

The Relationship of School Principals' Management Style and School Climate

Fatma Güzelgörür (MA)

Ministry of National Education, Turkey,
ORCID: 0000-0002-2046-2507
fatmaguzelgorur1705@gmail.com

Prof. Dr. Hasan Demirtaş

İnönü University, Turkey,
ORCID: 0000-0002-4223-5786
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

Res. Assist. Dr. Onur Bali

İnönü University, Turkey,
ORCID: 0000-0003-0601-2400
onur.bali@inonu.edu.tr

Abstract

In this study, it is aimed to examine the relationship between school principals' management style and school climate. The research was carried out in quantitative method with survey, relational and causal comparative model. The sample of the study consists of 525 teachers selected with the cluster sampling method. As data collection tool, Perceived School Principal Management Styles Scale and School Climate Scale were used. According to the findings of the research, cooperative management style in schools is perceived as more dominant by the teachers and the teachers have a positive school climate perception. Furthermore it was determined that there is a positive and large correlation between the cooperative management style and the school climate; and there is a negative and moderate correlation between the authoritarian management style, laissez faire management style, resistant management style and school climate. According to the results of the regression analysis, it was determined that cooperative management style is a significant predictor of school climate and explains approximately 41% of the variance regarding school climate.

Keywords: Organizational Climate, School Climate, Management Style



**E-International Journal of
Educational
Research**

Vol: 12, No: 4, pp. 129-150

Research Article

Received : 2021-04-04
Accepted : 2021-21-10

Suggested Citation

Güzelgörür, F., Demirtaş, H., & Bali, O. (2021). The relationship of school principals' management style and school climate. *E-International Journal of Educational Research*, 12(4). 129-150 DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>

Extended Abstract

Problem: Organizations are social structures formed by more than one person coming together to achieve a certain purpose (Akbaba & Erdoğan, 2014). Organizations have arisen from the motive to achieve the goals that people cannot achieve alone. In this context, the survival of the organizations depends on the continuous achievement of their determined goals. The achievement of the objectives in organizations as desired is within the scope of the management's duty.

Although the concept of administration is in the interest of the humankind for centuries, the introduction of the concept of educational administration and school administration into the scientific literature is quite recent. Especially the second half of the 20th century is a period in which the concept of management is frequently examined in the context of educational organizations. The effectiveness of management in schools is possible with the effective use of human resources. This can be possible by adopting contemporary management principles to educational administration instead of traditional management approaches.

Schools are institutions where human resources and human relations are at the forefront. In this context, the competence and behavior of the school principal affects many people and situations in the school. It is thought that one of the factors likely to be affected by the behavior of the school principal is the school climate.

School climate is a distinctive element that affects the behavior of the people in the school and differentiates one school from the others. In the previous studies on school climate, it is seen that the school climate is described as positive and negative climate. Within the scope of this dual classification; in schools with positive school climate, a school environment is described with more engaged and hard-working students; more dedicated, cooperative and respectful teachers; and supportive principals (Ellis, 1988). On the other hand, negative school climate is associated with factors such as alienation of students, indifference of teachers to each other and their students, resistance of the school principal to change, authoritarian management style and lack of communication with teachers (Ellis, 1988). In this context, in this study, it is aimed to examine the relationship between school principals' management style and school climate.

Method: This research was carried out in quantitative method with survey, relational and causal comparative model. The sample of the study consists of 525 teachers selected with the cluster sampling method. As data collection tool, Perceived School Principal Management Styles Scale (Üstüner, 2016) and School Climate Scale (Canlı, 2016) were used. Skewness-Kurtosis values, histograms with normal distribution curve and Q-Q Plots were examined to determine whether the parametric tests or nonparametric tests were used. In the analysis of the research data, descriptive statistics, independent samples t-test, one-way Anova test, Pearson correlation analysis and regression analysis were used.

Findings (or Conclusions): According to the findings of the research, it was determined that the cooperative principal management style in schools is perceived as more dominant by the teachers and the teachers have a positive school climate perception. In terms of gender of teachers, it was determined that male teachers perceive their school principals as having a more authoritarian management style compared to female teachers. In terms of the age of the teachers, it was determined that teachers between the ages of 21-30 and 31-40, perceive their principals as having more cooperative management style compared to teachers those aged 51 and over.

When the findings were examined in terms of the type of school that teachers work in, it was found that teachers working in primary and secondary schools, perceive their principals as adopting a more cooperative management style and less authoritarian management style compared to teachers



working in high schools, and that their perception of school climate is more positive than teachers working in high schools.

When the findings regarding the relationship between school principals' management style and school climate are examined; it was determined that there is a positive and large correlation between the cooperative management style and the school climate, and there is a negative and moderate correlation between the authoritarian management style, laissez faire management style and resistant management style and school climate. According to the results of the regression analysis, it was determined that cooperative management style is a significant predictor of school climate and explains approximately 41% of the variance regarding school climate.

Suggestions: The most important result of the research is that cooperative management style is an important predictor of school climate. In this context, it can be ensured that school principals are informed about the importance of cooperative management behaviors and how to exhibit them in the process of creating a positive school climate. In addition, during the research process, it was observed that the school principal is an important factor in the school climate. In this context, it can be investigated how and in what ways the principal can affect and improve the school climate.





Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzının Okul İklimi ile İlişkisi

Fatma Güzelgörür (YL)

Milli Eğitim Bakanlığı - Türkiye,
ORCID: 0000-0002-2046-2507
fatmaguzelgorur1705@gmail.com

Prof. Dr. Hasan Demirtaş

İnönü Üniversitesi - Türkiye,
ORCID: 0000-0002-4223-5786
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

Arş. Gör. Dr. Onur Balı

İnönü Üniversitesi - Türkiye,
ORCID: 0000-0003-0601-2400
onur.bali@inonu.edu.tr

Özet

Bu araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzı ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nicel yöntemde tarama, ilişkisel ve nedensel karşılaştırmalı modelde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme küme örnekleme yöntemine göre seçilen 525 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ve Okul İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okullarda işbirlikli müdür yönetim tarzının daha baskın olarak algılandığı ve öğretmenlerin olumlu bir okul iklimi algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işbirlikli yönetim tarzı ile okul iklimi arasında pozitif yönde ve büyük düzeyde; otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile okul iklimi arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise, işbirlikli yönetim tarzının okul ikliminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve okul iklimine ilişkin varyansın yaklaşık %41'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Okul İklimi, Yönetim Tarzı



**E-Uluslararası Eğitim
Araştırmaları
Dergisi**

Cilt: 12, No: 4, ss. 129-150

Araştırma Makalesi

Gönderim : 2021-04-04

Kabul : 2021-21-10

Önerilen Atıf

Güzelgörür, F., Demirtaş, H., & Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4). 129-150. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>



GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar, hayatlarının her döneminde çeşitli gereksinimlerini karşılayabilmek için diğer bireylerle yardımlaşma ve onların fikirlerini alma gereksinimi duymuşlar; bu gereksinimlerini karşılayabilmek için bir araya gelen insanlar da örgütlerin meydana gelmesini sağlamışlardır (Alp, 2007). Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturduğu sosyal yapılardır (Akbaba ve Erdoğan, 2014). Toplumda yer alan örgütler arasında ise eğitim örgütlerinin özel bir önemi bulunmaktadır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi çevrelerinden etkilenmekte ve çevrelerini etkilemektedir. Bununla birlikte eğitim örgütleri, yetiştirdiği ve topluma kazandırdığı bireylerle toplumsal değişim ve gelişim sürecinde aktif bir rol oynamaktadır (Argon ve Özçelik, 2008).

