwing Press, California, 1995, s. 113

⁷⁵ Hüseyin Başar, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995, s.99.

Dolayısıyla Türkiye de verilen eğitim sisteminin var olan kaliteyi ve performansı arttırabilmek için üç yüz altmış derece geri bildirim modeline işletilebilir, tüm çalışanları içine katan, şeffaf, güvenilir ve gerçek bir öğretmen performans değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır. Günümüz şartlarında çağdaş eğitimde bu gereksinime ihtiyaç olduğunu düşünülerek 2015–2016 Eğitim Öğretim yılında öğretmen performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Ancak öğretmen değerlendirmesinin kimin yapacağı, hangi ölçüte bağlı kalarak yapacağı ve nasıl uygulanacağı bilgisi belirlenip uygulanmaya çalışılsa da değerlendirmenin belirsizliğini korumakta ve tartışılmaya devam edilmektedir.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.⁷⁶

Bu 8 yetenek:

1. İletişim,
2. Liderlik,
3. Değişimlere Uyabilirlik,
4. İnsanlarla İlişkiler,
5. Yeni sorular hazırlama (Üretim)
6. Başkalarının Yetiştirilmesi
7. Görevin Yönetimi,
8. Personelin Geliştirilmesidir.

⁷⁶ Manuel London, Jack Wohlers ve Paul Gallagher, “360 Degree Feedback Surveys: A Source Of Feed- Back To Guide Management Development”, **Journal of Management Development**, 1990.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖĞRETMEN PERFORMANS İLİŞKİSİ

Eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin bireysel özellikleri ve farklılıkları kadar örgüt iklimine ait algıları da kurumsal başarı ve yaratıcılıkları, performanslarının arkasında var olduğu söylenebilir. Örgütsel iklim, çalıştığı eğitim kurumunun yani örgütün psikolojik kimliğini yansıtır. Örgütsel iklim, eğitim kurumlarında çalışanların çalıştıkları okul çevreleri hakkındaki olumlu veya olumsuz örgüt iklimi sahip olduğu duyguları ifade eder. Söz konusu duyguların olumlu olması, örgütsel iklimin başarısı için çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel iklim, iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynar.⁷⁷

Eğitim kurumunda çalışan idareciler ve performansları, örgütsel etkinliğin temelini oluşturur. Bu temel aynı zamanda eğitim kurumunda çalışan çalışanların örgütsel sağlık, kültür ve iklim açısından da olumlu iklimi sahip bir örgüt olmalarını önemli görür. Eğitim kurumlarının çalışma ortamlarının örgütsel sağlık açısından elverişli hale getirilmeye çalışılması gerekli fiziksel alan mevcut ise sağlık bakanlığı ile gerekli yazışmalar yapılarak revir bölümünün örgütte faaliyette bulunulması sağlanmalıdır. Örgütsel sağlık koşullarına uygun bir örgüt aynı zamanda kişinin performansını da olumlu yönde arttıracığını söyleyebiliriz.

Olumsuz veya yetersiz iklimin her zaman kesin olarak öyle olmasa da daha düşük bir performans seviyesi ile beklenti içerisinde olduğunu göstermektedir. Performansın iklim boyutlarının birbirleri arasında uyumlu olduğu zaman örgütten düşük beklenti içerisinde olduğundan daha çok yüksek beklenti içerisinde olma eğilimde olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine performans, iklimin eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ihtiyaçları, eğilimleri ya da beklentileri ile bağdaştığı zaman daha yüksek beklenti içerisinde olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların zevk aldığı bir iklim içerisinde çalışması kendi performansını etkileyecektir. Daha uzun süre başarılı olmak için o örgütte çalışmaya devam edecektir. Bu sayede öğretmenler daha çok yenilikçi ve yaratıcı olacaktır⁷⁸.

⁷⁷ David Cain, "Creating a Learning Organization Environment for the Facilities Professional," **Facilities Manager**, Vol:16, No: 2, 2000, s. 20-25.

⁷⁸ David Cain ve Doug Christensen, "Assessment and Continuous Improvement", **Facilities Manager**, Vol: 16, No:1, 2000, s.19-20.

Örgütsel iklim ile eğitim kurumlarında çalışan çalışanların verimlilikleri arasında da önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Eğitim kurumların da çalışanların iş tatmini onların takdir edilmelerine bağlıdır; bu da çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde şüphesiz olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Eğitim kurumunda çalışan çalışanların örgütten ihtiyaçlarının, eksikliklerinin ve bazı isteklerinin karşılanmasını isterler ve bunu olumlu karşılayan örgüt iklimine sahip örgütsel iklim çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlar. Çalışanların istekleri olumlu yönde karşılandığı ölçüde iş tatmini, moral ve motivasyonu, dolayısıyla performansı artar.

3.1. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS

Bir örgütün iş çevresi özellikle çalışanı tarafından algılanan, çalışanın bilinci, tutum ve davranışı üzerinde güçlü bir etki olarak tanımlanmaktadır. Çalıştığı örgütteki çevre, iş başarısını, örgütü, örgütsel bağlılığı, çalışanların iş bırakma düzeyini (eğitim sektöründe tayin isteyerek başka okula geçme olarak düşünülür) mesleğe ilişkin katkıları ve istikrarı etkilemektedir. Yapılan birçok çalışma örgütsel performans ve altında yatan belirleyicileri anlama alanında çalışırken, literatürde iklimin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak üzere yapılan çok az deneysel çalışma vardır. Gerçekleştirilen çalışmalar ise, büyük iş hacmi olan zincir şirketlere yönelmiştir. İklimin performans üzerine etkisi olduğu yolundaki kanıtlar sınırlıdır. Bu yapılan çalışmalar ışığında okuyanlar ve daha sonra bu tarzda çalışmalarını yapmayı düşünenler için örnek teşkil edilerek yapılan çalışmaları daha iyi bir yere götürebilirler.⁷⁹

3.2. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN ÖĞRETMENLER

Bireysel boyutta performans yönetimi, organizasyonlarda çalışanların performansını değerlendirerek, bireysel katılımcıların potansiyellerini geliştirerek başarıyı sürekli kılan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlayabiliriz. Performans artışının odağında, örgütteki çalışan öğretmenler öne çıkmaktadır. Diğer bir deyişle “örgütlerde yer alan öğretmenlerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır.”⁸⁰ Eğitim kurumlarındaki etkinlikler; hedeflerine ulaşmak, yüksek kalitede eğitim ve öğretim sunabilmek ve nihayetinde rekabet avantajı yakalayabilmek için, yüksek performans gösteren öğretmenlere gereksinim duyarlar. Performans birey açısından da önemlidir. Görevleri başarıyla tamamlamak, yüksek bir performans göstermek, yaşattığı gurur duygusuyla, bir çeşit

⁷⁹ Cain, a.g.e., s.204.

⁸⁰ Yüksel, a.g.e., s. 35.

memnuniyet kaynağı olabilmektedir. Düşük performans ya da hedefleri tutturamamak, memnuniyetsizlik veren bir deneyim ve hatta bireysel başarısızlık olarak görülebilir.

Öğretmenler arası ilişkilerin iyi olması bazı değişkenlerle ilişkilidir. Değişkenlerden birisi de sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler tüm insanlar için önemli olmasına rağmen bazı meslek mensupları için daha da önemli görülmektedir. Bu mesleklerden birisi de öğretmenliktir. Öğretmenler de, başkalarıyla etkileşimi mümkün kılacak sosyal açıdan kabul edilebilir olan davranışlara sahip olmak ister. Bu davranışlar genel olarak sosyal beceri olarak adlandırılmaktadır⁸¹. Demirtaş, "Sınıf İçinde Öğretmen Davranışları" adlı araştırmasında bu gün öğretmenler arasındaki ilişkilerin sığ ve kapalı olduğu ortaya koymaktadır Öğretmen 36 odalarında konuşulan konular; öğretmenlerin kendi uygulamalarını diğer arkadaşlarından saklamaları, derslerinin izlenmesinden çekinmeleri ve ortak üretilere yanaşmamaları yaşanan sorunların başlıcalarıdır⁸².

Nitelikli ve etkin öğretmenler aracılığıyla öğretmenler arası ilişkinin çalışma koşullarına ve alana kaydırılması, yalnızlığı engelleyecek, desteği arttıracak, öğrencilere olumlu olarak yansıyacak, iş zevki ve verimliliğini yükseltecektir. Böylece hem öğretmenler birbirlerini çeşitli yönleriyle tanıyacak ve etkilenecek hem de profesyonel sorumluluklarını yerine getirebileceklerdir. Öğretmenler arası işbirliği ve etkilenmenin tüm dışsal yönlendirmelerden daha etkili olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır⁸³. Bu da ancak okullarda oluşturan olumlu bir iklimle sağlanabilir. Sosyal beceri tanımlarının çoğunda şu öğelerin ortak olduğunu belirtmektedirler:

1. Başkalarının olumlu tepkiler vermesine yol açacak ve olumsuz tepkileri engelleyecek, başkalarıyla etkileşimi mümkün kılacak, sosyal olarak kabul edilebilir olan öğretilmiş davranışlar,
2. Çevrede etki bırakan, hedefe yönelik davranışlar,
3. Duruma özgü ve sosyal içeriğe göre değişim,
4. Hem belirli gözlenebilir davranışlar, hem de gözlenemeyen bilişsel ve duyuşsal öğeler içeren davranışlar olarak sosyal beceriler⁸⁴.

⁸¹ Galip Yüksel, "Öğretmenlerin Sahip Olmaları gereken Davranış Olarak Sosyal Beceri", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 150, Mart, Nisan, Mayıs 2001, s. 41

⁸² Hasan Demirtaş, "Sınıf İçinde Öğretmen Davranışları", **Öğretmen Dünyası**, Yıl: 20, Ekim, Sayı:238, 1999, ss: 32-35

⁸³ Demirtaş, a.g.e., 1999, s. 34

⁸⁴ Gresham Cartledge, "Social Skills Assessment and Teaching in the Schools", **Advances in School Psychology** (Ed. T.R. Kratochwill) London Lawrence Vol.3, 1983, 175-235

Gold' a göre okul ikliminin gelişimine en önemli etkiyi yapan grup öğretmenlerdir⁸⁵. Sınıflardaki ortamın niteliği iyi bir öğrenme iklimi yaratmada önemli bir ilk adımdır. İyi bir öğretmen etkili bir okul iklimi yaratma konusunda engellerin üstesinden gelir. Aynı zamanda öğretmen, öğrencilerin resmi anlamda bir okulda ilk muhatap oldukları kişidir. Öğretmen ve öğrencilerin arasında neler olduğu, okulun diğer bölümlerini de etkiler⁸⁶. Okul iklimi açısından değerlendirildiğinde kişilerarası ilişkilerin olumlu olduğu ve özellikle sosyal becerileri gelişmiş olan öğretmenlerin olumlu iklime katkıda bulunduğu söylenebilir.

Araştırmalar, öğretmenler ile okul iklimi faktörleri arasındaki ilişkiyi göstermiştir. Öğretmen ile iklimin açıklığı⁸⁷, kuruma bağlılık⁸⁸, işbirliği⁸⁹ ve öğretmene yetki verilmesi arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Bütün bunlar, bir okulun iklimi ile öğretmen arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Alan yazına bakıldığında öğretmenlerin okulun iklimine üç yönlü etki ettikleri görülmektedir: a. Öğrencileri ile olan ilişkileri, b. Kendi arkadaşları ile olan ilişkileri c. Yöneticileri ile olan ilişkileri. Bu üç gruba ait bazı araştırmalar aşağıda verilmektedir. Öğretmenler okul iklimini, insanlar arasındaki birçok sosyal etkileşim ortamı olarak tanımlamışlardır. Örneğin güvenlik önceliklerden bir tanesidir. Öğretmenler, velilerin okulda gönüllü olarak daha çok zaman geçirmeleri sonucunda okul iklimini geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin okulda beraberinde açık iletişimi getiren destekleyici bir ortam yaratmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkileri de önemli iklim değişkeni olarak kabul edilir. Sackney'in çeşitli araştırmacıardan aktardığına göre, iklimi iyi okullarda öğretmenlerin işbirliği ve ilgisi yüksek orandadır⁹⁰. Ayrıca pozitif okul ikliminin okul içindeki sosyalleşmeyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin birbirlerine değer verdiği, birbirleriyle düşüncelerini paylaştığı ve planlar yaptığı okullarda okul iklimi pozitiftir. Bu tutumun, öğretmenlerin öğrencileriyle ilişkilerine de yansıdığı düşünülmektedir.

⁸⁵ Joshua Gold, **Middle School Climate: A Study Of Attitudes**. Phi Delta Kappa Fastbacks, No:455. United States, 1999, s. 49.

⁸⁶ Larry Sackney, "Enhancing School Learning Climate: Theory, Research And Practice". SSTA Research Centre, Report: 180, Department of Educational Administration, University of Saskatchewan: Saskatoon, Saskatchewan, 1996, s. 79 http://www.ssta.sk.ca/research/school_improvement/180.htm (Erişim Tarihi: 18.03.2017)

⁸⁷ Cartledge, a.g.e., s. 201.

⁸⁸ Firestone A. William ve Pennell R. James, "Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies", **SAGE Journals**, Vol: 63, No: 4, 1993, s. 497

⁸⁹ Susan Rosenholtz, **Teachers Workplace: The Social Organization Of Schools**, Research on teaching monograph series, Longman, 1989, s. 141

⁹⁰ Sackney, a.g.e., s. 81

Araştırmalara göre yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri de, başarı için iyi bir iklim yaratma konusunda önemlidir. New York Çalışması ile Ellet ve Walberg'ın çalışmalarına göre yönetici-öğretmen ilişkisinin öğrenci başarısına pozitif etkisi vardır. Alan yazında yönetici-öğretmen ilişkilerine bakıldığında daha çok grup kararları, karara katılma ve işbirliğinin öneminden söz edilmektedir. İyi ilişkiler, aynı zamanda bir okulda amaç bütünlüğü olduğunu ve öğrencilerin başarısından beklentilerin bir olduğunu gösterir⁹¹.

Eğitim yöneticisi kurumlarda çalışan öğretmenleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade edecektir. Diğer çalışanların ve öğrencilerin yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar. Okulun vizyon ve stratejilerine göre belirlenen etkinlik hedeflerinin, branşlara ve öğretmenlere ulaştırılmasını ve entegrasyonunu sağlar. Branş hedefleri ile zümre hedefleri katkılarının ayırt edilmeleri sağlanır.

Eğitim, gelişim planlaması, strateji planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayrılma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlanır. Gerçekten insanlar yapıcı ve fedakâr çalışmalar sonucu geri bildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlendirmesine bağlı olarak kurum içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme imkânı bulur. Çalışan, özellikle başarılı çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği olacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışan değerlemesi bir bakıma çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan çalışan değerlemesi çalışanda moral artışı ve işletmeye karşı güven duygusu oluşacaktır.