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, insanların işbirliği gereksiniminin bir sonucu olarak, birden fazla insanın güç ve eylemlerinin birleştirilmesi ile oluşmuş yapılar olarak tanımlanabilir (Aydın, 2010). Yönetim ise, "bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci" olarak tanımlanabilir (Başaran, 2000: 236). İnsanın olduğu her ortamda birtakım sorunlar yaşanabileceği gibi eğitim örgütlerinde de çeşitli sorunlar yaşanabilir. Örgütlerde karşılaşılabilecek sorunların önlenmesi ve çözülmesinin ise yönetimin bir görevi olduğu düşünülmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009).

Toplumunu oluşturan eğitim örgütlerinden biri olan okullar; amaç, yapı ve işlev açısından kendine özgün havasıyla diğer örgütlerden ayrılır. Eğitim kurumlarının, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda elindeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak değişmeyi gerçekleştirebilmeleri öncelikli olarak bir yönetim sorunudur.

Yönetim kavramı, okullar açısından değerlendirildiğinde "öğrenciler, öğretmenler, veliler, diğer idari personeli ve maddi kaynakları da içine alan bir kavramsal bir süreç" olarak ele alınabilir (Yılmaz, 2016: 295). Örgütlerde başarılı bir yönetimden söz edilebilmesi için insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanılabilmesi gerekir. Bu da okullarda geleneksel yönetim yaklaşımları yerine çağdaş yönetimin ilkelerinin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin; öğretmenlerle işbirliği içinde olması, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda plan ve programları uygulamaları, okulları ve yönetim yapısını değişen ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmeleri, ortaya çıkan problemler karşısında iç ve dış faktörleri değerlendirerek, dinamizmi, verimliliği ve etkililiği belirleyici unsurlar olarak görebilmeleri gerekir (Gümüşeli, 2001; Özgür, 2011).

Yönetim tarzı (biçemi), Başaran (2004: 109) tarafından "yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsü" olarak tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı örgütten örgüte veya örgüt içinde yöneticiden yöneticiye değişebilir. Alanyazında yönetim tarzları Özgür (2011) tarafından temelde geleneksel yönetim ve lider yönetimi olarak ikiye ayrılmıştır. Bunlardan geleneksel yöneticiler; otoriter, demokratik ve insancıl; liderler ise otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimci, organizasyonel, müteşebbis ve doğal lider gibi farklı türlerde incelenmiştir. Başaran (2004) yönetim tarzlarını; yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim olmak üzere beş grupta sınıflandırmıştır. Üstüner ise (2016), okul müdürlerinin yönetim tarzlarını işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları olarak ele almıştır.

İşbirlikli yönetim tarzına göre okul müdürünün görevi temelde elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktır. İşbirlikli yönetim tarzına sahip yöneticiden bu doğrultuda; bürokratik engelleri kaldırması, çalışanların gereksinimlerini karşılaması, öğretmenlerin iş dışında uğraşmalarını gerektirecek durumları azaltması beklenir (Başaran, 2008). İşbirlikli yönetici, yasal ve makam

gücüne başvurmadan bir takım üyesi olarak takım çalışmasının gereklerini yerine getirir. Gerekliğinde bir yönetim uzmanı rolüyle çalışanların problem çözme süreçlerine katılım sağlar ve liderlik eder (Başaran, 2004).

Ayrıca işbirlikli yönetim tarzına sahip okul müdürünün okulunda "başarının birkaç kişiyle değil bütün öğretmenlerle olacağına inanması, öğretmenlerden yardım istemekten çekinmemesi, birlikte çalışmayı teşvik etmesi, öğretmenleri yeni şeyler öğrenmeye teşvik etmesi, öğretmenleri takdir etmesi ..." gibi davranışları sergilemesi beklenir (Üstüner, 2016: 435).

Otoriter yönetici, örgüt faaliyetlerini organize eder, emirler verir, mesafeli davranır (Hogg ve Vaughan, 2007) ve gücü, yetkiyi kendi elinde tutar, örgütteki bireylerin kendilerini ifade etmelerine fırsat vermez (Yılmaz, 2016). Otoriter okul müdürleri, esas olarak çalışanları yönetimde saf dışı bırakırlar. Amaçların ve eğitim politikalarının, belirlenmesinde örgüt çalışanları fikirlerini ifade edemezler. Okul müdürlerinden aldıkları emirleri harfiyen uygulamaya çalışırlar (Eren, 2012).

Otoriter okul müdürü, öğretmen ve diğer personellere karşı baskıcı ve tehditkar bir tutum içerisindeyken, kendilerinden daha üst yöneticilere karşı aşırı iltifatkar ve hürmetkardırlar. Kendilerinin üstlerine karşı sergilediği itaatkar tutumu öğretmenlerden de beklerler. Onların davranış biçimlerine önem verirler, astlarından saygılı olmalarını isterler. Şekle, işe ve sonuca odaklı bir çalışma anlayışları vardır (Özgür, 2011). Otoriter yönetim tarzını kullanan okul müdürü, verimlilik öğesine büyük önem vermekte, örgütün temel amacı verimlilik olmaktadır (Teyfur, 2011). Buna karşılık bu örgütlerde iş doyumu, uyum ve örgütü yaşatma davranışlarında gerileme görülmektedir (Başaran, 2008).

İlgisiz yönetim tarzına sahip okul müdürleri, öğretmenleri kendi hallerine bırakırlar, her örgüt çalışanına imkânlar dâhilinde amaç, plan ve program hazırlayabilme hakkı tanıyarak yönetim yetkisini en az kullanan yöneticilerdir (Eren, 2012). İlgisiz yönetim tarzına sahip yöneticiler, "şeklen yönetici" olan kişiler olup, genellikle "nemelazımcı" bir tutum içerisinde her işi çalışanlara bırakır ve kendilerinin yapması gereken işlerde sorumluluktan kaçarlar. Bu örgütlerdeki çalışanların iş performansı ne kadar iyi olursa olsun, yöneticinin yetersizliği nedeniyle işte verim alınması sağlanılamaz (Bakan ve Bulut, 2005).