3.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİ

Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları ile örgütlerin nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır. Bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün etkili bir biçimde yönetilmesiyle olanaklıdır. Bu anlamda yönetimin örgütsel yaşam ve

⁹¹ Sackney, a.g.e., s. 83

süreklilikte oldukça önemli bir yeri vardır⁹². Okul müdürü bir eğitim yöneticisidir. Okul müdürünün yönetimde organizasyonu mevcut haliyle devam ettiren destek görevler yanında, organizasyonu, misyonunu gerçekleştirme arayışında ileri götüren ve yönetim uygulamalarına yenilik getiren gelişmeli görevler de bulunmaktadır⁹³. "Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır" Okul müdürünün bu önemli görevini etkililikle gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır. Özellikle günümüzde eğitim yöneticilerinin, hem eğitime ayrılan sınırlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasında⁹⁴, hem de toplumdaki ve okuldaki değişme ve gelişme ihtiyacını hemen sezerek istenilen yenilikleri gerçekleştirmede liderlik rolü oynayabilecek güç ve yeterlikte olmaları beklenmektedir⁹⁵.

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanım ise, liderin, bir partinin veya bir kurulusun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olduğunu belirtmektedir. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir⁹⁶. Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi liderlik kavramı, bir öncülüğü, önderlik etmeyi, önde gelmeyi ifade etmektedir. Literatürde liderliğin ne olduğu ya da ne olması gerektiğine ilişkin pek çok tanım yer almaktadır. Çelik'in, değişik kaynaklardan aktardığına göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlanmaktadır. Etkili okullarda yönetici, zamanının büyük bir kısmını öğretim ortamlarında geçirir. Öğretim liderinin temel ilgi ve uğraşısı, eğitim - öğretim sorunları ve bunların çözümlerine ilişkin girişimlerde bulunmak olmalıdır.

Okul yöneticisi, öğretim liderliği yapabilmek üzere, bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devretmelidir. Böylece, öğretim liderliği yapmak için daha fazla zamanı olabilir. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğrenimin geliştirilmesi yönünde bütünleştirmelidir. Bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa ve öğretim liderliği

⁹² Hasan Demirtaş, Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997, s. 41 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹³ Julia Allan, **Actively Seeking Inclusion: Pupils with Special Needs in Mainstream Schools**, Psychology Press, 1999, s. 109.

⁹⁴ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 30.

⁹⁵ Yahya Kaya, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık, 1993, s. 37.

⁹⁶ Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 2000, s. 81

rolünü ne kadar başarılı bir şekilde yerine getiriyorsa okul da o kadar başarılı olacaktır. Bu durumda, okul yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri, öğretim liderliği yapması ve okulda öğrenme konusuna gereken desteği vermesidir. Program ve öğretimdeki öncelikli konuların neler olduğunu belirleme; okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma; okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma; öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma, doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak sorumluluk üstlenme, okul yöneticisinin sergileyebileceği güçlü öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılabilir⁹⁷.

Etkili okul araştırmaları, etkili bir okulun en önemli özelliklerinden birinin etkili bir okul yöneticisi olduğunu göstermiştir. Okul yöneticisi, okul sisteminin içinde iş görenlerin aradıkları öğretim lideri olmalıdır. Eğer okul yöneticileri, öğretim liderliği rolünü üstlenmezlerse, okulun etkililiğine yönelik göstergeler büyük ölçüde olumsuz olacaktır. Etkili öğretim liderlerinin, kaynak sağlayıcılık, öğretimsel kaynaklık, olumlu iletişim ve okul ortamında görünürlük gibi dört alanda çok yüksek düzeyde performans gösterdikleri belirtilebilir⁹⁸. Okul yöneticisi, kaynak sağlayıcı bir öğretim lideri olarak, okulun misyonunun ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla personeli ve kaynakları organize eder. Müfredat programı ve öğretim konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahiptir. Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak öğretmenlere, eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli kaynakları sağlamalıdır.

Öğretimsel kaynaklardan yararlanma, yeni ve farklı öğretimsel kaynak kullanma konusunda okul personeline örnek olmalıdır. Öğretimsel kaynakların etkin kullanımına ilişkin okul personeline yapıcı geribildirim vermelidir. Shomaker ve Frazer, etkili okul yöneticilerinin rollerine ilişkin bir araştırmada, etkili yöneticinin temelde iyi bir öğrenme için gerekli örgütsel düzenlemeleri yaptığını ortaya koymuştur. Etkili yöneticinin rolleri olarak şunlar belirtilmiştir⁹⁹. 1. Başarıya dönük atılgan liderlik. 2. Düzenli, amaçlı ve barış dolu bir okul iklimi sağlama, 3. Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel için yüksek beklentiler geliştirme, 4. İyi desenlenmiş öğretim amaçları ve değerlendirme sistemi geliştirme Okulun ürünlerinden sorumlu

⁹⁷ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", **Eğitim Yönetimi**, 3.Güz: 465, 1997, s. 91.

⁹⁸ Beth Whitaker, "Instructional Leadership and Principal Visibility", **Clearing House**, Vol: 70, No: 3, 1997, ss. 155-157.

⁹⁹ Ali Balcı, **Etkili Okul: Kuram, Uygulama Ve Araştırma**, 3. baskı, Ankara: Pegema Yayınevi, 2002, s. 2

olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eş güdümlenen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim- öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yukarıya göre, bu hedef doğrultusunda müdürler, (1) hedefleri ve politikaları geliştirmek, (2) amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, (3) ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak, (4) kaynakları sağlamak ve yönetmek, (5) kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak, (6) Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi iş görürleri yerine getirmek durumundadırlar¹⁰⁰.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır¹⁰¹. Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır; teknik, insansal ve kavramsal beceriler¹⁰². Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir. Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir¹⁰³. İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir¹⁰⁴.

İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır¹⁰⁵. Kavramsal beceri, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı

¹⁰⁰ Abdurrahman Tanrıoğen, Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s. 67, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹⁰¹ Kaya, a.g.e., s. 41

¹⁰² Kamile Ün Açıkgöz, **Etkili Öğrenme Ve Öğretim**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1996, s. 28

¹⁰³ Ziya Bursalioğlu, **Eğitim yöneticisinin yeterlikleri**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yayın No: 93, Ankara, 1981, s. 17

¹⁰⁴ Açıkgöz, a.g.e., s. 32

¹⁰⁵ Bursalioğlu, a.g.e., s. 19

etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir¹⁰⁶. Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir. Okul denilen örgütün eğitim sistemi içindeki yeri ve önemi, okulun eğitim yönetimini oluşturan, sistemin en stratejik parçası bulunuşundan ve eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelmesinden doğmaktadır. Bu nedenlerden dolayı okul yönetimi ve liderinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır¹⁰⁷. Bir okulda liderlik, yöneticilerin, personelin ve öğrencilerin üretkenliği ile yaratıcı düşüncenin oluşturduğu okul iklimini yaratma görevini üstlenmesi olarak adlandırılır¹⁰⁸.

Eğitim liderliği, etkili bir öğrenme ortamı yaratmak için belki de en önemli bileşendir. Liderlerin, prosedürü ve örgütsel iyileşme için gereken koşulları yaratan süreçleri anlaması gerekir. Etkili liderler, gelecekteki ihtiyaçları görürler, diğerleriyle paylaşip ortak vizyon oluştururlar. Yaratıcı liderler, liderlik tarzlarının algılanmasını ve etkisini bilmelidirler¹⁰⁹. Sonuç olarak, okul liderinin özellikleri ve davranışları, okulda emrine bağlı insanların örgütleri hakkında hissettiklerini etkiler¹¹⁰. Açıköz'e göre de yöneticinin sorumluluklarından biri okulun kültürel havasını, örüntülerini yaşatmak, okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmek ve beslemektir¹¹¹. Okulda olumlu bir öğrenme havasının oluşturulmasından öncelikle okulun lideri sorumludur.

Balcı¹¹², okulda sağlıklı bir ortam oluşturmak için, okul liderinden beklenen davranışları şöyle belirtmektedir: (a) Öğrenme çevresinin yaratılması, (b) Çocukların öğrenme ihtiyaçlarının saptanması, (c) Uygun bir öğretim programının geliştirilmesi, (d) Personelin geliştirilmesi, (e) Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum

¹⁰⁶ Açıköz, a.g.e., s. 34

¹⁰⁷ Bursalıoğlu, a.g.e., s. 21

¹⁰⁸ Masih Charan John ve John Wesley Taylor V, "Leadership approach, school climate, and teacher commitment: a philippine perspective", **Christian Education Journal**, Talbot School of Theology. Volume: 6NS(1), Spring. 2002, ss. 97, http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/john_institutional_commitment.html (Erişim Tarihi: 20.03.2017)

¹⁰⁹ Robert C Kelley, Bill Thornton ve Richard Daugherty, "Relationships Between Measures Of Leadership And School Climate", **Education**, Academic Search Premier No: 18359976, Vol: 126, No: 1, 2005, s. 87

¹¹⁰ Anna L Eblen, "Communication, Leadership, And Organizational Commitment", **Central States Speech Journal**, Vol: 38, No: 3, 1987, s. 189, <http://eric.uoregon.edu> (Erişim Tarihi: 20.04.2017)

¹¹¹ Açıköz, a.g.e., s. 47

¹¹² Balcı, a.g.e., s. 81

kaynakları ile işbirliği etme, (f) Bina yönetimi ve (g) Finans yönetimi. Ubben ve Hughes¹¹³ da liderlerin, personelin ve öğrencilerin üretkenliğini artıran bir okul iklimi yaratabileceğini ortaya koymuşlardır. Okul liderlerinin davranışları örgütün yani okulun iklimi ile yakından ilgilidir; dolayısıyla etkili liderlik önemli bir olgudur.

Meixelsperger¹¹⁴ tarafından yapılan "Örgüt iklimi: Öğrenme Ortamı Yaratma" adlı araştırmada okul yöneticisi ile okul ikliminin ilişkisinin boyutlarını tanımlanmıştır. Büyüklüğü ve yeri birbirinden farklı altı ortaokulda yapılan araştırmada okul personeline, öğrencilere, velilere ve toplumdan kişilere "Örgütsel İklim Tanımlama Ölçeği" uygulanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan kişilere görüşme tekniği ile öğrenme hedefli bir okul iklimi yaratmak için gerekli olan strateji ve teknikler sorulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticinin liderlik tipinin, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarıyla ve çeşitliliğin derecesiyle bağlantılı olduğu ve sonuç olarak okul yöneticisinin, pozitif bir okul iklimini geliştirebildiği ortaya çıkmıştır. Önceki araştırmalardan da görüldüğü gibi yönetim tarzı ve okul iklimi arasında önemli bir ilişki vardır.

Bailey'e¹¹⁵ göre okul iklimini geliştirmek isteyen yöneticilerin işlerine çok önem vermeleri ve öğretmenleri ile çok iyi ilişkiler kurmaları gereklidir. Okul iklimi, bir okuldaki insan ilişkilerinin yansıması olduğuna göre, yöneticinin liderlik tarzı da açık ve işlevsel bir iklim oluşturmada önemli bir faktördür. Bir yöneticinin kişiliği ve liderlik tarzı okul ikliminin "açık" ya da "kapalı" olmasını etkileyebilmektedir. Yani, açık iklimde sahip okulların, kendine güvenen, güler yüzlü, sosyal ve becerikli yöneticileri varken kapalı iklimli okullardaki yöneticiler daha çok yan çizen, geleneksel ve telaşlılardır. O halde örgüt iklimi yönetici ve öğretmenlerin bakış açıları ile şekillenen örgütsel bir mekanizmadır.

Kurumsal açıdan performans yönetimi; örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenecek performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir." Kamu performans yönetimi anlayışının kabulünden sonra,

¹¹³ Kelley, Thornton ve Daugherty, a.g.e., s. 89

¹¹⁴ David G Meixelsperger, School Climate: Creating An Environment For Learning. The University of Wisconsin - Madison, USA, 2004, s. 39 (**ProQuest Dissertations and Theses**)

¹¹⁵ John ve Taylor, a.g.e., s. 98

bu anlayışa uygun olarak, kamu kurum ve kuruluşunun verimli, etken ve ekonomik olmasını sağlamaya ilişkin olarak kurumsal performansın oluşturulması ilkesi gelmektedir. Bu ilke aslında genel performans yönetimi ile koşut bir ilkedir.

Genel olarak kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise müşteri kavramıdır. Kamu sektöründe özel sektöre karşın müşteri kavramı değişmektedir. Özel sektör örgütlerinde, müşterinin devamlı işletmenin ürününü hizmetini satın almak istemesi işletmenin başarısını artıracak ve yaşamını sürdürmesini sağlayacaktır. Ancak, kamu örgütlerinin ürettiği toplumsal fayda sağlayan ürünün/hizmetin satın alınması bir istekten öte bir tercihtir. Kurumsal performans değerlendirme yöntemi olarak ise; Toplam Başarı Göstergesi yöntemi tercih edilmektedir. Şöyle ki; Toplam başarı göstergesi yöntemi, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de kullanarak işletmelerin kurumsal performansını ölçmektedir. Yöntem, bir işletmenin vizyonunu ve stratejisini mantıklı ve geçerli performans ölçütlerine çevirmektedir. Dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu amaçları dengelemektedir. Ayrıca işletmelere, günlük faaliyetleri ile uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmekte yardım etmektedir. Doğru ve etkin değerlendirme sistemi ile işletme için gerek kurumsal gerekse bireysel birçok açıdan olumlu sonuçlar vermesi mümkündür. Değerlendirme, işgören açısından da önemlidir. İş gören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla başarılı olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağı da bulur.

3.4. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS AÇISINDAN ÖĞRETMENLE YÖNETİCİ İLİŞKİLERİ

Genel olarak performans, öğretmen ve yönetici performans şeklinde ayırım yapılmaktadır. Performansı ölçüp elde edilen verileri değerlendirerek yönetmeyi hedefleyen tüm performans yönetimi çalışmalarında baz alınan performans; bireysel performans olmaktadır. Çünkü kurumun başarısı çalışanlarını başarıları ile doğru orantılıdır. Bir kurumun performansının, çalışanlarının performanslarından ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Birçok performans uygulamasında yaşanan ikilem; her kuruma, her birime, her pozisyona uyacak standart bir sistem yaratarak bu sistemden duruma özgü sonuçlar alabilme isteğidir. Standart ve duruma özgü sistemler aynı anda gerçekleşmeyeceği için, performans sistemlerinin oluşturulması ve sonrasında karşılaşılan en büyük güçlük uygulamadır. Bu

yüzden, sistem tasarımı yapılırken kurumun kendine özgü yapısı ve bu yapı içindeki uygulama aşaması mutlaka dikkate alınmalıdır. Önemli olan her kurumun kendi standart anlayışını yaratmasıdır. Performans yönetiminde, kuruluş performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal performans, çalışan bireylerin performansına bağlı olmaktadır.

Sosyal bir sistem olan örgütün formal yanı kadar informal yanı da önemlidir. Formal yan hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici tarafından; informal yan ise grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırılır. Yönetimde canlılığı sağlayan da informal yanın özellikleridir. İnsan ilişkileri, personelin hareket biçimlerini ve personeli verimli bir çalışmaya götüren nedenleri açıklar¹¹⁶. İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmaktır. Kişilerin bir araya gelip birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların sürekli olarak ortaya çıkması kaçınılmaz toplumsal bir gerçektir. Kişilerin davranışları gizil bir çalışma kaynağı olduğuna göre, bu davranışların niteliğinin anlaşılması, örgütün bir ilişkiler dizgesi olarak kavranması bakımından zorunlu olur¹¹⁷.