İlgisiz bir okul müdürünün; "sorunlara duyarlı davranmaması, sorunları görmezden gelmesi, okul ortamında çalışan çalışmayan ayrımı yapmaması, sorunların çözümünü sürekli ertelemesi, okulda olup bitenleri merak etmemesi, okul başarısı ya da öğretmenlerin duygularına duyarsız olması, sorunlar karşısında kayıtsız ve kaygısız olması" gibi davranışlar sergilemesi beklenir (Üstüner, 2016: 434).

Karşı koyucu yönetim tarzına sahip yöneticiler, çalışanlarını desteklemek ve ilgilenmek yerine, yapılmak istenen işleri engelleyici tavırlar sergileyebilirler. Bu yönetim tarzına sahip yöneticilerin, şüphe ve çalışanlara güvenmeme sebebiyle kurallara sıkı sıkıya bağlı davranışlar sergileyebilirler (Üstüner, 2016). Ayrıca bu yönetim tarzını benimsemiş müdürlerin, "kendi kurduğu düzenin bozulmamasını istemesi, rutini takip etmesi, karşısındakinin sözünü sık sık kesmesi, işler konusunda sürekli başka okul müdürlerinin ne yaptığına bakması, her yapılanın sonunda sorun çıkacakmış gibi davranması" beklenebilir (Üstüner, 2016: 435-436).

Örgütlerde çalışanların davranışları ve örgütün etkililiği ile yakından ilişkili olan başka bir kavram ise örgütün iklimidir. İklim, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon teorisi alanında yaptıkları çalışmalarla ortaya çıkmış bir kavramdır (Ergeneli, 1995). 1930 ve 1940'lı örgütlerin psikolojik, kültürel, sembolik yönüne dikkat çeken ilk araştırmaları yapan yönetim bilimciler C. Barnard, P. Selznicki K. Lewin olarak sıralanabilir (Şişman, 2014). İklim konusunda yapılan çalışmalar "davranış

insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören Lewin'in "Alan Teorisine" ve sosyal psikolojiye" dayandırılmaktadır (Aydoğan, 2004: 9).

Buna ek olarak, örgüt iklimine yönelik yapılan tanımlamalarda sıklıkla örgüt kültürüne de değinilmekte ve bu iki ilişkili kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklar vurgulanmaktadır. Aydın'a (2014) göre, bir örgütün kültürü, örgüt ikliminin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte iklim, kültüre göre daha kişiler arası bir özellik sergiler ve kültürün tanımlanabilir ve dokunulabilir unsurlarını yansıtır (Balci, 2014; Güçlü, 2014). Varol (1989) tarafından, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanan iklim; değerler, ilişkiler ve davranışlar gibi öğelerden etkilenen ortamda hissedilen izlenim ve duygudur (Dönmez, 2004). Zamana bağlı olmadan, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerden doğan iklim; yönetim tarzının, örgüt politikalarının ve izlenecek yöntemlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Karadağ, Baloğlu, Korkmaz ve Çalışkan, 2008).

Alanyazında örgüt iklimi kavramı, insan ve insan ilişkileriyle ilgili olması nedeniyle birçok disiplinin ilgi alanına girerek farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Genç ve Karcioğlu (2000) bu durumu; ikliminin nesnel göstergelerinin birkaç etmene indirgenemeyecek kadar geniş olmasına ve örgütün psikolojik çevresinin karmaşıklığı ile açıklamışlardır. Güçlüol (1978) örgütsel iklim türlerini, çok güvenli (sıcak) iklim, güvenli (ılık) iklim ve az güvenli (soğuk) iklim olarak 3 grupta sınıflandırmıştır (Akt. Kasırga ve Özbek, 2008: 60).

Jones ve James (1979) ise örgüt iklimini;

- liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği,
- ekibin işbirliği, samimiyet ve sıcaklık,
- çatışma ve belirsizlik,
- profesyonel ve örgütsel canlılık,
- işin zorluğu, önemi ve çeşitliliği,
- karşılıklı güven olmak üzere altı boyutta incelemiştir.

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) ise okul iklimini; destekleyici yönetici davranışları, emredici yönetici davranışları, kısıtlayıcı yönetici davranışları, işbirlikçi öğretmen davranışları, samimi öğretmen davranışları, umursamaz öğretmen davranışları olarak altı boyutta incelemiştir. Taymaz (2011) ise, örgüt iklimini bireysel, örgütsel ve çevresel özellikleri olan 3 boyutlu bir yapı olarak ele almıştır.

Örgüt iklimi çalışmaları farklı örgütlerde çalışılmış bir konudur. Eğitim örgütlerinde ise pek çok araştırmacı tarafından okulların iklimleri inceleme konusu edilmiştir. İnsan ilişkilerinin oldukça yoğun ve önemli olduğu eğitim kurumlarında; eğitimciler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki iletişimin niteliği, eğitim-öğretim hizmetlerinin ne şekilde sunulduğu ve kurumun işleyişi, eğitim kurumunun iklimi üzerinde etkilidir (Gündoğan ve Koçak, 2017). Okul iklimi, okul içindeki kişilerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğerlerinden farklılaştıran ayırt edici bir unsurdur. Aydın (2010) okul iklimini, okulun psikolojik karakterini yansıtan ve süreklilik gösteren bir özelliği olarak ifade etmiştir. Memduhoğlu ve Şeker (2011) de, okul yapısı ve işleyişi gibi iç niteliklerinin okulun iklimi ile ilişkili olduğunu; okulun karakterini, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerini ve eğitim programının uygulamasını etkileyebileceğini belirtmektedir. İhtiyaroğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada da okul ikliminin, öğretmen etkililiği ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak okul ikliminin; öğretmenlerin gösterdiği çaba, psikolojik doyumu, ve işbirliği içinde çalışması ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Toprakçı, 2003).

Okullarda olumlu bir iklim oluşturmanın öncüsü okul müdürü iken, bu olumlu havanın sürdürülebilir niteliğe kavuşturulmasını sağlayacak olanlar örgütteki diğer gruplardır. Örgüt

amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynakları etkin bir biçimde kullanmak, onları eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmak, okul yöneticisinin temel görevleri olmakla birlikte, bunu başarabilmek okul yöneticisinin ve öğretmenlerin etkili iletişiminde bağlıdır (Şekerci ve Aypay, 2009). Bu bağlamda okulların etkililiğinde, okul yönetiminin, okul içindeki iletişimin ve okul ikliminin önemli rolü olduğu söylenebilir.

Okul iklimine ilişkin yapılan çalışmalarda okulların ikliminin sıklıkla açık-kapalı veya olumlu-olumsuz iklim olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu ikili sınıflandırma kapsamında ise; olumlu iklime sahip okullarda, öğrencilerin daha ilgili ve çalışkan, öğretmenlerin daha işlerine adanmış, işbirlikçi ve birbirlerine saygılı, yöneticilerin ve öğretmenlerin ise karşılıklı birbirlerine destek olduğu bir ortam ifade edilmektedir (Ellis, 1988). Ayrıca, okulların berirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmeleri, öğretmenlerin yeni fikirlere açık olmaları, öğrencilere yönelik başarı beklentisinin olması, örgüt üyeleri arasındaki güven duygusunun hâkimiyeti, okulun kendine özgü değer sistemi oluşturması gibi özellikler sağlıklı ve olumlu iklime sahip bir okulun özellikleri olarak sıralanabilir (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan, 2010).

Olumsuz bir okul ikliminin ise, öğrencilerin yabancılaşması, öğretmenlerin birbirlerine ve öğrencilerine karşı ilgisizliği, okul müdürünün değişime direnci, otoriter yönetim tarzı ve öğretmenler ile iletişimsizliği gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Ellis, 1988). Varol (1989) ise olumsuz okul iklimlerinde, katı bir örgüt yapısının, sınırlı etkileşimin ve iletişim ağının, demokratik olmayan yöneticilerin ve sıkıcı ve bunaltıcı bir örgütsel çalışma ortamının varlığından söz etmektedir.

Okul müdürü, elindeki insan kaynakları ile maddi kaynakların uygun biçimde kullanılmasını sağlayan, okulu amaçlarına ulaştıracak uygulamaların planlamasını ve denetlenmesini yapan, okuldaki sorunları zamanında çözmeye çalışan, okulda çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğini artırarak olumlu bir atmosfer yaratan kişidir (Sağlam, 2008). Okul müdürünün oluşturduğu bu atmosfer, öğretmenleri, öğrencileri, okuldaki diğer personelleri ve velileri etkiler. Okul müdürünün yönetim tarzı, kurum çalışanları arasındaki iletişimin, yönetim ilkelerinin, inanç, tutum ve tavırların şekillenmesinde ve olumlu bir iklimin oluşumunda önemli bir belirleyicidir (Şentürk ve Sağnak, 2012). Yöneticilerin davranışları, örgütteki bireylerin örgüt iklimi algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Putter, 2010). Örgütlerde olumlu ya da olumsuz havanın hâkim olmasında, örgüt yöneticisinin davranışları önemli rol oynamaktadır. Örgütte yönetici desteğini daha çok hisseden bireylerin daha az hisedenlere kıyasla örgüt iklimi algısı daha olumludur (Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

Okulda olumlu bir okul ikliminin oluşturulması için yöneticilerin benimsenen rol ve sorumluluklara karşı duyarlı olmaları beklenir. Okul yöneticisi okulda amaç ve politikaları belirler, insan ve madde kaynaklarını organize eder, görev ve sorumlulukları saptar, bireyler ile etkileşimde bulunur, kişiler arası işbirliğini sağlar, çatışmaları yönetir, öğretmen, öğrenci ve velilere kılavuzluk eder, yapılan çalışmaları izler ve sorunları çözmeye çalışır (Taymaz, 2011: 76). Okul yöneticisinin bu görevleri yerine getirirken sergilediği davranış ve tutumlar okulun iklimini şekillendirir.

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Okul müdürünün davranışları, okuldaki havanın ve okul ikliminin şekillenmesinde rol oynayan faktörlerden biridir (Şentürk ve Sağnak, 2012). Bu bağlamda okul müdürünün okulu yönetirken sergileyeceği otoriter, baskıcı veya ilgisiz yönetim tarzlarının, okul iklimini olumsuz yönde etkilemesi; demokratik, işbirlikçi ve öğretmenleri destekleyici yönetim tarzlarının ise okul iklimine olumlu katkı yapması beklenmektedir. Bu olumlu okul ikliminin ise, öğretmenlerin etkililiğini ve performansını arttırma, öğrencilerin okul bağlılığını geliştirme ve öğrencilerin okula uyumunu kolaylaştırma gibi istendik sonuçlara yol açtığı alanyazında ifade edilmektedir (Dilbaz Sayın, 2017; İhtiyaroğlu, 2014; Kubilay, 2020).

Bu çalışmada, okul iklimi ile okul müdürünün yönetim tarzı arasındaki ilişkinin ortaya konması ile okul müdürünün yönetim tarzı ile olumlu bir okul iklimi yaratma sürecine katkı sağlayabileceğine yönelik bilimsel sonuçlara ulaşılabilir. Bu bağlamda bu araştırma ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı yönetim tarzlarının ve okulların iklimlerinin belirlenmesi ve yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzı algıları ve okul iklimi algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları ve okul iklimine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, okul kademesi, mesleki kıdem ve okul müdürüyle görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim tarzıyla okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları, okul iklimini anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırma, öğretmenlerin okul iklimi algıları ve okul müdürlerinin yönetim tarzlarının belirlenmesi açısından nicel yöntemde tarama modelinde; okul iklimi ile yönetim tarzı ilişkisinin belirlenmesi açısından nicel yöntemde ilişkisel modelde; öğretmenlerin okul iklimi ve okul müdürünün yönetim tarzı algılarının bağımsız değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi açısından ise nicel yöntemde nedensel karşılaştırmalı modelde gerçekleştirilmiştir.

Tarama modelinde, aynı soruları yanıtlayan çok sayıda yanıtlayıcı örnekleri ve birçok değişken ölçülür, birden fazla hipotez test edilir, mevcut olaylar ile daha önceki olay ve koşullar ilişkilendirilerek durumlar arasındaki etkileşimler açıklanır (Kaptan, 1998; Neuman, 2007). İlişkisel model ise; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesinin saptanmaya çalışıldığı araştırma modelidir (Karasar, 2014; Sönmez ve Alacapınar, 2011). Nedensel karşılaştırmalı model ise, mevcut bir olay veya durumun nedenlerini ve bu nedenleri etkileyen değişkenlerin açıklanmaya çalışıldığı bir araştırma modelidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Evren ve Örneklem:

Bu çalışmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ilçesindeki 155 okulda görev yapmakta olan 2963 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evren içerisinden küme örnekleme yöntemi ile seçilmiş 525 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada farklı okul düzeyleri (okul öncesi, ilköğretim, ortaokul, lise) kümeler olarak belirlenmiş ve araştırma örneklemini bu kümeler doğrultusunda belirlenmiştir. 2963 kişilik evrende %95 güven düzeyi, %5 hata payı ile 525 kişilik örneklemin evreni temsil açısından yeterli olduğu söylenebilir. Küme örnekleme yöntemi, genellikle büyük ölçekli araştırmalarda, örnekleme girmesi gereken tüm birimleri listelemenin zor olduğu durumlarda, birbirine benzer özellik gösteren birimlerin bir araya getirilmesiyle kullanılır (Balci, 2021). Örnekleme yer alan öğretmenlere ilişkin özellikler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Seçenekler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	281	53.5
	Erkek	244	46.5
Yaş	21-30	137	26.1
	31-40	241	45.9
	41-50	100	19.0
	51 ve üstü	47	9.0
Öğrenim Düzeyi	Önlisans	27	4.8
	Lisans	446	85.5
	Lisansüstü	52	9.8
Görev Yapılan Okul Düzeyi	Okulöncesi	36	6.9
	İlkokul	173	33.4
	Ortaokul	166	31.6
	Lise	150	28.6
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	132	25.1
	6-10 yıl	115	21.9
	11-15 yıl	117	22.3
	16-20 yıl	89	17.0
	21 ve üstü yıl	72	13.7
Okul Müdürüyle Birlikte Görev Yapılan Süre	1-2 yıl	315	60.0
	3-4 yıl	145	27.6
	5-6 yıl	34	6.5
	7-8 yıl	31	5.9
Toplam		525	100