Eğitim kurumlarının verimliğinde hiç şüphesiz en önemli faktör idari davranışlarında insan ilişkilerini iyi bilen eğitim yöneticisinin varlığıdır. Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunda verimi arttırdıklarını, dolayısıyla örgütsel amaca ulaşıldığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı eğitim yöneticiliğinin insan ilişkilerini içeren bir süreç olmasıdır¹¹⁸.

Okul örgütünde, ilgili kişileri okulun amaçlarına yönelik olarak çalıştırabilmenin önemli yollarından biri de o işi yapacak bireyleri her yönleriyle tanımak, tanımaya çalışmak ve onları anlayabilmektir. Bu noktada okulun verimli olmasında önemli faktörlerden biri de eğitim yöneticilerinin yönetim (idare) davranışlarında insan ilişkilerine uygun davranışlarda bulunup bulunmadığıdır. İnsan ilişkileri niteliklerine sahip yöneticinin davranışlarında ve başarı düzeyinde bu niteliklere sahip olmayan

¹¹⁶ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler, Ankara, 1982, s. 30

¹¹⁷ Cemal Mihçioğlu, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Beta Yayıncılık, Ankara, 1985, s. 67

¹¹⁸ Lütfi Ilgar, **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 11.

yöneticilere kıyasla farklılığın olması ve bu farklılığın insan ilişkilerini göz önünde bulunduran ve uygulayan yöneticiler lehine başarı olarak görüldüğünü söylemek olanaklıdır¹¹⁹. Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır. Bu durumu değiştirmek ve eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime bağlı olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir¹²⁰.

Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Aksi bir durumda okul içindeki ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır¹²¹.

Bu nedenle örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır¹²². Çalışanların örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, örgütle bütünleşmesini amaçlayan insan kaynakları yönetimi, örgütsel bütünleşmeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkaran bir yaklaşımı ifade eder¹²³. Örgütlerde insan kaynakları, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan önemli bir itici güç konumundadır. Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde

¹¹⁹ Haydar Durukan, "Yönetimde İnsan ilişkileri", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11, No:2, 2003, s. 281

¹²⁰ Aydın, a.g.e., s. 90

¹²¹ Bursalıoğlu, a.g.e., s. 13

¹²² Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1974, s. 30.

¹²³ Ken Starkey ve Alan Mckinlay, **Strategy and The Human Resource Managemet**, Blackwell Publishers, London, 1993, s. 91

örgütlerin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır¹²⁴.

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını, saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır¹²⁵. Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır¹²⁶.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine yönelik birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Ancak, eğitim açısından bakıldığında danışmanlık ve seçme gibi işlevlerin merkezce yürütülmesinden dolayı Taymaz'ın (2000) yaptığı sınıflandırma okul yönetimi için oldukça işlevseldir. Taymaz, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini üç ana başlıkta incelemiştir. Bunlar: 1. Yetiştirme-Geliştirme a) Adaylık eğitimi, b) Hizmet içi eğitim 2. Bütünleştirme a) Güdüleme, b) Özendirme (ödül-ceza, disiplin, yükseltme, moral, motivasyon, yarışma, işe sarma, takım çalışması) 3. Değerlendirme Okul yöneticileri, sürekli, öğretmenlerle eğitim-öğretim konularında iletişim kurarak, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini paylaşarak, öğrenmenin daha etkili hale getirilmesini için yapılabilecekleri tartışarak, yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirerek, değişik öğretim materyalleri sağlayarak, okulda öğrenme ve öğretime gereken önemin verilmesi yolunda, okul çalışanlarına örnek olabilir. Ayrıca okul yöneticisi, etkili bir öğretim lideri olarak, okulun eğitim-öğretim politikasına yönelik güçlü bir vizyona sahip olmalıdır. Okulda, öğretimle ilgili konularda gerekli kişi ve kaynakların görüş ve önerilerine gerekirse, bilgilerine başvurulmalıdır¹²⁷. Whitaker¹²⁸, etkili öğretim liderliğinin üç temel boyutundan söz etmektedir. Bunlardan birincisi, etkili öğretim liderleri, insan yönelimli, insanlara değer veren ve etkileşimsel yönleri güçlü kişilerdir. Bu özelliklere sahip okul yöneticileri, kendilerini okulun günlük işlerinden ayrı tutmazlar, akademik çalışmalardan kendilerini soyutlamazlar.

¹²⁴ Ahmet Akçay, "Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?", **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı 157, Ankara, 2003, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/157/akcay.htm (Erişim Tarihi: 10.04.2017)

¹²⁵ Akçay, a.g.e.

¹²⁶ Zafer Erkoç, "Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite", **Human Resources**, Cilt:4, No: 2, Mart-Nisan, 2000, s. 137.

¹²⁷ Cemaloğlu, a.g.e., s. 41

¹²⁸ Whitekar, a.g.e., s. 88

Okuldaki bütün insanlarla düzenli etkileşimleri vardır ve sürekli okulda görünürler ve diğer insanların kolay iletişim kurabilecekleri bir açıklığa sahiptirler. İkinci boyut ise, etkili öğretim liderleri, diğer okulların yöneticileri ile iletişim içinde çalışırlar. Formal ve informal düzeylerde meslektaşlarıyla yakın bağlantı içindedirler. Üçüncüsü de; etkili öğretim liderleri, kendilerine fikir veren yönetici niteliği yüksek bireylerle birlikte çalışırlar. Yöneticinin en önemli rollerinden biri de, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır. Ancak; okulun vizyonu öğretmenlerle birlikte saptanmalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Okulun performans standartları, okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından belirlenmelidir. Bu performans standartları, okula yeni atanan, diğer öğretmenlere anlatılmalı ve içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Okulda çalışanlar motive edilmelidir. Her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır¹²⁹. Aynı zamanda, okul yöneticisinin bireysel performansını etkileyen anahtar noktalar bilinmeli ve mutlaka bunlar tanımlanmalıdır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin karakteristik özelliklerini tanıması gerekir. Bunun yanı sıra performansa katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise çözmelidir. Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisinin, okulda öğretimin etkililiğini artırmak için soracağı soru kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki yaratmalıdır¹³⁰.

Yönetici gereği, öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz

¹²⁹ Cemaloğlu, a.g.e., s. 43

¹³⁰ Cemaloğlu, a.g.e., s. 44

sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır¹³¹. Doğru ve etkili iletişim örgütün etkinliğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz. Böyle bir durumda ise performans yönetiminden söz etmek olanaksız hale gelir¹³².

Okul yöneticileri; öğretmenlerin performanslarını artırmak kadar, bu performansı değerlendirme konusunda da bilgi ve beceri sahibi olmalıdır. Okulun amaç ve hedeflerine uygun performans değerlendirme stratejileri bulunmalıdır. Performansın değerlendirmesi sonucunda öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Öğretmenler, okulda alınan kararlara katılmalı, okul yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Böylece, katılımı birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış olabilir. Çalışanlarla sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır¹³³. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır¹³⁴.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsurlardan biri de insan gücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen, uzman ve diğer personel eğitsel amaçların gerçekleşmesini sağlarlar. Örgütleri, insanlardan ve insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür¹³⁵. Bu anlamda, örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan örgütün yönetim alt sistemidir. Örgütlerde yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır¹³⁶. Okul eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir. Yukarıdakilere ek olarak örgüt, amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir.

¹³¹ Murat Ermert, "Kurumsal Kültür Olarak İletişim", **Executive Excellence**, Sayı: 3, 2000, s. 13.

¹³² Cemaloğlu, a.g.e., s. 45

¹³³ Semra Ünal, "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Sorumlulukları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:22, 2000, s. 261.

¹³⁴ Açıkalın, a.g.e., s. 22

¹³⁵ Çalık, a.g.e., s. 1

¹³⁶ Servet ÖZDEMİR, **Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Sayı 3, Ankara, 1995, s. 381.

Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eş güdümlenen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır¹³⁷. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir¹³⁸. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır¹³⁹. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir¹⁴⁰. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir¹⁴¹.

Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder(yönetici)de bulunan erkittir¹⁴². Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı; bunların yol açtığı sorunları çözümlenmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında toplamak durumundadırlar. Okul müdürleri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir¹⁴³.

¹³⁷Robert W Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **The Leadership & Organization Development Journal**, Volume:21, No: 1, 1999, s. 33.

¹³⁸ Gavin Dick ve Beverly Metcalfe, "Managerial Factors and Organizational Commitment", **The International Journal of Public Sector Management**, Volume 14, No: 2, 2001, s.119.

¹³⁹ Açıkalın, a.g.e., s. 97

¹⁴⁰ Aydın, a.g.e., s. 51

¹⁴¹ Çalık, a.g.e., s. 44

¹⁴² Ethem İ. Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s. 18

¹⁴³ Mustafa Sarıtaş, "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri", Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1991, s. 71 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırlarken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler. Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının çözümlenmesi önemli ve gerekli görülmektedir¹⁴⁴. Ortaokullarının yapısal değişiklikleri bu okullarda yöneticilik görevini güçleştirmiştir. Bu okullar çok daha fazla öğrenci ve öğretmeni, farklı yaş gruplarındaki öğrencileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenleri kapsamına almaktadır.

Eğitim sisteminin ikinci basamağını oluşturan ortaokullarının iki temel amacı öğrencileri hayata ve bir üst öğrenime hazırlamak olarak belirtilebilir. Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir¹⁴⁵. Etkili bir okulda yönetici zamanının çoğunu sınıflarda, diğer öğretim ortamlarını hazırlamakla geçirmek durumundadır. Onun temel ilgi ve uğraşısı öğretim sorunlarıdır. Etkili bir yönetici okuldaki tüm etkinliklerini öğretim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirir. Yönetici bir öğretim lideri olarak öğretmen ve öğrencilerinden beklentilerini açıkça ortaya koyacak ve bunları onlara ulaştıracaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlerle etkileşime girmesi okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkilemektedir¹⁴⁶. Başarana göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkindir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır¹⁴⁷.

Örgütsel iklim ile eğitim kurumlarında çalışan çalışanların verimlilikleri arasında da önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Eğitim kurumların da

¹⁴⁴ Akçay, a.g.e., s. 20

¹⁴⁵ Özdemir, a.g.e., s. 383

¹⁴⁶ Balcı, a.g.e., s. 44

¹⁴⁷ Başaran, a.g.e., s. 57

Çalışanların iş tatmini onların takdir edilmelerine bağlıdır; bu da çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde şüphesiz olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Eğitim kurumunda çalışan çalışanların örgütten ihtiyaçlarının, eksikliklerinin ve bazı isteklerinin karşılanmasını isterler ve bunu olumlu karşılayan örgüt iklimine sahip örgütsel iklim çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlar. Çalışanların istekleri olumlu yönde karşılandığı lde iş tatmini, moral ve motivasyonu, dolayısıyla performansı artar.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma tezin kuramsal kısmında, örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişki Milli Eğitim sistemi göz önüne alınarak incelenmektedir. Buradaki kuramsal çalışmalardan yola çıkarak, araştırmanın konusu, İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenleri, çalıştıkları okulların örgüt iklimi öğretmen performans ilişkisini değerlendirmek üzerine kurulmuştur.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın öncelikli amacı İstanbul ilinde Esenyurt ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algıları ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın öncelikli amacına ek olarak cinsiyet, kıdem, çalıştığı okuldaki görev süresi, branşı, çalıştığı okulun bulunduğu bölgenin sosyo ekonomik yapısı, çalışılan okulun türü gibi demografik değişkenlere göre İstanbul ilinde Esenyurt ilçesinde ortaokullarda çalışan öğretmenler şeklinde sınıflandırması yapılan tüm öğretmenler üzerinde örgüt iklimine ilişkin algıları ile performans arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır.

Belirtilen amaçlar çerçevesinde hazırlanan bu araştırma; eğitim kurumlarından olan okullar yani milli eğitim sistemi üzerine kurulmuştur. Örgüt iklimi öğretmen performans ilişkisi Esenyurt ortaokullar örneğini ortaya koyarak; idarecilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanlarında var olan bu potansiyeli keşfedip, çalıştıkları eğitim kurumları için itici bir güce dönüştürülmesi konusunda yol gösterici nitelikte olması hedeflenmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişki çalışan verimliliğini etkileyen önemli faktörlerdendir. Bir ülkenin geleceği için de eğitim kurumlarındaki başarı düzeyi etkili olur. Burada yapılmak istenen tezde örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişkinin ortaokullar örneğinde araştırılarak belginleştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Burada yapılan çalışma eğitim sistemindeki ortaokullarda örgüt iklimi ve performans ilişkisi ortaya koyması açısından önemli olacaktır. Ayrıca bizden sonraki araştırmalar içinde kaynak olması açısından önemli olacaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma İstanbul ili Esenyurt ilçesi sınırları içerisinde resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır. Ortaokullarda örgüt iklimi ve performans ilişkisinin belirten buradaki tez de yer alan örneklem ile sınırlıdır. Başka bir sınır ise, yüksek lisans tezi olması durumundan kaynaklanmaktadır.

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni İstanbul ili Esenyurt ilçesinde faaliyet gösteren ortaokullarda çalışan yaklaşık 2000 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme eğitim sektöründe çalışanlar arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 250 anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 218 adet anket geri dönmüştür ve 200 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Bu tezde evrenden örneklem seçim yöntemlerinden, tesadüfi (Rastlantısal) örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi (Rastlantısal) örneklem; örneklem çeşitleri içerisinde çok sık kullanılan ve çok basit olan örnekleme çeşididir. Bu örneklem tercih edilerek örneklemden evrenle ilgili genellemelere daha elverişli olarak ulaşılabilir.

Tesadüfi (Rastlantısal) örneklemede evrende yer alan her örneklem aynı belirlenme şansına sahiptir. Örneğin 3000 kişilik bir grup düşünülerek anket için gerekli olan örnek sayısı 300 kişidir. Bu tezde kullanılan örnekleme yöntemi ise basit tesadüfi örneklemedir. Basit tesadüfi örneklemede evrenin tüm üyeleri eşit kabul edilir ve seçim için eşit şart tanınır.¹⁴⁸

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda bulunmaktadır.

H₁: Öğretmenlerin demografik özellikleri performans üzerinde anlamlı farklılığa sebep olur.

H₀: Öğretmenlerin demografik özellikleri performans üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmaz.

H₂: Öğretmenlerin demografik özellikleri örgüt iklimi üzerinde anlamlı farklılığa sebep olur.

¹⁴⁸ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim Felsefesi ve Metodoloji**, İstanbul Beta Yayın, 2013, s.182-183.

H₀: Öğretmenlerin demografik özellikleri örgüt iklimi üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmaz.