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla; kişisel bilgi formu, Üstüner (2016) tarafından geliştirilen "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" ve Canlı (2016) tarafından geliştirilmiş olan "Okul İklimi Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada örnekleme katılan öğretmenlerin cinsiyet, Öğrenim durumu, görev yaptığı okul kademesi, kıdem ve okul müdürüyle görev yapılan süre değişkenlerinin belirlenmesinde kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği: Ölçme aracının ikinci bölümünde okulöncesi, ilkökul, ortaokul ve lise müdürlerinin kullandıkları yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik olarak Üstüner (2016) tarafından geliştirilen "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" (AMYTÖ) kullanılmıştır. Ölçek, işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu olmak üzere 4 boyut ve toplam 25 maddeden oluşmaktadır. (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık ve (5) Her Zaman olmak üzere 5'li Likert tipinde oluşturulan ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Üstüner (2016) tarafından yapılmıştır. İlgili ölçme aracının bu çalışma kapsamında güvenilirliği Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısı ile test edilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizler sonucunda, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları, işbirlikli yönetim tarzı boyutu için .95, otoriter yönetim tarzı boyutu için .83, ilgisiz yönetim tarzı boyutu için .81 ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için .83 olarak hesaplanmıştır.

Okul İklimi Ölçeği: Ölçme aracının üçüncü bölümünde öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik Canlı (2016) tarafından geliştirilen "Okul İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, demokratiklik ve okula adanma, liderlik ve etkileşim, başarı etkenleri, samimiyet ve çatışma olmak üzere 5 boyut ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri; (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık ve (5) Her Zaman olarak

belirlenmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik analizleri sonucunda, Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tamamı için .87 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde hangi istatistiksel yöntemlerin kullanılacağına karar vermek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. Alanyazında örneklem ve alt birimlerinde genellikle 30 ve daha fazla katılımcının sağlanması, verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermemesi için önerilen bir sınırdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bununla birlikte örneklem büyüklüğü verilerin normal dağılımının tek ölçütü değildir. Bu sebeple basıklık-çarpıklık değerleri, histogram ve mod-medyan-ortalama değerleri de kontrol edilmiştir. Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği alt boyutları için basıklık değerleri -.17 ile 2.01 arasında, çarpıklık değerleri ise -.88 ile 1.44 arasında; okul iklimi ölçeği için basıklık değeri 1.84 çarpıklık değeri ise -.63 olarak tespit edilmiştir. Alanyazında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olmasını, verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010). Yapılan tüm kontrollerin ardından, veri setinin normal dağılıma sahip olduğuna kanaat getirilmiş ve araştırmada parametrik istatistiksel analizler kullanılmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algılarını ve okul iklimi algılarını belirlemek için betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır.

Öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algılarının ve okul iklimine ilişkin algılarının, öğretmenlerin cinsiyetleri açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesinde bağımsız gruplar için t testi; yaş, görev yapılan okul kademesi, mesleki kıdem ve okul müdürüyle birlikte görev yapılan süre değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesinde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda ulaşılan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ise Tukey-HSD testi kullanılmıştır. Bağımsız gruplar için t testi sonucunda tespit edilen anlamlı farklılıklara ilişkin etki büyüklükleri, Cohen'in d değeri hesaplanarak incelenmiştir. Cohen'in d değerinin yorumlanmasında ise .2, .5 ve .8 düzeyleri sırasıyla küçük, orta ve geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2010).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları ile okul iklimi algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde .10 ile 29 arası düşük düzeyde ilişki, .30 ile .49 arası orta düzeyde ilişki, .50 ve üzeri ise büyük düzeyde ilişki olarak yorumlanmıştır (Pallant, 2010). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algılarının, okul iklimi algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının incelenmesinde ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

BULGULAR

1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzı algıları ve okul iklimi algıları ne düzeydedir?" şeklinde düzenlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzı ve okul iklimi algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı ve Okul İklimine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı
Yönetim Tarzı				
İşbirlikli Yön. T.	525	3.91	.97	7
Otoriter Yön. T.	525	2.16	.84	7
İlgisiz Yön. T.	525	1.60	.63	7
Karşı Koyucu Yön. T.	525	1.81	.90	4
Okul İklimi	525	3.64	.44	21

Tablo 2'ye göre, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin ortalama puanlar; işbirlikli yönetim tarzı alt boyutu için 3.91, otoriter yönetim tarzı alt boyutu için 2.16, ilgisiz yönetim tarzı alt boyutu için 1.60, karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu için ise 1.81 olarak tespit edilmiştir. Okul iklimi açısından ise, okul iklimi ölçeğine ilişkin ortalama puan 3.64 olarak tespit edilmiştir.

2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları ve okul iklimine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, okul kademesi, mesleki kıdem ve okul müdürüyle görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü faktör analizleri yapılmış ve analiz sonuçları sırasıyla Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 3. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İkliminin Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre Analizi

Ölçek Adı	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p	d
İşbirlikli Yön T.	Kadın	281	3.91	.99	523	-1.41	.88	
	Erkek	244	3.92	.95				
Otoriter Yön. T.	Kadın	281	2.09	.86	523	-2.11	.035*	.18
	Erkek	244	2.24	.81				
İlgisiz Yön. T.	Kadın	281	1.56	.60	523	-1.52	.127	
	Erkek	244	1.64	.66				
Karşı Koyucu Yön. T.	Kadın	281	1.76	.85	523	-.141	.157	
	Erkek	244	1.87	.96				
Okul İklimi	Kadın	281	3.65	.43	523	.543	.587	
	Erkek	244	3.63	.45				

* p < .05

Tablo 3'e göre, algılanan müdür yönetim tarzının öğretmen algılarına göre cinsiyet değişkeni açısından sadece otoriter yönetim tarzı açısından farklılaştığı tespit edilmiş; işbirlikli yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı açısından ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha otoriter yönetim tarzına sahip olarak algılamaktadırlar. Hesaplanan etki büyüklüğü katsayısı incelendiğinde ise, söz konusu farklılıkta cinsiyet değişkeninin küçük düzeyde ($d = .18$) etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun iklimine ilişkin algılarında ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı ve okul iklimi algılarının öğretmenlerin yaşı açısından anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İkliminin Öğretmenlerin Yaşı Değişkenine Göre Analizi

Ölçek Adı	Yaş*	N	\bar{X}	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	137	4.10	.78	Gr. Ar.	3	5.15	.002**	1-3 1-4
	2	241	3.96	.97	Gr. İçi	521			
	3	100	3.69	1.09	Top.	524			
	4	47	3.63	1.05					
Otoriter Yönetim Tarzı	1	137	2.05	.82	Gr. Ar.	3	1.518	.209	
	2	241	2.16	.85	Gr. İçi	521			
	3	100	2.26	.91	Top.	524			
	4	47	2.27	.67					
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	137	1.59	.54	Gr. Ar.	3	2.801	.039**	3-2
	2	241	1.53	.59	Gr. İçi	521			
	3	100	1.74	.78	Top.	524			
	4	47	1.66	.69					
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	137	1.70	.73	Gr. Ar.	3	3.063	.028**	3-1
	2	241	1.76	.89	Gr. İçi	521			
	3	100	2.04	1.12	Top.	524			
	4	47	1.87	.88					
Okul İklimi	1	137	3.65	.43	Gr. Ar.	3	1.797	.147	
	2	241	3.68	.43	Gr. İçi	521			
	3	100	3.59	.44	Top.	524			
	4	47	3.55	.48					

* 1= 21-30 Yaş Arası 2= 31-40 Yaş Arası 3= 41-50 Yaş Arası 4= 51 Yaş ve Üstü

** p < .05

Tablo 4'e göre; müdür yönetim tarzının öğretmenlerin yaşı değişkeni açısından, işbirlikli yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı açısından anlamlı şekilde farklılaştığı, otoriter yönetim tarzı açısından ise anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler; hem 41-50 yaş aralığındaki hem de 51 ve üstü yaşlardaki öğretmenlere kıyasla, okul müdürlerini işbirlikli yönetim tarzını daha fazla benimsedikleri şeklinde algılamaktadırlar. Ayrıca 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini karşı koyucu yönetim tarzını daha az benimsedikleri şeklinde algılamaktadırlar. 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler ise, 41 ve 50 yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla, okul müdürlerini ilgisiz yönetim tarzını daha az benimsedikleri şeklinde algılamaktadırlar. Algılanan okul iklimi açısından ise, okul ikliminin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı ve okul iklimi algılarının öğretmenlerin görev yaptığı okul türü açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5'e göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algısı, tüm yönetim tarzları açısından, öğretmenin görev yaptığı okul kademesine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler, lisede görev yapan öğretmenlere kıyasla ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lisede görev yapan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini işbirlikli yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır. Otoriter yönetim tarzı açısından ise, lisede çalışan öğretmenler hem ilkokulda hem de ortaokulda çalışan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini otoriter yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır. İlgisiz yönetim tarzı açısından ise, okul öncesinde ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, ilkokullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini ilgisiz yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır. Karşı koyucu yönetim tarzı açısından ise, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler, ilkokullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini karşı koyucu yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır.

Tablo 5. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İkliminin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Analizi

Ölçek Adı	Okul Türü*	N	\bar{X}	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	36	3.78	.90	Gr. Ar.	3	6.383	.000**	2-4 3-4
	2	173	4.09	.94	Gr. İçi	521			
	3	166	4.00	.94	Top.	524			
	4	150	3.66	1.00					
Otoriter Yönetim Tarzı	1	36	2.13	.88	Gr. Ar.	3	9.28	.000**	4-2 4-3
	2	173	2.02	.78	Gr. İçi	521			
	3	166	2.05	.87	Top.	524			
	4	150	2.46	.79					
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	36	1.82	.77	Gr. Ar.	3	6.19	.000**	1-2 3-2
	2	173	1.45	.55	Gr. İçi	521			
	3	166	1.70	.62	Top.	524			
	4	150	1.59	.66					
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	36	1.79	.84	Gr. Ar.	3	3.528	.015**	3-2 4-2
	2	173	1.65	.84	Gr. İçi	521			
	3	166	1.91	.91	Top.	524			
	4	150	1.90	.96					
Okul İklimi	1	36	3.55	.53	Gr. Ar.	3	6.948	.000**	2-4 3-4
	2	173	3.74	.37	Gr. İçi	521			
	3	166	3.67	.44	Top.	524			
	4	150	3.53	.46					

* 1= Okul Öncesi

2= İlkokul 3= Ortaokul

4= Lise

** p< .05

Öğretmenlerin okul iklimi algılarının ise, görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı şekilde farklılaştığı, yapılan Tukey testine göre ise, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla okullarının iklimini daha olumlu algıladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı ve okul iklimi algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemi açısından anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6'ya göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algısı, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre işbirlikli yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı açısından anlamlı şekilde farklılaşırken, otoriter yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı açısından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna göre 1 ile 5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler, hem 16 ile 20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla, hem de 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini işbirlikli yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır. Bu bulguyu doğrular şekilde ilgisiz yönetim tarzı açısından ise, 16 ile 20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler, 1 ile 5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini ilgisiz yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır. Ayrıca 16 ile 20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler, 11 ile 15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla, okul müdürlerini ilgisiz yönetim tarzını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadır.

Öğretmenlerin okul iklimi algıları açısından ise, öğretmenlerin okullarının iklimine ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İkliminin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi

Ölçek Adı	Kıdem*	N	\bar{X}	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	132	4.12	.79	Gr. Ar.	4	3.946	.004**	1-4 1-5
	2	115	3.93	.99	Gr. İçi	520			
	3	117	3.97	.82	Top.	524			
	4	89	3.75	1.14					
	5	72	3.61	1.14					
Otoriter Yönetim Tarzı	1	132	2.13	.86	Gr. Ar.	4	.769	.546	
	2	115	2.12	.90	Gr. İçi	520			
	3	117	2.11	.71	Top.	524			
	4	89	2.27	.92					
	5	72	2.24	.82					
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	132	1.50	.05	Gr. Ar.	4	3.963	.004**	4-1 5-1 4-3
	2	115	1.58	.06	Gr. İçi	520			
	3	117	1.51	.56	Top.	524			
	4	89	1.74	.73					
	5	72	1.77	.79					
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	132	1.68	.73	Gr. Ar.	4	1.949	.101	
	2	115	1.75	.83	Gr. İçi	520			
	3	117	1.79	.92	Top.	524			
	4	89	1.96	1.09					
	5	72	1.97	.99					
Okul İklimi	1	132	3.69	.45	Gr. Ar.	4	1.465	.44	
	2	115	3.69	.44	Gr. İçi	520			
	3	117	3.61	.40	Top.	524			
	4	89	3.62	.43					
	5	72	3.56	.49					

* 1= 1-5 Yıl Arası 2= 6-10 Yıl Arası 3= 11-15 Yıl Arası 4= 16-20 Yıl Arası 5= 21 Yıl ve Üzeri ** p < .05

Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı ve okul iklimi algılarının öğretmenlerin okul müdürüyle olan görev süresi açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İkliminin Okul Müdürüyle Olan Görev Süresi Değişkenine Göre Analizi