H₃: Örgüt iklimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Örgüt iklimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Literatür taraması çalışmasıyla kaynakların okunması ve analizi, tez metnine aktarımı gerçekleştirilmiştir. Devamında niceliksel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Niceliksel araştırma yöntemini gerçekleştirmek için ölçek haline getirilen anket kullanılacaktır. Anket sonuçları istatistik tekniklerle analiz edilecektir. Bu araştırma verileri 79 maddelik Likert tipinden oluşan ve Halpin ve Croft' un geliştirdikleri OCDQ (Organizational Climate Description Questional)' dan faydalanılarak Emine SÜPÇİN tarafından iyileştirilen Örgüt İklimi tarama envanteri tarafından toplanmıştır. Ölçeğin geçerliliğini belirtmek amacıyla her türlü basamakta konunun uzmanları ve öğretmenlerle istişare edilmiştir.¹⁴⁹ Kirkman ve Rosen'dan uyarlanan ve Sigler ve Pearson tarafından geliştirilen dört ifadeli İşgören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert olarak şekillendirilmiştir¹⁵⁰.

4.8. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan demografik bilgilere ait olarak frekans analizi tabloları oluşturulup yorumlanmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin örgüt iklimi ve performans tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

¹⁴⁹ Emine Süpçin, İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2000, s. 62 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵⁰ Tracey Honeycutt Sigler ve Christine M Pearson, Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. **Journal of Quality Management**, Vol.5, No: 1, 2000, s.47.

Tablo-1 Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlerin Dağılımı

		f	%
Cinsiyetiniz	Kadın	118	59
	Erkek	82	41
	Toplam	200	100
Kıdeminiz	0-5 yıl	147	74
	6-10 yıl	27	14
	11-15 yıl	14	7
	16-20 yıl	7	4
	20 yıl ve üstü	5	3
	Toplam	200	100
Çalıştığınız okuldaki görev süreniz	0-5 yıl	183	92
	6-10 yıl	16	8
	20 yıl ve üstü	1	1
	Toplam	200	100
Branşınız	Fen Bilimleri	61	31
	Sosyal bilimler	70	35
	Uygulamalı dersler	40	20
	Seçmeli Dersler	2	1
	Diğer	27	14
	Toplam	200	100
Size göre çalıştığınız okulun bulunduğu Bölgenin sosyo-ekonomik yapısı	Düşük	161	81
	Orta	38	19
	Yüksek	1	1
	Toplam	200	100
Çalıştığınız okulun türü	Devlet Okulu	181	91
	Özel Okul	19	10
	Toplam	200	100
Çalıştığınız okulun çevrece algılanan Saygınlık düzeyi	Düşük	83	42
	Orta	97	49
	Yüksek	20	10
	Toplam	200	100
Yöneticinin öğretimsel gelişim teşvik düzeyi	Düşük	40	20
	Orta	110	55
	Yüksek	50	25
	Toplam	200	100
Yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi	Düşük	41	21
	Orta	106	53
	Yüksek	53	27
	Toplam	200	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin 118'i (%59) kadın ve 82'si (%41) erkek, 147'si (%74) 0-5 yıl kıdeme, 27'si (%14) 6-10 yıl kıdeme, 14'ü (%7) 11-15 yıl kıdeme, 7'si (%4) 16-20 yıl kıdeme ve 5'i (%3) 20 yıl ve üstü kıdeme sahip, 183'ü (%92) 0-5 yıldır, 16'sı (%8) 6-10 yıl kıdeme ve 1'i (%1) 20 yıl ve üstü süredir bu çalıştığı okulda görev yapmakta, 61'i (%31) fen bilimleri, 70'i (%35) sosyal bilimler, 40'ı (%20) uygulamalı dersler, 2'si (%1) seçmeli dersler ve 27'si (%14) diğer dersler, 161'i (%81) okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi düşük, 38'i (%19) orta ve 1'i (%1) yüksek, 181'i (%91) devlet okulu ve 19'u (%10) özel okul, 83'ü (%42) saygınlık düzeyi düşük, 97'si (%49) orta ve 20'si (%10) yüksek, 40'ı (%20) öğretimsel düzeyde geliştirme düzeyi düşük, 110'u (%55) orta ve 50'si (%25) yüksek, kişisel gelişim teşvik düzeyi 41'i (%21) düşük, 106'sı (%53) orta ve 53'ü (%27) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-2 Örgüt İklimi İfadelerine Ait Dağılım

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Derece Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort.	SS
1. Okula yeni gelen öğretmenlere işle ilgili her türlü ilgiyi gösterir.	10	5	17	9	39	20	86	43	48	24	3,72	1,07
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çeşitli olanaklar sağlar	12	6	22	11	62	31	70	35	34	17	3,46	1,08
3. Başarıyı teşvik eden yöntemlere önem verir.	12	6	21	11	39	20	76	38	52	26	3,68	1,15
4. Öğretmenlerin hatalarını yapıcı yöntemlerle düzeltir.	7	4	14	7	41	21	77	39	61	31	3,85	1,04
5. Öğretmenin yapabileceğinden fazlasını ister.	29	15	79	40	46	23	35	18	11	6	2,60	1,10
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenin de fikirlerine önem verir.	10	5	13	7	43	22	73	37	61	31	3,81	1,10
7. Öğretmenlere model teşkil eder.	17	9	13	7	61	31	65	33	44	22	3,53	1,16
8. Öğretmenleri çalıştırabilmek için daha çok ceza ve tehdit yolunu tercih eder.	104	52	62	31	20	10	8	4	6	3	1,75	1,00
9. Öğretmenlere sadece işle ilgili sorunlarda değil hemen hemen her konuda yardımda bulunur.	15	8	19	10	44	22	73	37	49	25	3,61	1,17
10. Öğretmenler için gerçekçi başarı standartları kullanır.	16	8	15	8	55	28	78	39	36	18	3,52	1,12
11. Ders araç gereçlerinin temini için oldukça çaba gösterir.	10	5	15	8	41	21	71	36	63	32	3,81	1,11
12. Bütün öğretmenlere eşit davranır.	11	6	21	11	35	18	72	36	61	31	3,75	1,16
13. Yönetmelikler konusunda aşırı ve gereksiz derecede titiz davranır.	36	18	56	28	55	28	32	16	21	11	2,73	1,23
14. Sabit Fikirlerle sahiptir ve bu öğretmenin işini engellemektedir.	103	52	64	32	22	11	7	4	4	2	1,73	0,93
15. Plansız çalışır.	91	46	57	29	31	16	13	7	8	4	1,95	1,11
16. Öğretmenlerin zamanlarını iyi değerlendirebilmeleri için okul çevresini düzenler.	14	7	20	10	63	32	56	28	47	24	3,51	1,16
17. Okulda yapılacak değişiklikleri önceden haber verir.	11	6	15	8	50	25	77	39	47	24	3,67	1,08
18. Her fırsatta öğretmenlerden neler beklediğini açık bir şekilde belirtir.	4	2	14	7	48	24	86	43	48	24	3,80	,95
19. Öğretmenleri gizlice izlemek yerine açıkça denetler ve onlara rehberlik eder. "	8	4	26	13	48	24	80	40	38	19	3,57	1,06

20. Okulda değişiklik yapmayı sevmez.	70	35	82	41	31	16	11	6	6	3	2,00	1,00
21. Arkadaşça davranmaz.	93	47	68	34	29	15	6	3	4	2	1,80	,94
22. Okulda olup bitenleri öğretmenlere duyurmaz.	72	36	67	34	39	20	16	8	6	3	2,08	1,07
23. Dinlemekten çok konuşmayı ve emir vermeyi tercih eder.	82	41	75	38	27	14	9	5	7	4	1,92	1,02
24. Haberleşmeye kendi kişisel eğilimlerine göre yön verir.	53	27	76	38	42	21	19	10	10	5	2,28	1,11
25. Öğretmenlerin her birinin yaptığı çalışmaları bilir	10	5	30	15	64	32	69	35	27	14	3,37	1,05
26. Öğretmenlerin planlarını inceler ve onlara dönüt verir.	14	7	24	12	69	35	66	33	27	14	3,34	1,08
27. Denetimin bir amaç değil, mesleki gelişim için bir araç olduğuna inanır.	10	5	18	9	49	25	84	42	39	20	3,62	1,05
28. Okuldaki tüm personelin okul kurallarına uymalarını ister.	5	3	6	3	31	16	89	45	69	35	4,06	00,92
29. Okulda herhangi bir çatışma olduğunda her iki tarafı da dinleyerek çözüme kavuşturur.	10	5	8	4	35	18	89	45	58	29	3,89	1,03
30. Okulun ısınma, aydınlanma, temizlik gibi konularıyla ilgilenmemesi öğretmenlerin işini zorlaştırır.	83	42	55	28	22	11	19	10	21	11	2,20	1,35
31. Öğretmeni denetlemede eşit davranmaz.	90	45	67	34	20	10	11	6	12	6	1,94	1,15
32. Öğretmenlerin özlük haklarına saygı gösterip korumaz.	95	48	67	34	21	11	10	5	7	4	1,84	1,04
33. Öğretmenler arasındaki bağlılık duygusunu güçlendirici herhangi bir girişimde bulunmaz.	79	40	48	24	51	26	12	6	10	5	2,13	1,15
34. Okul ortamının öğretmenlere çekici gelmesi için elinden gelen her şeyi yapar. "	14	7	20	10	59	30	65	33	42	21	3,50	1,14
35. Öğretmenlerin iş yükü planlamasında eşit davranır.	15	8	17	9	50	25	80	40	38	19	3,55	1,12
36. Okuldaki etkinlikleri programlar ve eşgüdümler.	11	6	19	10	56	28	79	40	35	18	3,54	1,06
37. Güdüleme aracı olarak ödülün çok cezanın gereğine inanır.	85	43	72	36	25	13	11	6	7	4	1,91	1,04
38. Gereğinden fazla serttir.	92	46	61	31	30	15	11	6	6	3	1,89	1,05
39. Gereksiz rutin işler vermesi öğretmenin işini aksatır.	76	38	68	34	29	15	15	8	12	6	2,09	1,17
40. Okulumuzdaki öğretmenler arasında geliştirici bir rekabet vardır.	26	13	60	30	66	33	35	18	13	7	2,75	1,09
41. Mesleki gelişmelere duyarlıdırlar.	11	6	17	9	59	30	85	43	28	14	3,51	1,02
42. Okul dışında da birlikte olurlar.	8	4	18	9	66	33	73	37	35	18	3,55	1,01
43. Moral düzeyleri yüksektir.	13	7	11	6	59	30	83	42	34	17	3,57	1,04
44. Birbirlerine güvenmezler.	76	38	59	30	36	18	19	10	10	5	2,14	1,17
45. Aralarında dedikodu yaygındır.	55	28	57	29	45	23	26	13	17	9	2,46	1,26
46. Birlik ve beraberlik içinde çalışmaları yetersizdir.	47	24	61	31	44	22	34	17	14	7	2,54	1,22
47. Öğretmenler Kurulu toplantılarında lüzumsuz ve mantıksız sorular sorarlar.	56	28	77	39	34	17	17	9	16	8	2,30	1,19
48. İş yükleri yetenekleriyle orantılıdır.	11	6	24	12	72	36	75	38	18	9	3,32	0,99
49. Kişisel ve mesleki amaçlara ulaşmada işbirliği yaparlar.	9	5	30	15	62	31	74	37	25	13	3,38	1,03
50. Okuldaki her türlü etkinliğin değerlendirilmesine katılırlar.	19	10	37	19	66	33	57	29	21	11	3,12	1,12
51. Toplantılardan çabuk sıkılırlar.	26	13	35	18	64	32	45	23	30	15	3,09	1,23
52. Tecrübeli öğretmenler yeni ve genç öğretmenleri meslektaşları olarak kabul etmezler.	105	53	62	31	18	9	10	5	5	3	1,74	0,99
53. Okula yeni atanan ya da gidenler için çay partisi gibi etkinlikler düzenlemezler.	45	23	36	18	35	18	47	24	37	19	2,98	1,44
54. Okul politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmazlar.	59	30	56	28	46	23	24	12	15	8	2,40	1,24
55. Sosyal etkinlikler düzenleyip sık sık bir araya gelirler.	19	10	37	19	69	35	49	25	26	13	3,13	1,15
56. Zevkle çalışılacak öğretim kadrosudurlar.	15	8	16	8	60	30	66	33	43	22	3,53	1,14
57. Okulun önemli bir parçası olduklarını hissederler.	9	5	25	13	66	33	59	30	41	21	3,49	1,09
58. Yüksek meslek ahlakına sahiptirler.	11	6	16	8	55	28	67	34	51	26	3,66	1,11
59. Kendilerini değerlendirmezler.	43	22	56	28	64	32	23	12	14	7	2,55	1,16
"60. Birbirlerinin kötü günleri için oluşturdukları bir yardımlaşma sandıkları yoktur. "	32	16	43	22	33	17	56	28	36	18	3,11	1,36
61. Okul kurallarına uymazlar.	73	37	77	39	35	18	9	5	6	3	1,99	1,00
62. Alanlarıyla ilgili tartışmalar yapmazlar.	49	25	57	29	60	30	21	11	13	7	2,46	1,16
63. Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının yararına inanırlar.	17	9	25	13	60	30	67	34	31	16	3,35	1,14

64. Okuldaki çeşitli komitelerde görev almayı severler.	21	11	39	20	65	33	56	28	19	10	3,07	1,13
65. İşbirliği içinde olmaları benim görevimi zevkle yapmamı sağlar.	10	5	16	8	44	22	74	37	56	28	3,75	1,10
66. Kişisel değer yargılarını, siyasi düşünce ve fikirlerini okul ortamına taşımazlar.	17	9	26	13	44	22	63	32	50	25	3,52	1,24
67. Sık sık aralarında bireysel çatışmalar yaşarlar.	54	27	65	33	46	23	27	14	8	4	2,35	1,13
68. Okuldaki prosedürün farkında değildirler.	69	35	71	36	36	18	13	7	11	6	2,13	1,13
69. Birbirlerine nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	2	1	10	5	34	17	73	37	81	41	4,11	0,93
70. Eğitim- öğretim çalışmalarında diğer arkadaşlarının fikirlerini alır ve yaratıcılık gösterirler.	9	5	14	7	62	31	68	34	47	24	3,65	1,06
71. Birbirlerinin işlerine yardım ve destek verirler.	9	5	7	4	60	30	73	37	51	26	3,75	1,02
72. Personel geliştirme etkinliklerine katılmazlar.	44	22	61	31	55	28	33	17	7	4	2,49	1,11
73. Çalıştığım bu okulla gurur duyuyorum.	18	9	29	15	53	27	53	27	47	24	3,41	1,24
74. Okulumuzda çok katı bir disiplin anlayışı vardır.	66	33	81	41	35	18	12	6	6	3	2,05	1,01
75. Okulumu büyük bir aile olarak nitelendiremem.	48	24	56	28	40	20	34	17	22	11	2,63	1,31
76. Okul müdürümüzün de katıldığı sosyal etkinlikler düzenlemeyiz.	43	22	42	21	35	18	52	26	28	14	2,90	1,37
77. En yakın arkadaşlarım okuldaki diğer öğretmenlerdir.	18	9	32	16	65	33	62	31	23	12	3,20	1,12
78. Öğretim işinden kaynaklanan baskı ve gerginlik bu işi benim için sevimsiz hale getirmektedir	46	23	62	31	41	21	27	14	24	12	2,61	1,30
79. Öğretmenler kurulu toplantıları, öğretmenlerin zaman ve enerjilerini boşa harcamalarına sebep olmaktadır.	67	34	52	26	48	24	19	10	14	7	2,30	1,22