Ölçek Adı	Gör. Sür.	N	\bar{X}	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	A	315	3.95	.94	Gr. Ar.	3	2.830	.038**	
	B	145	3.98	1.02	Gr. İçi	521			
	C	34	3.71	.90	Top.	524			
	D	31	3.49	1.04					
Otoriter Yönetim Tarzı	A	315	2.13	.85	Gr. Ar.	3	.665	.574	
	B	145	2.21	.86	Gr. İçi	521			
	C	34	2.10	.69	Top.	524			
	D	31	2.31	.86					
İlgisiz Yönetim Tarzı	A	315	1.52	.60	Gr. Ar.	3	6.834	.000**	D-A D-B D-C
	B	145	1.66	.65	Gr. İçi	521			
	C	34	1.60	.51	Top.	524			
	D	31	2.02	.78					
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	A	315	1.75	.87	Gr. Ar.	3	5.837	.001**	D-C D-B D-A
	B	145	1.89	.98	Gr. İçi	521			
	C	34	1.55	.46	Top.	524			
	D	31	2.37	1.03					
Okul İklimi	A	315	3.64	.43	Gr. Ar.	3	2.772	.041**	B-D
	B	145	3.71	.44	Gr. İçi	521			
	C	34	3.61	.49	Top.	524			
	D	31	3.46	.45					

* A= 1-2 Yıl B= 3-4 Yıl C= 5-6 Yıl D= 7-8 Yıl ** p < .05

Tablo 7'ye göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algısı, öğretmenlerin okul müdürleriyle birlikte olan görev sürelerine göre, işbirlikli yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı açısından anlamlı şekilde farklılaşırken, otoriter yönetim tarzı açısından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna göre, okul müdürüyle görev süresi 7-8 yıl olan öğretmenler; okul müdürüyle görev süresi hem 1-2, hem 3-4 yıl, hem de 5-6 yıl olan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını daha fazla benimsediği şeklinde algılamaktadırlar. Yapılan analiz sonucunda işbirlikli yönetim tarzı açısından da gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu tespit edilmiş, fakat muhtemelen farkın küçüklüğü ve yapılan Post-Hoc testinin duyarlılığından kaynaklı olarak farkın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir.

Öğretmenlerin okul iklimi algıları açısından ise, okul müdürleriyle 3-4 yıldır görev yapan öğretmenlerin, okul müdürleriyle 7-8 yıldır görev yapan öğretmenlere kıyasla daha olumlu bir okul iklimi algısına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim tarzıyla okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Analizi

	1	2	3	4	5
1- İşbirlikli Yönetim Tarzı	1				
2- Otoriter Yönetim Tarzı	-.482*	1			
3- İlgisiz Yönetim Tarzı	-.496*	.392*	1		
4- Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	-.546*	.527*	.618*	1	
5- Okul İklimi	.638*	-.332*	-.341*	-.370*	1

* p < .05

Tablo 8'e göre, öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzları ile okul iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre, işbirlikli yönetim tarzı ile okul iklimi arasında pozitif yönde ve büyük düzeyde; otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile okul iklimi arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları, okul iklimini anlamlı şekilde yordamakta mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Müdür Yönetim Tarzı ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Analizi

Değişken	B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.621	-	21.852	.000		
İşbirlikli Yönetim Tarzı	.278	.610	14.219	.000	.638	.529
Otoriter Yönetim Tarzı	-.12	-.24	-.575	.565	-.332	-.25
İlgisiz Yönetim Tarzı	-.16	-.22	-.505	.614	-.341	-.22
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	-.05	-.11	-.229	.819	-.370	-.10

R= .640 R²= .409 F= 89.956 p= .000

Tablo 9'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı birlikte, öğretmenlerin okul iklimi algıları ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki göstermektedir. ($R = .640$, $R^2 = .409$, $p = .000$). Bu dört değişkin birlikte okul iklimine ilişkin varyansın yaklaşık %41'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları ve p değerleri incelendiğinde, sadece işbirlikli yönetim tarzının okul ikliminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı değişkenlerinin öğretmenlerin okul iklimi algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını daha ağırlıklı olarak kullandıkları, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını ise daha az ağırlıklı kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul iklimi açısından ise öğretmenlerin okullarının iklimini olumlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yapılan diğer çalışmalarda; Sezer ve Akan'a (2016) göre, öğretmenler okul müdürlerini babacan ve anlayışlı şekilde tanımlamaktadırlar. Kıranlı (2010) tarafından yapılan çalışmada ise devlet lisesinde görev yapan okul müdürlerinin karar vermede en çok "danışmacı", "otoriter" ve "katılımcı" davranış biçimlerini sergilediklerini, özel liselerde görev yapan müdürlerinin ise "danışmacı" davranış biçimini gösterdiklerini belirlemiştir. Okul iklimi açısından ise benzer şekilde Gültekin (2012), ilköğretim okullarında iklim tiplerinden "açık iklimin" hâkim olduğunu ifade etmiştir. Bayram ve Aypay (2012) ise, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, okullarının iklimine yönelik algı düzeylerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından ise çalışmada, erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere kıyasla daha otoriter olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte diğer yönetim tarzlarında ve algılanan okul ikliminde cinsiyet değişkeninin sonuçlarda anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte alanyazında buna benzer ve karşıt sonuçlara ulaşan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Argon ve Dilekçi (2014), öğretmenlerin cinsiyetinin öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farka sebep olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Terzi ve Kurt (2005) ise çalışmasında, erkek öğretmenlerin bayanlara nazaran yöneticileri daha ilgisiz buldukları sonucuna ulaşmıştır. Okul iklimi açısından ise, araştırmanın mevcut sonucu alanyazındaki pek çok çalışma ile örtüşmektedir. Sezgin ve Kılınç (2011) ve Buckingham (2006) okul iklimi algısının öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını; Dönmez (1992) ve Erol (2014) yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının örgüt iklimi algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin yaşı açısından ise, 21-30 yaş arasındaki öğretmenler, 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlere kıyasla, okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını daha baskın kullandığı şeklinde algılamaktadırlar. Bu durumun sebeplerinden biri olarak okul müdürlerinin, daha genç ve muhtemelen mesleğinin ilk yıllarındaki öğretmenlere daha tecrübeli öğretmenlere kıyasla, meslekleri ve okul işleyişi gibi konularda daha fazla destek vermiş olma ihtimalleri ve bunun öğretmenlerde destek ve işbirliği algısı yarattığı düşünülebilir. Okul iklimi algısının ise öğretmenlerin yaşına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ekşi (2006) ve Göcen ve Kaya (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin okul iklimi algılarının öğretmenlerin yaşına göre farklılaşmadığı ve öğretmen yaşı ile okul ikliminin anlamlı ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul kademesi açısından ise, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini işbirlikli yönetim tarzını daha baskın olarak kullandığı; liselerde görev yapan öğretmenlerin ise, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini otoriter yönetim tarzını daha baskın olarak kullandığı şeklinde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Argon ve Dilekçi (2014) ise çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin ortaokulda görev yapan branş öğretmenlerine kıyasla okul müdürlerinin yönetim tarzlarını daha demokratik ve katılımcı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Kahraman (2019) ise, anaokulu ve ilkokullarda çalışan öğretmenlerin hem ortaokul hem de lisede çalışan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha demokratik olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Bununla birlikte Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapanlara kıyasla okul müdürlerini daha otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu algıladıkları tespit edilmiştir. Okul iklimi açısından ise ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla okullarının iklimlerini daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından ise, 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler, hem 16-20 yıl hem de 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini işbirlikli yönetim tarzını daha baskın olarak kullandıkları şeklinde algılamaktadırlar. Benzer şekilde hem 16-20 yıl hem de 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini ilgisiz yönetim tarzını daha baskın olarak kullandıkları şeklinde algılamaktadırlar. Bu sonuç, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin muhtemelen 21-30 yaş arasında bulunabileceği düşünüldüğünde, bu araştırmanın öğretmenlerin yaşı ile ilgili alt problemi ile de benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Okul iklimi açısından ise, öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin okul iklimi algılarında anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmanın bu sonucu, bu araştırmanın öğretmenlerin yaşı ile ilgili ulaşılan sonucu ile paralellik göstermektedir. Benzer bir sonuç Sezgin ve Kılınç (2011) tarafından yapılan çalışmada ifade edilmiştir. Abdurrezzak ve Üstüner (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, müdür yönetim tarzı algısının öğretmen kıdemi açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürleri ile olan görev süreleri açısından ise, okul müdürleri ile olan görev süresi 7-8 yıl olan öğretmenler, görev süresi daha az olan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını daha baskın olarak kullandıkları şeklinde algılamaktadırlar. Okul iklimi açısından ise, okul müdürleri ile birlikte görev süresi 7-8 yıl olan öğretmenlerin, 3-4 yıl olanlara kıyasla okullarının iklimine ilişkin daha olumsuz bir algıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu sonucun, okul müdürleri ile görev süresi 7-8 yıl olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha ilgisiz ve karşı koyucu algılamaları ile ilişkili olduğu da düşünülebilir.

Araştırma sonucunda okul ikliminin; işbirlikli yönetim tarzı ile pozitif, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise müdür yönetim tarzının okul iklimine ilişkin varyansın %41'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle okullarının iklimine ilişkin olumsuz algılara sahip öğretmenlerin bu algılarının, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarındaki değişikliklerle değiştirilebileceği söylenebilir. Buna göre okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsemesi ile öğretmenlerin okul iklimi algılarının daha olumlu hale getirilebileceği söylenebilir.

Öneriler

- 1- Aratırma sonuçlarına göre, diğer yönetim tarzlarına kıyasla işbirlikli yönetim tarzı okullarda daha baskın olarak algılanmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu durumun nedenleri incelenebilir.
- 2- Yapılan alanyazın taramasında, okul müdürünün okul ikliminde önemli bir etken olduğu görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürünün başka nasıl ve hangi yollarla okul iklimini etkileyebileceği araştırılabilir.
- 3- Araştırmanın diğer bir önemli sonucu ise, işbirlikli yönetim tarzının okul ikliminin önemli bir yordayıcısı olduğudur. Bu bağlamda öğretmenlerin okul iklimi algılarını iyileştirmek amacıyla, okul müdürlerinin gerekli konularda öğretmenlerin görüşlerini alması, öğretmenleri takdir etmesi, sorunlara öğretmenlerle birlikte çözümler bulmaya çalışması gibi davranışlar sergilemesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., & Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Akbaba, A., & Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Alp, A. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları (İstanbul ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T., & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Balci, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balci, A. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma; yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayram, F., & Aypay, A. (2012). İlköğretim okullarında müdür etkililiği, okul iklimi ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 49-63.
- Buckingham, H. A. (2006). *A study of the relationship between headmasters' leadership behaviors and the organizational climate of independent schools as perceived by teachers* (Doktora Tezi). Southern Connecticut State University School of Graduate Studies, Connecticut, ABD.
- Büyükköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: PegemA Yayıncılık.



- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canlı, S. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlere güveninin okul iklimine etkisi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Dilbaz Sayın, S. S. (2017). *Okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Dönmez, B. (1992). *İnönü Üniversitesi'nde örgütsel iklim* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dönmez, B. (2004). Sosyal sistem olarak sınıf ve sınıfın öğrenme iklimi. M. Şişman ve S. Turan (Editörler). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Ekşi, F. (2006). *Rehber öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ellis, T. I. (1988). School climate. *Research Roundup*, 4(2). 1-6.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: Görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1(50), 188- 199.
- Eroğlu, K., & Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 280-308.
- Erol, E. (2014). *Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt ikliminin gücü, Aşkale Çimento örneği*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update* (10. Baskı). Boston: Pearson.
- Göcen, G., & Kaya, Z. (2014). İmam-Hatip liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul iklim algısı ve bu algıya etki eden faktörler (İstanbul örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (36), 67-102.
- Güçlü, N. (2014). *Okul kültürü*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi: İstanbul ili Anadolu yakası örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gündoğan, A., & Koçak, S. (2017). Öğretmen adaylarının okul iklimi algıları ile akademik öz-yeterlik inançları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 7(3), 639-657.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji* (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez). Ankara: Ütopya Yayıncılık.
- Hoy, W. K., Tarter, J. C., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthy schools measuring organizational climate*. http://www.waynehoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf adresinden erişilmiştir.
- İhtiyaroğlu, N. (2014). *Okul ikliminin öğretmen etkililiği ve öğrenci okul bağlılığı ile ilişkisinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23(2), 201-50.





- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tek Işık Web Ofset Tesisleri.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T., & Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9(3), 63-71.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kasırga, İ., & Özbek, O. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında örgüt iklimi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-68.
- Kıranlı, S. (2010). *Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel lise müdürlerinin yönetici davranış biçimleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kubilay, S. (2020). *Geçici koruma altındaki öğrencilerin uyum sürecinde okul ikliminin rolü: Holistik bir yaklaşım* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B., & Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1- 26.
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar* (Çev. S. Özge). İstanbul: Yayın Odası Yayıncılık.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual a step by step guide to data analysis using SPSS* (4. Baskı). Berkshire, İngiltere: McGraw-Hill.
- Putter, L. (2010). *Organizational climate and performance. The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate* (Yüksek Lisans Tezi). Delft University of Technology, Delft, Hollanda.
- Sağlam, Ç. A. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Editörler), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 198-231). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Sarı, M., Yıldız, E., & Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Sezer, A., & Akan, D. (2016). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, (4)2, 15-32.
- Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şekerci, M., & Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Terzi, K., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 99-111.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin alguları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Toprakçı, E. (2003). Cumhuriyet Üniversitesi'nin örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(6), 75-92.





- Tuna, Z. (1996). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının örgüt iklimine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2), 195-222.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 5(15), 293-313.