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örgüt iklimi öğretmen performansı ilişkisi ölçeği ifadelerinden “1. Okula yeni gelen öğretmenlere işle ilgili her türlü ilgiyi gösterir.” İfadesine %5’i hiç katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %20’si orta derecede katılıyorum, %43’ü katılıyorum ve %24’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 3,72±1,07 olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“2. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çeşitli olanaklar sağlar” İfadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %11’i katılmıyorum, %31’i orta derecede katılıyorum, %35’i katılıyorum ve %17’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 3,46±1,08 olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“3. Başarıyı teşvik eden yöntemlere önem verir.” İfadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %11’i katılmıyorum, %20’si orta derecede katılıyorum, %38’i katılıyorum ve %26’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 3,68±1,15 olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“4. Öğretmenlerin hatalarını yapıcı yöntemlerle düzeltir.” İfadesine %4’ü hiç katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %21’i orta derecede katılıyorum, %39’u katılıyorum ve %31’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,53\pm 1,16$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“5. Öğretmenin yapabileceğinden fazlasını ister.” ifadesine %15’i hiç katılmıyorum, %40’ı katılmıyorum, %23’ü orta derecede katılıyorum, %18’i katılıyorum ve %6’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,75\pm 1,00$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenin de fikirlerine önem verir.” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %22’si orta derecede katılıyorum, %37’si katılıyorum ve %31’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,61\pm 1,17$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“7. Öğretmenlere model teşkil eder.” ifadesine %9’u hiç katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %31’i orta derecede katılıyorum, %33’ü katılıyorum ve %22’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,52\pm 1,12$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“8. Öğretmenleri çalıştırabilmek için daha çok ceza ve tehdit yolunu tercih eder” ifadesine %52’si hiç katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %10’u orta derecede katılıyorum, %4’ü katılıyorum ve %6’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,81\pm 1,11$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“9. Öğretmenlere sadece işle ilgili sorunlarda değil hemen hemen her konuda yardımda bulunur.” ifadesine %58’i hiç katılmıyorum, %10’u katılmıyorum, %22’si orta derecede katılıyorum, %73’ü katılıyorum ve %49’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,75\pm 1,16$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“10. Öğretmenler için gerçekçi başarı standartları kullanır.” ifadesine %8'i hiç katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %28'i orta derecede katılıyorum, %39'u katılıyorum ve %36'sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasını $2,73\pm 1,23$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“11. Ders araç gereçlerinin temini için oldukça çaba gösterir.” ifadesine %5'i hiç katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %21'i orta derecede katılıyorum, %36'sı katılıyorum ve %32'si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,73\pm 0,93$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“12. Bütün öğretmenlere eşit davranır.” ifadesine %6'sı hiç katılmıyorum, %11'i katılmıyorum, %18'i orta derecede katılıyorum, %36'sı katılıyorum ve %31'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,95\pm 1,11$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“13. Yönetmelikler konusunda aşırı ve gereksiz derecede titiz davranır” ifadesine %18'i hiç katılmıyorum, %28'i katılmıyorum, %28'i orta derecede katılıyorum, %16'sı katılıyorum ve %11'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,51\pm 1,16$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“14. Sabit Fikirlerle sahiptir ve bu öğretmenin işini engellemektedir.” ifadesine %52'si hiç katılmıyorum, %32'si katılmıyorum, %11'i orta derecede katılıyorum, %4'ü katılıyorum ve %4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,67\pm 1,08$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“15. Plansız çalışır.” ifadesine %46'sı hiç katılmıyorum, %29'u katılmıyorum, %16'sı orta derecede katılıyorum, %7'si katılıyorum ve %4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,80\pm 0,95$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“16. Öğretmenlerin zamanlarını iyi değerlendirebilmeleri için okul çevresini düzenler.” ifadesine %7'si hiç katılmıyorum, %10'u katılmıyorum, %32'si orta derecede katılıyorum, %28'i katılıyorum ve %24'ü tamamen katılıyorum şeklinde

cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,57\pm 1,06$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“17. Okulda yapılacak değişiklikleri önceden haber verir.” ifadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %8’i katılmıyorum, %25’i orta derecede katılıyorum, %39’u katılıyorum ve %24’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,00\pm 1,00$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“18. Her fırsatta öğretmenlerden neler beklediğini açık bir şekilde belirtir.” ifadesine %2’si hiç katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %24’ü orta derecede katılıyorum, %43’ü katılıyorum ve %24’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,80\pm 0,94$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“19. Öğretmenleri gizlice izlemek yerine açıkça denetler ve onlara rehberlik eder.” ifadesine %4’ü hiç katılmıyorum, %13’ü katılmıyorum, %24’ü orta derecede katılıyorum, %40’ı katılıyorum ve %19’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,08\pm 1,07$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“20. Okulda değişiklik yapmayı sevmez.” ifadesine %35’i hiç katılmıyorum, %41’i katılmıyorum, %16’sı orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %3’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,92\pm 1,02$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“21. Arkadaşça davranmaz.” İfadesine %47’si hiç katılmıyorum, %34’ü katılmıyorum, %15’i orta derecede katılıyorum, %3’ü katılıyorum ve %2’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,28\pm 1,11$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“22. Okulda olup bitenleri öğretmenlere duyurmaz.” ifadesine %36’sı hiç katılmıyorum, %34’ü katılmıyorum, %20’si orta derecede katılıyorum, %8’i katılıyorum ve %3’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,37\pm 1,05$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“23. Dinlemekten çok konuşmayı ve emir vermeyi tercih eder.” İfadesine %82’si hiç katılmıyorum, %38’i katılmıyorum, %14’ü orta derecede katılıyorum, %5’i katılıyorum ve %4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,34 \pm 1,08$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“24. Haberleşmeye kendi kişisel eğilimlerine göre yön verir.” ifadesine %27’si hiç katılmıyorum, %38’i katılmıyorum, %21’i orta derecede katılıyorum, %10’u katılıyorum ve %5’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,62 \pm 1,05$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“25. Öğretmenlerin her birinin yaptığı çalışmaları bilir” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %15’i katılmıyorum, %32’si orta derecede katılıyorum, %35’i katılıyorum ve %14’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $4,06 \pm 0,92$ olduğu ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“26. Öğretmenlerin planlarını inceler ve onlara dönüt verir.” ifadesine %14’ü hiç katılmıyorum, %12’si katılmıyorum, %35’i orta derecede katılıyorum, %33’ü katılıyorum ve %14’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,89 \pm 1,03$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“27. Denetimin bir amaç değil, mesleki gelişim için bir araç olduğuna inanır.” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %25’i orta derecede katılıyorum, %42’si katılıyorum ve %20’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,20 \pm 1,35$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“28. Okuldaki tüm personelin okul kurallarına uymalarını ister.” ifadesine %3’ü hiç katılmıyorum, %3’ü katılmıyorum, %16’sı orta derecede katılıyorum, %45’i katılıyorum ve %35’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,94 \pm 1,15$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“29. Okulda herhangi bir çatışma olduğunda her iki tarafı da dinleyerek çözüme kavuşturur.” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %4’ü katılmıyorum, %18’i orta derecede katılıyorum, %45’i katılıyorum ve %29’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,84 \pm 1,04$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“30. Okulun ısınma, aydınlanma, temizlik gibi konularıyla ilgilenmemesi öğretmenlerin işini zorlaştırır.” ifadesine %42’si hiç katılmıyorum, %28’i katılmıyorum, %11’i orta derecede katılıyorum, %10’u katılıyorum ve %11’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,13 \pm 1,15$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“31. Öğretmeni denetlemede eşit davranmaz.” ifadesine %45’i hiç katılmıyorum, %34’ü katılmıyorum, %10’u orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %6’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,50 \pm 1,14$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“32. Öğretmenlerin özlük haklarına saygı gösterip korumaz.” ifadesine %48’i hiç katılmıyorum, %34’u katılmıyorum, %11’i orta derecede katılıyorum, %5’i katılıyorum ve %4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,55 \pm 1,12$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“33. Öğretmenler arasındaki bağlılık duygusunu güçlendirici herhangi bir girişimde bulunmaz.” İfadesine %40’ı hiç katılmıyorum, %24’u katılmıyorum, %26’si orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %5’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,13 \pm 1,15$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“34. Okul ortamının öğretmenlere çekici gelmesi için elinden gelen her şeyi yapar.” ifadesine %7’si hiç katılmıyorum, %10’u katılmıyorum, %30’u orta derecede katılıyorum, %33’ü katılıyorum ve %21’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,54 \pm 1,06$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“35. Öğretmenlerin iş yükü planlamasında eşit davranır.” İfadesine %8’i hiç katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %25’i orta derecede katılıyorum, %40’ı katılıyorum ve %19’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,91\pm 1,04$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“36. Okuldaki etkinlikleri programlar ve eşgüdümler.” İfadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %10’u katılmıyorum, %28’i orta derecede katılıyorum, %40’ı katılıyorum ve %18’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,89\pm 1,05$ olduğu ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“37. Güdüleme aracı olarak ödülün çok cezanın gereğine inanır.” ifadesine %43’ü hiç katılmıyorum, %36’sı katılmıyorum, %13’ü orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,09\pm 1,17$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“38. Gereğinden fazla serttir.” ifadesine %46’sı hiç katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %15’i orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %3’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,75\pm 1,09$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“39. Gereksiz rutin işler vermesi öğretmenin işini aksatır.” İfadesine %38’i hiç katılmıyorum, %34’ü katılmıyorum, %15’i orta derecede katılıyorum, %8’i katılıyorum ve %6’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,51\pm 1,02$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“40. Okulumuzdaki öğretmenler arasında geliştirici bir rekabet vardır”. İfadesine %13’ü hiç katılmıyorum, %30’i katılmıyorum, %33’ü orta derecede katılıyorum, %18’i katılıyorum ve %7’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,55\pm 1,01$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“41. Mesleki gelişmelere duyarlıdır.” ifadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %30’u orta derecede katılıyorum, %43’ü katılıyorum ve %14’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,57\pm 1,04$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“42. Okul dışında da birlikte olurlar.” ifadesine %4’ü hiç katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %33’ü orta derecede katılıyorum, %37’si katılıyorum ve %18’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,14\pm 1,17$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“43. Moral düzeyleri yüksektir.” ifadesine %7’si hiç katılmıyorum, %6’sı katılmıyorum, %30’u orta derecede katılıyorum, %42’si katılıyorum ve %17’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,46\pm 1,26$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“44. Birbirlerine güvenmezler.” ifadesine %38’i hiç katılmıyorum, %30’u katılmıyorum, %18’i orta derecede katılıyorum, %10’u katılıyorum ve %5’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,54\pm 1,22$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“45. Aralarında dedikodu yaygındır.” ifadesine %28’i hiç katılmıyorum, %29’u katılmıyorum, %23’ü orta derecede katılıyorum, %13’ü katılıyorum ve %9’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,30\pm 1,19$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“46. Birlik ve beraberlik içinde çalışmalarını yetersizdir.” ifadesine %24’ü hiç katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %22’si orta derecede katılıyorum, %17’si katılıyorum ve %7’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,32\pm 0,99$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“47. Öğretmenler Kurulu toplantılarında lüzumsuz ve mantıksız sorular sorarlar.” ifadesine %56’sı hiç katılmıyorum, %39’u katılmıyorum, %17’si orta derecede katılıyorum, %9’u katılıyorum ve %8’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,38\pm 1,03$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“48. İş yükleri yetenekleriyle orantılıdır” ifadesine %6’sı hiç katılmıyorum, %12’si katılmıyorum, %36’sı orta derecede katılıyorum, %38’i katılıyorum ve %9’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,12\pm 1,12$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“49. Kişisel ve mesleki amaçlara ulaşmada işbirliği yaparlar” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %15’i katılmıyorum, %31’i orta derecede katılıyorum, %37’si katılıyorum ve %13’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,09 \pm 1,23$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“50. Okuldaki her türlü etkinliğin değerlendirilmesine katılırlar” ifadesine %10’u hiç katılmıyorum, %19’u katılmıyorum, %33’ü orta derecede katılıyorum, %29’u katılıyorum ve %11’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,74 \pm 0,99$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“51. Toplantılardan çabuk sıkılırlar” İfadesine %13’ü hiç katılmıyorum, %18’i katılmıyorum, %32’si orta derecede katılıyorum, %23’ü katılıyorum ve %15’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,98 \pm 1,44$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“52. Tecrübeli öğretmenler yeni ve genç öğretmenleri meslektaşları olarak kabul etmezler” ifadesine %53’ü hiç katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %9’u orta derecede katılıyorum, %5’i katılıyorum ve %3’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,40 \pm 1,24$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“53. Okula yeni atanan ya da gidenler için çay partisi gibi etkinlikler düzenlemezler” ifadesine %23’ü hiç katılmıyorum, %18’i katılmıyorum, %18’i orta derecede katılıyorum, %24’ü katılıyorum ve %19’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,13 \pm 1,15$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“54. Okul politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmazlar” ifadesine %30’u hiç katılmıyorum, %28’i katılmıyorum, %23’ü orta derecede katılıyorum, %12’si katılıyorum ve %8’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,53 \pm 1,14$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“55. Sosyal etkinlikler düzenleyip sık sık bir araya gelirler.” ifadesine %10’u hiç katılmıyorum, %19’u katılmıyorum, %35’i orta derecede katılıyorum, %25’i katılıyorum ve %13’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade

ortalamasının $3,49 \pm 1,09$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“56. Zevkle çalışılacak öğretim kadrosudurlar” ifadesine %8'i hiç katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %30'u orta derecede katılıyorum, %33'ü katılıyorum ve %22'si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,66 \pm 1,11$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“57. Okulun önemli bir parçası olduklarını hissederler.” ifadesine %5'i hiç katılmıyorum, %13'ü katılmıyorum, %33'ü orta derecede katılıyorum, %30'u katılıyorum ve %21'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,55 \pm 1,16$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“58. Yüksek meslek ahlakına sahiptirler” ifadesine %6'sı hiç katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %55'i orta derecede katılıyorum, %34'ü katılıyorum ve %26'sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,11 \pm 1,36$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“59. Kendilerini değerlendirmezler.” ifadesine %22'si hiç katılmıyorum, %28'i katılmıyorum, %32'si orta derecede katılıyorum, %12'si katılıyorum ve %7'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $1,99 \pm 1,00$ olduğu ve hiç katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“60. Birbirlerinin kötü günleri için oluşturdukları bir yardımlaşma sandıkları yoktur. “ ifadesine %16'sı hiç katılmıyorum, %22'si katılmıyorum, %17'si orta derecede katılıyorum, %28'i katılıyorum ve %18'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,46 \pm 1,16$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“61. Okul kurallarına uymazlar.” ifadesine %37'si hiç katılmıyorum, %39'u katılmıyorum, %18'i orta derecede katılıyorum, %5'i katılıyorum ve %3'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,35 \pm 1,14$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“62. Alanlarıyla ilgili tartışmalar yapmazlar”. İfadesine %25’i hiç katılmıyorum, %29’u katılmıyorum, %30’u orta derecede katılıyorum, %11’i katılıyorum ve %7’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,07\pm 1,13$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“63. Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının yararına inanırlar.” ifadesine %9’u hiç katılmıyorum, %13’ü katılmıyorum, %30’u orta derecede katılıyorum, %34’ü katılıyorum ve %16’sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,75\pm 1,10$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“64. Okuldaki çeşitli komitelerde görev almayı severler.” İfadesine %11’i hiç katılmıyorum, %20’si katılmıyorum, %33’ü orta derecede katılıyorum, %28’i katılıyorum ve %10’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,52\pm 1,24$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“65. İşbirliği içinde olmaları benim görevimi zevkle yapmamı sağlar.” ifadesine %5’i hiç katılmıyorum, %8’i katılmıyorum, %22’si orta derecede katılıyorum, %37’si katılıyorum ve %28’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,35\pm 1,13$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“66. Kişisel değer yargılarını, siyasi düşünce ve fikirlerini okul ortamına taşımazlar.” ifadesine %9’u hiç katılmıyorum, %13’ü katılmıyorum, %22’si orta derecede katılıyorum, %32’si katılıyorum ve %25’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,13\pm 1,13$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“67. Sık sık aralarında bireysel çatışmalar yaşarlar.” İfadesine %27’si hiç katılmıyorum, %33’ü katılmıyorum, %23’ü orta derecede katılıyorum, %14’ü katılıyorum ve %4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $4,11\pm 0,93$ olduğu ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“68. Okuldaki prosedürün farkında değildirler.” ifadesine %35'i hiç katılmıyorum, %36'sı katılmıyorum, %18'i orta derecede katılıyorum, %7'si katılıyorum ve %6'sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,65\pm 1,06$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“69. Birbirlerine nezaket kuralları içerisinde davranırlar.” İfadesine %1'i hiç katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %17'si orta derecede katılıyorum, %37'si katılıyorum ve %41'i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,75\pm 1,02$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“70. Eğitim- öğretim çalışmalarında diğer arkadaşlarının fikirlerini alır ve yaratıcılık gösterirler.” ifadesine %5'i hiç katılmıyorum, %7'si katılmıyorum, %31'i orta derecede katılıyorum, %34'ü katılıyorum ve %24'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,49\pm 1,11$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“71. Birbirlerinin işlerine yardım ve destek verirler.” ifadesine %5'i hiç katılmıyorum, %4'u katılmıyorum, %30'u orta derecede katılıyorum, %37'si katılıyorum ve %26'sı tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,41\pm 1,24$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“72. Personel geliştirme etkinliklerine katılmazlar.” İfadesine %22'si hiç katılmıyorum, %31'i katılmıyorum, %28's orta derecede katılıyorum, %17'si katılıyorum ve %4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,05\pm 1,01$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“73. Çalıştığım bu okulla gurur duyuyorum.” ifadesine %9'u hiç katılmıyorum, %15'i katılmıyorum, %27'si orta derecede katılıyorum, %27'si katılıyorum ve %24'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,63\pm 1,31$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“74. Okulumuzda çok katı bir disiplin anlayışı vardır.” ifadesine %33’ü hiç katılmıyorum, %41’i katılmıyorum, %18’i orta derecede katılıyorum, %6’sı katılıyorum ve %3’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,90\pm 1,37$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“75. Okulumu büyük bir aile olarak nitelendiremem.” ifadesine %24’ü hiç katılmıyorum, %28’i katılmıyorum, %20’si orta derecede katılıyorum, %17’si katılıyorum ve %11’i tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,20\pm 1,12$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“76. Okul müdürümüzün de katıldığı sosyal etkinlikler düzenlemeyiz.” ifadesine %22’si hiç katılmıyorum, %21’i katılmıyorum, %18’i orta derecede katılıyorum, %26’sı katılıyorum ve %14’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,61\pm 1,30$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“77. En yakın arkadaşlarım okuldaki diğer öğretmenlerdir” İfadesine %9’u hiç katılmıyorum, %16’sı katılmıyorum, %33’ü orta derecede katılıyorum, %31’i katılıyorum ve %12’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $3,20\pm 1,12$ olduğu ve orta derecede katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“78. Öğretim işinden kaynaklanan baskı ve gerginlik bu işi benim için sevimsiz hale getirmektedir” İfadesine %23’ü hiç katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %21’i orta derecede katılıyorum, %14’ü katılıyorum ve %12’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,61\pm 1,30$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

“79.Öğretmenler Kurulu toplantıları, öğretmenlerin zaman ve enerjilerini boşa harcamalarına sebep olmaktadır.”İfadesine %34’ü hiç katılmıyorum, %26’sı katılmıyorum, %24’ü orta derecede katılıyorum, %10’u katılıyorum ve %7’si tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının $2,30\pm 1,22$ olduğu ve katılmıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-3 Performans Değerlendirme İfadelerine Ait Dağılım

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	12	5	14	6	14	6	69	31	111	50	4,15	1,14
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	8	4	17	8	20	9	81	37	94	43	4,07	1,07
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	9	4	14	6	22	10	102	46	73	33	3,98	1,03
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	11	5	14	6	23	10	71	32	101	46	4,08	1,13

Tablo 3'te görüldüğü gibi, performans ölçeği ifadelerinden "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım." İfadesine %5'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %6'sı kısmen katılmıyorum, %31'i kısmen katılıyorum ve %50'si katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 4,15±1,14 olduğu ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

"İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum." İfadesine %4'ü kesinlikle katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %9'u kısmen katılmıyorum, %37'si kısmen katılıyorum ve %43'ü katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 4,07±1,07 olduğu ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

"Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim." İfadesine %4'ü kesinlikle katılmıyorum, %6'sı katılmıyorum, %10'u kısmen katılmıyorum, %46'sı kısmen katılıyorum ve %33'ü katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 3,98±1,03 ve kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

"Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim." İfadesine %5'i kesinlikle katılmıyorum, %6'sı katılmıyorum, %10'u kısmen katılmıyorum, %32'si kısmen katılıyorum ve %46'sı katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. İfade ortalamasının 4,08±1,13 ve katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-4 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi

		N	Ort.	SS	t	P
Örgüt İklimi	Kadın	118	2,95	0,23	-0,268	0,789
	Erkek	82	2,95	0,21		
Performans	Kadın	118	1,97	0,32	0,576	0,565
	Erkek	82	1,95	0,33		

Tablo 4'e göre Örgüt İklimi puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, cinsiyet grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,268$; $p=0,789 > 0,05$). Böylece kadın ve erkek öğretmenlerin Örgüt İklimi düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Performans puanlarını cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, cinsiyet grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,576$; $p=0,565 > 0,05$). Böylece kadın ve erkek öğretmenlerin performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-5 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okul Türü ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi

		N	Ort.	SS	t	p
Örgüt İklimi	Devlet Okulu	181	2,94	0,21	-2,274	0,024
	Özel Okul	19	3,06	0,33		
Performans	Devlet Okulu	181	4,10	0,95	-0,878	0,381
	Özel Okul	19	4,30	0,90		

Tablo 5'e göre Örgüt İklimi puanlarını okul türüne değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, okul türü grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,274$; $p=0,024 < 0,05$). Böylece özel okul öğretmenlerinin Örgüt İklimi düzeyinin devlet okulu öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Performans puanlarını cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, cinsiyet grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,878$ $p=0,381 > 0,05$). Böylece özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-6 Araştırmaya Katılanların Kıdem ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p
Örgüt İklimi	0-5 yıl	147	2,95	0,21	0,677	0,609
	6-10 yıl	27	2,96	0,30		
	11-15 yıl	14	2,91	0,24		
	16-20 yıl	7	2,90	0,14		
	20 yıl ve üstü	5	3,09	0,26		
	Toplam	200	2,95	0,22		
Performans	0-5 yıl	147	4,10	0,93	1,149	0,335
	6-10 yıl	27	3,92	1,17		
	11-15 yıl	14	4,50	0,45		
	16-20 yıl	7	4,50	0,47		
	20 yıl ve üstü	5	4,05	1,20		
	Toplam	200	4,12	0,94		

Tablo 6'ya göre Örgüt iklim puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenlerinden anlamlı olarak farklı olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış ve Mesleki kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. ($F=0,677$; $p=0,609 > 0,05$).

Mesleki kıdem değişkenine göre performans puanlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve mesleki kıdemli öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=1,149$; $p=0,335 > 0,05$).

Tablo-7 Araştırmaya Katılanların Bu Okulda Çalışma Süresi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p
Örgüt İklimi	0-5 yıl	183	2,95	0,21	0,389	0,678
	6-10 yıl	16	2,99	0,32		
	20 yıl ve üstü	1	3,08	.		
	Toplam	200	2,95	0,22		
Performans	0-5 yıl	183	4,17	0,91	3,011	0,052
	6-10 yıl	16	3,59	1,15		
	20 yıl ve üstü	1	3,50	.		
	Toplam	200	1,96	0,32		

Tablo 7'ye göre Örgüt iklim puanlarının bu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=0,389$; $p=0,678 > 0.05$).

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre performans puanlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanmıştır ve bu okuldaki çalışma süresi grubu ortalama puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=3,011$; $p=0,052 > 0.05$).

Tablo-8 Araştırmaya Katılanların Branşı ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p
Örgüt İklimi	Fen Bilimleri	61	2,95	0,23	0,892	0,470
	Sosyal bilimler	70	2,94	0,23		
	Uygulamalı dersler	40	2,93	0,25		
	Seçmeli Dersler	2	2,96	0,18		
	Diğer	27	3,02	0,14		
	Toplam	200	2,95	0,22		
Performans	Fen Bilimleri	61	4,26	0,88	2,331	0,057
	Sosyal bilimler	70	4,06	0,90		
	Uygulamalı dersler	40	4,28	0,87		
	Seçmeli Dersler	2	4,62	0,53		
	Diğer	27	3,68	1,18		
	Toplam	200	4,12	0,94		

Tablo 8'e göre örgüt iklimi puanlarını branşa değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda branş grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,892$; $p=0,470 > 0.05$).

Performans puanlarını branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda branş grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=2,331$; $p=0,057 > 0.05$).

Tablo-9 Araştırmaya Katılanların Sosyo-Ekonomik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p
Örgüt İklimi	Düşük	161	2,94	0,23	0,677	0,509
	Orta	38	2,99	0,18		
	Yüksek	1	3,00	.		
	Toplam	200	2,95	0,22		
Performans	Düşük	161	4,09	0,97	0,482	0,619
	Orta	38	4,25	0,81		
	Yüksek	1	4,00	.		
	Toplam	200	4,12	0,94		

Tablo 9'a göre örgüt iklimi puanlarının sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda sosyoekonomik düzey grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,677$; $p=0,509 > 0.05$).

Performans puanlarının sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda sosyoekonomik düzey grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,482$; $p=0,619 > 0.05$).

Tablo-10 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okulun Saygınlık Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Örgüt İklimi	Düşük	83	2,90	0,18	5,114	0,007	Yüksek > Düşük
	Orta	97	2,98	0,23			
	Yüksek	20	3,04	0,29			
	Toplam	200	2,95	0,22			
Performans	Düşük	83	3,91	1,12	3,337	0,036	Orta > Düşük
	Orta	97	4,25	0,80			
	Yüksek	20	4,32	0,52			
	Toplam	200	4,12	0,94			

Tablo 10'a göre örgüt iklimi puanlarını okulun saygınlık düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda algılanan saygınlık düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,114; p=0,007 < 0.05). Böylece saygınlık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi, saygınlık düzeyi düşük olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Performans puanlarını okulun saygınlık düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda saygınlık düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,337; p=0,036 < 0.05). Böylece saygınlık düzeyi orta olan öğretmenlerin performans düzeyi, saygınlık düzeyi düşük olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo-11 Araştırmaya Katılanların Yöneticisinin Öğretimsel Teşvik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Örgüt İklimi	Düşük	40	2,81	0,20	16,643	0,000	Yüksek> Düşük Yüksek> Orta
	Orta	110	2,95	0,22			
	Yüksek	50	3,06	0,19			
	Toplam	200	2,95	0,22			
Performans	Düşük	40	4,15	0,85	0,545	0,580	
	Orta	110	4,06	1,01			
	Yüksek	50	4,22	0,85			
	Toplam	200	4,12	0,94			

Tablo 11'e göre örgüt iklimi puanlarını yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yöneticinin öğretimsel düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=16,643; p=0,000 < 0.05). Böylece yöneticinin öğretimsel düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi yöneticinin öğretimsel düzeyi düşük ve orta olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Performans puanlarını yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,545; p=0,580 > 0.05).

Tablo-12 Araştırmaya Katılanların Yöneticisinin Kişisel Gelişim Teşvik Düzeyi ile Örgütsel İklim ve Performans Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Örgüt İklimi	Düşük	41	2,82	0,21	21,393	0,000	Yüksek> Düşük Yüksek> Orta
	Orta	106	2,93	0,21			
	Yüksek	53	3,09	0,19			
	Toplam	200	2,95	0,22			
Performans	Düşük	41	4,15	0,85	0,051	0,951	
	Orta	106	4,10	0,92			
	Yüksek	53	4,12	1,06			
	Toplam	200	4,12	0,94			

Tablo 12'ye göre örgüt iklimi puanlarını yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=21,393; p=0,000 < 0.05). Böylece kişisel gelişim teşvik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi düzeyi düşük ve orta olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Performans puanlarını yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,051; p=0,951 > 0.05).

Tablo-13 Örgüt İklimi Algısının Öğretmen Performansı Arsındaki Korelasyon Analizi
Sonuçları

		Öğretmen Performansı
ÖRGÜT İKLİMİ	r	0,209
	p	0,003
	N	200

Tablo 13'te görüldüğü gibi, örgüt iklimi ile öğretmen performansı arasında aynı yönde, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece öğretmen performansı arttıkça örgüt ikliminin de arttığı söylenebilir.

Tablo-14 Örgüt İklimi Algısının Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin
Regresyon Analizi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R ²	F	p
Sabit	3,233	0,096		33,799	0,000	0,044	9,020	0,003
Örgüt İklimi	-0,145	0,048	0,209	-3,003	0,003			

Bağımlı Değişken: Performans

Tablo 14'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin performansının örgüt iklimi değişkeninin yor dayıcı bir etkisinin olup olmadığı görmek amacıyla Regresyon analizi yapılmış ve regresyon modeli anlamlı olarak açıklanmıştır (F=9,020; p=0,003 > 0,05). Böylece öğretmen performansının örgüt ikliminin%4,4'ünü açıklamaktadır. Böylelikle örgüt iklimi algısının öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan bireylerin iş ve çalışma ortamlarına yönelik genel algıdır. Örgüt iklimi uyandırdığı etki açısından, temelde olumlu ve olumsuz örgüt iklimi olarak incelenebilir. Örgüt ikliminin olumlu olarak algılanması, çalışanlar, işgörenler ve personeller nezdinde; işe ve çalışılan örgüte yönelik aidiyet (bağlılık, aitlik, sahiplenme vb.) duygusunu artırır. Bu tür kurumlarda ya da örgütlerde çalışanlar daha özveriyle çalışıp daha verimli olurlar. Moral ve motivasyon değerleri yüksektir. Mesleki haz ve iş doyumunu seviyesi son derece yüksektir.

Demokratik değerlere ve açık iletişim ortamına sahip olan kurumlarda, örgütlerde kendini ifade edebilirlik, saygınlık gibi hissiyatlar; değişim, dönüşüm ve yaratıcılık becerileri ile verimlilik, sürdürülebilirlik kavramları ön plana çıkar. Olumsuz örgüt iklimine sahip kurumlarda ve adil olmayan yönetim sistemlerinde ise işe aidiyet, verimlilik, iş doyumunu, moral değerleri düşük, yaratıcılık yönleri zayıftır. Otoriter, baskıcı, engelleyici, değişime ve yeniliğe kapalı örgüt tipleri, çalışanlarda iş doyumunu ve örgütsel aidiyet hissinden ziyade işten ayrılma niyetlerini artırıcı etkiye yol açar. Ayrıca ortaya konacak performans açısından da olumsuz etkide bulunur. Bu nedenle örgütsel iklim ve çalışan performansı arasında bir tür ilişkinin olduğu ileri sürülebilir.

Örgütlerde açık veya kapalı iklim tarzları, işe veya çalışana dönük anlayışlar, yaklaşım ve tutumlar, çeşitli örgütsel iklim algılamaları sonucunu doğurur. Bu sebeple örgütsel iklim ortamını mümkün olduğunca çalışanı destekleyici, performansı ve verimliliği artırıcı, çalışanın kurumsal/örgütsel bağlılığını onarıcı, iş doyumunu ve moral değerlerini canlı tutacak önlemler almak, bu kavramları olumsuz etkileyebilecek karar, tutum ve davranışlardan kaçınmak gerekir.

Her örgütün kendine ait bir işleyiş yapısı, yönetim şekli, idareci profili ve kendine has iklimi vardır. Eğitim kurumları da aynı şekilde kendine özgü bir işleyiş ve yönetim kültürüne sahiptir. Örgütte çalışan öğretmenler, eğitim kurumunda var olan atmosfere göre değişik davranış, tutum ve yönelişler gösterecektir. Olumlu örgüt iklimine sahip okullarda çalışan öğretmenlerin performansları da doğrusal olarak artmaktadır.

Okulların yönetilmesinde, eğitsel açıdan iş ya da hizmet üretme ve karar alma süreçlerinde, kurumun etkin bir çalışanı olarak öğretmenlerin fikirlerini rahatça paylaşabilme imkânı yaratıldığı zaman, örgütsel kaliteyi ve başarıyı arttırma imkânı da daha kolay sağlanmış olur. Okul iklimi genel olarak okula/çalışılan fiziki ve duyuşsal ortama yönelik psikolojik algılamalar bütünüdür. Dolayısıyla okuldaki/örgütteki mevcut çalışma iklimi, fiziksel koşullar, veli ve öğrenci profili, çevresel gelişmişlik ve sosyo ekonomik düzey, eğitime bakış açısı ve verilen değer, sosyalleşme ortamı, örgütün misyon ve vizyonu, öğretmenlerin kendi arasındaki ve öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki etkileşim ve iletişimin niteliği gibi hususlar, örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz olarak belirlemede ve değerlendirmede tanımlayıcı özelliğe de sahiptir.

Bir örgütün iklimi, insanların farklı kişilik yapılarına benzetilebilir. Her okulun iklimi diğerlerinden farklıdır, hatta her sınıfın iklimi bile diğerlerine göre farklılık gösterebilir. Olumlu iklim yapısına sahip okullardaki öğretmen ve idareciler daha mutlu, idealistlik ruhları daha dinamik, performans düzeyleri üst seviyede ve iş doyumları daha yüksektir. Bu tür okullarda eğitimdeki başarı düzeyi ile sosyalleşme seviyesi daha niteliklidir. Olumsuz iklim yapısına sahip okullarda ise çalışanların güdülenme değerleri düşük, başarı durumları alt seviyede, kendi içinde sağlıklı değerlendirmeler yapamayan, küçük başarıları bile fazlaca önemseyip sahip çıkma ve ortaya çıkan başarısızlıkların sebebi olarak başkasını görme eğilimi, işten/kurumdan bir an önce ayrılma duygu ya da isteği ortaya çıkmaktadır.

Bir okulun olumlu ya da olumsuz iklim olarak algılanmasında güven duygusu başat rol oynar. Örgütteki iletişim ortamında kişiler arası ilişkiler güvene dayalı ise çalışanlar kendilerini daha rahat hisseder, ailesel bir iklim ortamı oluşur. Örgütlerde motive edici, iş doyumunu arttırıcı önemli hususlardan biri de takdir edilme ve ödüllendirmedir. Okul idarecilerinin bu gerçeği unutmamaları önem arz etmektedir. Bu durumu görmezden gelen örgütlerin başarılı olma, çalışanları motive etme ve dolayısıyla performansı arttırarak verimlilik ve kaliteyi arttırma şansları son derece zayıftır. Okulların ihtiyaçları karşılandığı, fiziksel donanımları yeterli hale getirildiği ve temizliği sağlandığı oranda çalışanlar daha mutlu ve özverili olurlar.

Çalışanların düşüncelerinin önemsenmesi, kişiliklerine değer verilmesi, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ya da en azından makul düzeyde karşılık bulması, cevap verilmesi, kurum/örgüt iklimini pozitif yönde geliştirecek, çalışanların moral ve performans seviyelerini büyük ölçüde arttıracaktır. Burada öncelikle örgüt

yönetimine ve dahası okul idarecisine çok büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin bu gibi hususların farkında olması, çalışanları örgüt yönetim süreçlerine dâhil etmesi, onları güdüleyecek ve mevcut performanslarını azami ölçüde işe yansıtacak yol ve yöntemler bulmaları gerekir. Yöneticilerin örgüt paydaşlarına değer vermesi, örgütte var olan iklimin yapısını geliştirici, eğitimin niteliğine kalite kazandırıcı uygulamalar geliştirmesi, çalışanlara engel çıkaran değil, onlara imkânlar ve fırsatlar sunan bir çerçevede yaklaşması gerekir. Okulun iklim yapısını olumlu yönde daha çok geliştirecek ve olumsuz algılanmasına yol açabilecek durum, yaklaşım ve uygulamalardan da uzak durması, dikkat edilmesi ve hatırdan çıkarılmaması gereken bir gerçektir.

Araştırmada, öğretmenlerin %59 kadın, %74 0-5 yıl kıdeme, %92 0-5 yıldır, %35 sosyal bilimler, %20 uygulamalı dersler, %81 okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi düşük, %91 devlet okulu, %49 orta, 110'u (%55)yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi orta ve %53'ü yöneticinin kişisel gelişim teşvik düzeyi orta düzeyde olarak dağılmaktadır.

Örgüt iklimi açısından öğretmen performansı açısından;

- Özel okul öğretmenlerinin Örgüt İklimi Öğretmen Performansı düzeyinin devlet okulu öğretmenlerinden
- Saygınlık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi saygınlık düzeyi düşük olan öğretmenlerden
- Yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi yöneticinin öğretimsel teşvik düzeyi düşük ve orta olan öğretmenlerden
- Kişisel gelişim teşvik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklimi düzeyi düşük ve orta olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Performans açısından;

- Okulun saygınlık düzeyi orta olan öğretmenlerin performans düzeyi saygınlık okulun saygınlık düzeyi düşük olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Ayrıca öğretmen performansı arttıkça örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi algısının öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

- Okul müdürleri öğretmenlere bireysel destek sağlamalı, onlar için esin kaynağı olmalı ve güven verici bir okul iklimi oluşturmalıdır
- Bu araştırma yurt dışı bilimsel çalışmalarını da kapsayacak şekilde düzenlenerek, kültürlerarası farklılıklar vurgulanabilir.
- MEB, Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarını araştırma kapsamına alarak, okul çıktılarını en fazla etkileyen örgütsel davranış boyutlarını belirleyebilir; ulaşılan bulgular ışığında, Türk eğitim sistemi yeniden yapılandırılabilir, öğretmen ve yönetici eğitimlerine ilişkin, etkin politikalar üretebilir.

Uygulayıcılar için Öneriler:

- Örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri örneği çalışması üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, eğitim çalışanlarının örgüt ikliminin performans etkisini ortaokul öğretmenler örneğini daha etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlamak gerekir. Bu amaçla İl Milli Eğitim Müdürlükleri güdümüyle farkındalık programları geliştirilmelidir.
- Kıdeme ve aynı işyerinde çalışma süresine göre, mesleğe yeni başlayan ve yaşça daha genç olan deneyimsiz eğitim çalışanlarının sorunlarla başa çıkabilmesinde mentorluk uygulamaları işlevsel şekilde kullanılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin, eğitim çalışanlarının psikolojisi daha iyi anlayabilmeleri için eğitimler düzenlenmeli ve ilk başta yöneticilerin öğretimsel düzeyde ve kişisel gelişim teşvik düzeyinde algılarının yükseltilmesidir.
- Okulların fiziki ve altyapısal eksiklerinin bir an önce giderilmeli, bunun yanında okul içi iletişimi güçlendirecek toplantılar ve çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.
- Eğitim çalışanı mesleğinin düşen itibarını yükseltmek için özellikle devletin üst kademelerinin söylem ve eylemleriyle eğitim çalışanlarını desteklemesi gerekir.
- Eğitim çalışanlarının yaşadığı deneyimler düşünüldüğünde, özellikle mesleğe yeni başlayan eğitim çalışanlarının başarıyı

daha kolay yakalayabilecekleri yerlerde görevlendirmeleri uygun olacaktır.

- Eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitime yönlendirmelerini teşvik edici önlemler alınmalıdır.
- Öğretmen performansını en üst düzeye çıkarmanın koşulları tespit edilerek yeniden yapılanma sürecine gidilmelidir. Böylece iyi bir okul ikliminin oluşmasına büyük bir katkı sağlanmış olacaktır.

Araştırmacılar için Öneriler:

- Literatürde örgüt iklimi performans ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenler örneğine ilişkin çalışmalar yapılması farkında için artmasını sağlayacaktır.
- Olumlu örgüt iklimi performans ilişkisi göz önüne alındığında okulların daha verimli bir yapıya kavuşması için eğitim çalışanlarına dönük programlar ortaya konulmalıdır.
- Araştırmanın nitel boyutunda ortaya çıkan faktörlerden her birinin örgüt iklimi performans ilişkisini daha net ortaya koyabilecek nicel araştırmalar yapılabilir.
- Okul iklimi ve yönetici başarısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Bu araştırma ilköğretim okullarında da gerçekleştirilebilir.
- Bu araştırma farklı şehirlerde yaşayan öğrencilerle de yapılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994.

AÇIKGÖZ Kamile Ün, **Etkili Öğrenme Ve Öğretim**, Kan yılmaz Matbaası, İzmir, 1996

AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Ankara, 1992.

ARMSTRONG Michael, **Employee Reward**, London: Institute of Personneland Development (IPD) House, 1996.

AYDIN Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:4, Ankara, 1993.

AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi (Ders Notları)**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara, 1986.

BALCI Ali, **Etkili Okul, Uygulama ve Araştırma**, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993.

BALCI Ali, **Etkili Okul: Kuram, Uygulama Ve Araştırma**, 3. baskı, Ankara: Pegema Yayınevi, 2002.

BALCI Ali, **Örgütsel Gelişme**, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 2000.

BALCI Ali, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

BARNARD Chester, **TheFunctions of Executive**, Harward University Press, Cambridge 1994.

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 27.

BAŞ Melih ve ARTAR Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1990.

BAŞAR Hüseyin, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Pegem Yayınları, Ankara, 1995.

BAŞARAN İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri** , Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

BURSALIOĞLU Ziya, **Eğitim yöneticisinin yeterlikleri**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yayın No: 93, Ankara, 1981

BURSEVİ İsmail Hakkı, **İdarecilere Öğütler**, Uludağ Yayınları, 2015.

DESSLER Garry, **Human Resource Management**, Prentice-Hall, 2000.

DİCLE Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1974

EDEN Münüre, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Alkım Yayınevi, 2001.

ENSARİ Hoşcan ve GÜNDÜZ Yüksel, **İlköğretim Öğretmenleri İçin Rehber Kitaplar: Yönetim ve Kalite**, Morpa Kültür Yayınları, 2006

ERTEKİN Yücel, **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara, 1978.

ERTÜRK Selahattin, **Eğitimde Program Geliştirme**. Yelkentepe Yayınlan, Ankara, 1972.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999.

FREİBERG Jerome, **School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning**, 1999.

GOLD Joshua, **Middle school climate: a study of attitudes**. Phi Delta Kappa Fastbacks, No:455. United States, 1999.

GÜLER Ali, **İdarecilere Tavsiyeler**, Enver Ören Vakfı, 1996.

HALPİN Andrew, **Theory and Research in Administration**, NY: Macmillan, 1966.

HATUNOĞLU Zeynep, BAKAN İsmail ve ERASLAN İsmail Hakkı, **İşletmecilikte Seçme Konular: Stratejik Performans Yönetimi**, (Ed.İ.Bakan- A.M.Eyitmiş), Ankara, 2011.

HOY Wayne ve MİSKEL Cecil, **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**(Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Yayın ve Dağıtım, 2010.

ILGAR Lütfi, **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996

KAYA Yahya, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık, 1993

KIRIM Arman, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

MIHÇIOĞLU Cemal, **Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin**, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1972.

MIHÇIOĞLU Cemal, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Beta Yayıncılık, Ankara, 1985

ÖZDEMİR Servet, **Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Sayı 3, Ankara, 1995, s. 377-388.

PALMER Margharet, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.27.

PETERSON Kenneth, **Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide To New Directions and Practices**. Corwin Press, California, 1995.

PUGH Derek, **Organizational Behaviour**, PrenticeHallInternational, United Kingdom, 1991.

ROSENHOLTZ Susan, **Teachers Workplace: The Social Organization Of Schools**, Research on teaching monograph series, Longman, 1989.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, 2000, s. 28.

SARUHAN Şadi Can ve ÖZDEMİRÇİ Ata, **Bilim Felsefesi ve Metodoloji**, Beta Yayım, İstanbul, 2013.

TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler, Ankara, 1982

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 2000.

UYARGİL Cavide, **Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması**, MPD Yayınları, Ankara, 1994.

MAKALELER

AKÇAY Ahmet, "Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı. 157, Ankara, 2003, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/157/akcay.htm (Erişim Tarihi: 10.04.2017)

ALLAN Julia, **Actively Seeking Inclusion: Pupils with Special Needs in Mainstream Schools**, Psychology Press, 1999.

ANTHONY Micolo, "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", **HR Focus**, Vol.70, No.9, September, 1993.

ARSLAN Nagehan Talat, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 9, Isparta, 2004

AUCOIN Peter ve HEINTZMAN Rachel, "TheDialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform," **International Review of Administrative Sciences**, Vol: 66, 2000, s. 45-55.

CAIN David ve CHRISTENSEN Doug, "Assessment and ContinuousImprovement", **Facilities Manager**, Vol: 16, No:1, 2000.

CAIN David, "Creating a Learning Organization Environment for the Facilities Professional," **Facilities Manager**, Vol:16, No: 2, 2000, s. 20-25.

CARTLEDGE Gresham, "Social Skills Assessment and Teaching in the Schools", *Advances in School Psychology* (Ed. T.R.Kratovhwili) London Lawrence Vol.3, 1983, 175-235.,

CEMALOĞLU Necati, "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", **Milli Eğitim Dergisi**, 2002.

ÇELİK Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993.

ÇELİK Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi*, 3.Güz: 465, 1997.

DİCK Gavin ve METCALFE Beverly, "Managerial Factors and Organizational Commitmen", *The International Journal of Public Sektor Management* , Volume 14, No: 2, 2001, s.111-128.

DURUKAN Haydar, "Yönetimde İnsan ilişkileri", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:11, No:2, 2003, ss. 277-284

EBLEN Anna L, "Communication, Leadership, And Organizational Commitment", *Central States Speech Journal*, Vol: 38, No: 3, 1987, 181-195<http://eric.uoregon.edu> (Erişim Tarihi: 20.04.2017)

ERKOÇ Zafer, "Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite", **Human Resources**, Cilt:4, No: 2, Mart-Nisan, 2000

ERMERT Murat, "Kurumsal Kültür Olarak İletişim", **Executive Excellence**, Sayı: 3, 2000, s. 13.

FEY Carl ve BEAMISH Paul, "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia," **Organization Studies**, Vol:22, 2001, No: 5, 1968

FULLAN Michael ve MILES Matthew, "Getting Reform Right: What Works and What Doesn't", **Kapan**, Vol: 73, No: 10, 1992.

HELVACI Mehmet Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt :35, Sayı:1, 2002, s:155-169.

HOY Wayne, "A Few Quibbles with Denison", **The Academy Of Management Review**, Vol: 22, No:1,1997.

HOYWaynevd, Organizational Climate, "School, Healthand Effectiveness: A Comparative Analysis", **Educational Administration Quarterly**, Vol: 26, No: 3, 1990

http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/john_institutional_commitment.html (Erişim Tarihi: 20.03.2017)

JOHN Masih Charan ve TAYLOR V John Wesley, "Leadership approach, school climate, and teacher commitment: a philippine perspective", *Christian Education Journal*. Talbot School of Theology. Volume 6NS(1), Spring. 2002, ss. 83-110,

KELLEY Robert C, THORNTON Bill ve DAUGHERTY Richard, "Relationships Between Measures Of Leadership And School Climate". **Education**, Academic Search Premier No: 18359976, Vol: 126, No: 1, 2005.

KOÇAK Recep, "Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Kuyeb) Dergisi**Vol: 6, No: 3 Eylül, İstanbul, 2007.

LONDON Manuel, WOHLERS Jack ve GALLAGHER Paul, "360 Degree Feedback Surveys: A Source Of Feed- BackTo Guide Management Development", **Journal of Management Development**, 1990.

MORAN Thomas ve VOLKWEİN Fredericks, "TheCulturalApproachtoTheFormation of OrganizationalClimate", **Human Relations**, Cilt: 45, Sayı: 1, 1992.

ÖGE Serdar, "Örgüt İklimi", **Selçuk İletişim**, Cilt: 1, Sayı: 4, 2001

ROWAN Brian, BOSART Steven ve DWYER David "Research on Effective Schools: A CautionaryNote", **EducationalResearcher**, Vol:12, No:4, 1983.

ROWDEN Robert W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **The Leadership & Organization Development Journal** , Volume:21, No: 1, 1999, s. 30-35.

SİGLER TraceyHoneycutt ve PEARSON Christine, "Creating an empoweringculture: examiningtherelationshipbetweenorganizationalcultureandperceptions of empowerment",**Journal of Quality Management**, Vol.5, No: 1, 2000.

STARKEY Ken ve MCKINLAY Alan,**Strategy and The Human Resource Managemet**,Blackwell Publishers, London, 1993

TUTAR Hasan ve ALTINÖZ Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 65, Sayı: 2, 2010

ÜNAL Semra, "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Sorumlulukları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı:22, 2000, s.261-268.

VALENTİNE Sean, "Men andWomenSupervisorsJobResponsibility, Satisfaction, andEmployeeMonitoring", **SexRoles: A Journal of Research**, 2001.

WHİTAKER Beth, "Instructional Leadership and Principal Visibility", **Clearing House**, Vol: 70, No: 3, 1997.

WİLLİAM A. Firestone, James R. Pennell, William A. Firestone, "Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies", **SAGE Journals**, Vol: 63, No: 4, 1993, ss. 489-525

ZAMMUTO Raymound ve KRAKOWER Jack, "QuantitativeandQualitativeStudies in OrganizationalCulture," **Research in OrganizationalChangeand Development**, Vol: 5, 1991

TEZLER

DEMİRTAŞ Hasan, Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

DÖNMEZ Burcu, Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

GÜRSOY Mehmet, Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli Ve Performans Teknolojisi Durum Ve Tutum Araştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

KÜÇÜKKÖSE İsmail, Öğretmenlerin Okul İklimine Yönelik Tutumları İle Kişisel Ve Genel Öğretim Yeterlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

MEİELSPERGER David G, School climate: creating an environment for learning. The University of Wisconsin - Madison, AAT 3155089, USA, 2004 (**ProQuest Dissertations and Theses**)

ÖZDEMİR Fatih, Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

PAKDANEL Canan, Örgütsel İklim ve İş Duyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

SARITAŞ Mustafa, "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri ", Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1991 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

SÜPÇİN Emine, İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

TANRIÖĞEN Abdurrahman, Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLARI

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 11.02.2017)

KANUN

1973 tarihi, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde: 43

EKLER

Performans Ölçeği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul'daki Esenyurt ilçesindeki çalışanlar öğretmenlere yönelik bilimsel bir araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk getirmeyecek ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Tayfur Salatan

Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

tayfursalatan@gmail.com

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4.	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Örgüt İklimi Ölçeği

ÖRGÜT İKLİMİ ÖĞRETMEN PERFORMANS İLİŞKİSİ ORTAOKULLAR ÖRNEĞİ

Değerli Öğretmenler;

Bu anket İstanbul ili Esenyurt ortaokullarında çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları okulların Örgüt İkliminin (havasının) öğretmen performanslarını nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde görevli, tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Kemal ER gözetiminde yapılmaktadır. Anket sonuçları bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Bilimsel amaçlar için kullanılacağından isminizi yazmanız gerekmemektedir. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde size ait bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise araştırma problemlerini içeren sorular yer almaktadır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar, eğitim ile ilgili sorunların ortaya konması ve çözüm yollarının aranmasında katkı sağlayacaktır. Katılımınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tayfur SALATAN
Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
tayfursalatan@gmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM

- 1) Cinsiyetiniz
a) Kadın b) Erkek
- 2) Kıdeminiz
a) 0-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl
d) 16-20 Yıl e) 20 Yıl ve üstü
- 3) Çalıştığınız okuldaki görev süreniz
a) 0-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl
d) 16-20 Yıl e) 20 Yıl ve üstü
- 4) Branşınız
a) Fen Bilimleri (Fen ve Teknoloji, Matematik)
b) Sosyal Bilimler (Türkçe, Din Kültürü, Sosyal Bilgiler, T.C İnkılap Tarihi)
c) Uygulamalı Dersler (Beden, Müzik, Görsel S., İngilizce, Bilişim, Teknoloji Tasarım)
d) Seçmeli Dersler.....
e) Diğer.....
- 5) Size göre çalıştığınız okulun bulunduğu bölgenin Sosyo Ekonomik Yapısı
a) Düşük b) Orta c) Yüksek
- 6) Çalıştığınız okulun türü
a) Devlet Okulu b) Özel Okul
- 7) Çalıştığınız okulun çevrece algılanan saygınlık düzeyi
a) Düşük b) Orta c) Yüksek
- 8) Yöneticinin sizi geliştirme düzeyi
A) Öğretimsel Düzeyde
a) Düşük b) Orta c) Yüksek
B) Kişisel gelişim teşvik düzeyi
a) Düşük b) Orta c) Yüksek

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde çeşitli Okul müdürü ve Öğretmen davranışları verilmektedir. Sizin Müdürünüz ve okulunuzda çalışan öğretmenler hangi sıklıkla bu davranışları göstermektedirler ve bu davranışlar sizin performansınızı ne derece etkilemektedir.

ÖRNEK: 32 - Okul Müdürümüz öğretmeni denetlemede eşit davranmaz.

SIKLIK DERECESİ					ETKİLENME DERECENİZ		
HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DERECE	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK	ORTA	AZ
				X	X		

Bu örnekte 32. soruyu yanıtlayan öğretmen "Okul Müdürünün öğretmenleri denetlemede tamamen katılıyorum eşit davranmadığı ve bu durumun kendi performansının olumsuz yönde çok etkilendiğini belirtmektedir.

DAVRANIŞLAR	SIKLIK DERECESİ					ETKİLENME DERECENİZ		
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DERECE	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK	ORTA	AZ
Okul Müdürümüz;								
1. Okula yeni gelen öğretmenlere işle ilgili her türlü ilgiyi gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çeşitli olanaklar sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Başarıyı teşvik eden yöntemlere önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Öğretmenlerin hatalarını yapıcı yöntemlerle düzeltir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Öğretmenin yapabileceğinden fazlasını ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenin de fikirlerine önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Öğretmenlere model teşkil eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Öğretmenleri çalıştırabilmek için daha çok ceza ve tehdit yolunu tercih eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öğretmenlere sadece işle ilgili sorunlarda değil hemen hemen her konuda yardımda bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Öğretmenler için gerçekçi başarı standartları kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ders araç gereçlerinin temini için oldukça çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bütün öğretmenlere eşit davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yönetmelikler konusunda aşırı ve gereksiz derecede titiz davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sabit Fikirlerle sahiptir ve bu öğretmenin işini engellemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Plansız çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Öğretmenlerin zamanlarını iyi değerlendirebilmeleri için okul çevresini düzenler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DAVRANIŞLAR	SIKLIK DERECESİ					ETKİLENME DERECENİZ		
	HİC KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DERECE	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK	ORTA	AZ
Okul Müdürümüz;								
17. Okulda yapılacak değişiklikleri önceden haber verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Her fırsatta öğretmenlerden neler beklediğini açık bir şekilde belirtir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Öğretmenleri gizlice izlemek yerine açıkça denetler ve onlara rehberlik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Okulda değişiklik yapmayı <u>sevmez.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Arkadaşça <u>davranmaz.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Okulda olup bitenleri öğretmenlere <u>duyurmaz.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Dinlemekten çok konuşmayı ve emir vermeyi tercih eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Haberleşmeye kendi kişisel eğilimlerine göre yön verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Öğretmenlerin her birinin yaptığı çalışmaları bilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Öğretmenlerin planlarını inceler ve onlara dönüt verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Denetimin bir amaç değil, mesleki gelişim için bir araç olduğuna inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Okuldaki tüm personelin okul kurallarına uymalarını ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Okulda herhangi bir çatışma olduğunda her iki tarafı da dinleyerek çözüme kavuşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Okulun ısınma, aydınlanma, temizlik gibi konularıyla ilgilenmemesi öğretmenlerin işini zorlaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Öğretmeni denetlemede eşit <u>davranmaz.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Öğretmenlerin özlük haklarına saygı gösterip <u>korumaz.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Öğretmenler arasındaki bağlılık duygusunu güçlendirici herhangi bir girişimde <u>bulunmaz.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Okul ortamının öğretmenlere çekici gelmesi için elinden gelen her şeyi yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Öğretmenlerin iş yükü planlamasında eşit davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Okuldaki etkinlikleri programlar ve eşgüdümler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Güdüleme aracı olarak ödülünden çok cezanın gereğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Gereğinden fazla serttir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Gereksiz rutin işler vermesi öğretmenin işini aksatır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DAVRANIŞLAR	SIKLIK DERECESİ					ETKİLENME DERECENİZ		
	HİC KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DERECE	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK	ORTA	AZ
Okulumuzdaki Öğretmenler;								
40. Okulumuzdaki öğretmenler arasında geliştirici bir rekabet vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Mesleki gelişmelere duyarlıdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Okul dışında da birlikte olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Moral düzeyleri yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Birbirlerine <u>güvenmezler.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Aralarında dedikodu yaygındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Birlik ve beraberlik içinde çalışmalarını yetersizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Öğretmenler Kurulu toplantılarında lüzumsuz ve mantıksız sorular sorarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. İş yükleri yetenekleriyle orantılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Kişisel ve mesleki amaçlara ulaşmada işbirliği yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Okuldaki her türlü etkinliğin değerlendirilmesine katılırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Toplantılardan çabuk sıkılırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Tecrübeli öğretmenler yeni ve genç öğretmenleri meslektaşları olarak kabul <u>etmezler.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Okula yeni atanan ya da gidenler için çay partisi gibi etkinlikler <u>düzenlemezler.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Okul politikalarının geliştirilmesine katkıda <u>bulunmazlar.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Sosyal etkinlikler düzenleyip sık sık bir araya gelirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Zevkle çalışılacak öğretim kadrosudurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Okulun önemli bir parçası olduklarını hissederek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Yüksek meslek ahlakına sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Kendilerini <u>değerlendirmezler.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Birbirlerinin kötü günleri için oluşturdukları bir yardımlaşma sandıkları yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Okul kurallarına <u>uymazlar.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Alanlarıyla ilgili tartışmalar <u>yapmazlar.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DAVRANIŞLAR	SIKLIK DERECESİ					ETKİLENME DERECENİZ		
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ORTA DERECE	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK	ORTA	AZ
Okulumuzdaki Öğretmenler;								
63. Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının yararına inanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Okuldaki çeşitli komitelerde görev almayı severler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. İşbirliği içinde olmaları benim görevimi zevkle yapmamı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Kişisel değer yargılarını, siyasi düşünce ve fikirlerini okul ortamına taşımazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Sık sık aralarında bireysel çatışmalar yaşarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Okuldaki prosedürün farkında <u>değildirler</u> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Birbirlerine nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Eğitim- öğretim çalışmalarında diğer arkadaşlarının fikirlerini alır ve yaratıcılık gösterirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Birbirlerinin işlerine yardım ve destek verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Personel geliştirme etkinliklerine <u>katılmazlar</u> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Çalıştığım bu okulla gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Okulumuzda çok katı bir disiplin anlayışı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Okulumu büyük bir aile olarak <u>nitelendiremem</u> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Okul müdürümüzün de katıldığı sosyal etkinlikler düzenlemeyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. En yakın arkadaşlarım okuldaki diğer öğretmenlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Öğretim işinden kaynaklanan baskı ve gerginlik bu işi benim için sevimsiz hale getirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Öğretmenler kurulu toplantıları, öğretmenlerin zaman ve enerjilerini boşa harcamalarına sebep olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>