

OKULLARDA ÖRGÜTSEL HAVANIN ÇÖZÜMLENMESİNDE BİR YÖNTEM

Ömer PEKER*

Çağımızın en belirgin özelliklerinden biri, devamlı ve hızlı bir değişim ve gelişim süreci içinde bulunmasıdır. Toplumlar tarih boyunca türlü teknolojik, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel değişikliklere sahne olmuşlardır. Ancak, tarihin hiç bir devrinde çağımızdaki kadar büyük, köklü ve hızlı değişiklikler olmamıştır.

Günümüz insanı ise, yarattığı bu değişim süreci içinde oluşan, giderek artan türlü sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Diğer yandan sorunlar karşısında insanoğlunun problem çözme yöntem ve araçlarına kazandırdığı güç, değişim ve gelişim hızını vurgulamaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun, bu sorunlardan hemen her ülkede belli ölçüde etkilenmekte, buna karşılık yetişmekte olan kuşaklarına istedik davranışları kazandırmak yani yeni kuşağı eğitmek gereğini daha fazla duymaktadır.

Değişim ve gelişim sürecinin ülkemizdeki etkisi "şartlarımızın çağdaş uygarlık düzeyine getirilmesi ideali"¹ nin gerçekleştirilmesi, diğer bir deyişle kalkınma çabaları biçiminde görünmüştür. Başarılı bir kalkınma ise, "bir toplumu, değişim bilincine kavuşturmaya dayanır."² Daha açık bir anlatımla, "toplumumuzu çağdaş uygarlık düzeyine çıkaracağız demek kendimiz dahil olmak üzere, insanımızı değiştireceğiz demektir."³ İnsanı değiştirmenin bilinen en etkili aracı ise, eğitimidir. Bu nedendir ki, "eğitim, ülke kalkınmasında başlı başına önemli bir etken olmaktadır."⁴

Bu bağlamda uluslar geniş ölçüde yenilik ve değişime verdikleri önem oranında kalkınabilmektedirler.⁵ Bu da eğitilmiş insan gücüne dayanmaktadır.

* Doç.Dr., Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim Üyesi.

1 Selâhattin Ertürk, *Eğitimde "Program" Geliştirme*, Yelkentep Yayınları, s.1.

2 Yahya Kemal Kaya, *İnsan Yetiştirme Düzenimiz*, Nüve Matbaası, Ankara 1977, s.11.

3 Ertürk, a.g.e. s.3.

4 Kaya, a.g.e., s.12.

5 Ülkü ve Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim", *Yönetim Seçme Yazıları*, Derleyen Şan Öz-Alp, E.İ.T.İ.A Yayını, 1977, s.37.

Kalkınma açısından "üretim sistemleri için gerekli nitelikte ve yeter sayıda insan gücü yetiştirme"⁶ ise, "eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okulun"⁷ görevidir. Bu nedenle, bireylerde istendik davranışların kazandırılma yeri olan okulun, eğitim ve yönetiminden sorumlu bireylerin ortak, uyumlu ve sürekli bir işbirliğini ya da kubaşık bir çalışma ortamını oluşturmada ki davranışları üzerinde durulması konusu giderek önem kazanmıştır.

ÖRGÜTSEL HAVA

Örgütlere bütün olarak bakıldığında, "örgütlerde çalışan bireyler arasında, ortak ve uyumlu bir çalışma ortamının, ya da sürekli bir işbirliğinin sağlanması, çağdaş örgütlerin önemli yönetim sorunları"⁸ arasında görülür. Benzer biçimde dış ve iç sistemlerle düzenli ilişkiler içinde olmayı ve onlarla olumlu etkileşimde bulunmayı sağlamak da açık sistem özelliği taşıması gereken örgütlerde, aynı derecede önemli bir yönetim sorunudur. Kuşkusuz, bu sorunlara yaklaşım biçimleri ve her tür örgütsel etkinliğin niteliği, örgütsel ortam ya da örgütsel hava ile da yakından ilişkilidir. Payne ve Pugh örgütsel hava kavramını, "üyelerin nasıl bir örgüt içinde bulduklarının keşfedilmesi fikri"⁹ olarak belirlemişlerdir. Bu tanıma göre, örgütsel hava içinde yaşanan ve tüm üyeler tarafından algılanan tüm örgütsel koşullardır. Genel anlamda "örgütü oluşturan karmaşık ve karşılıklı eylemler takımı, "¹⁰ örgütsel hava olarak tanımlanmaktadır

Bireylerin çalıştığı örgütle ilişkileri, doyumu, bağlılığı, kendisini tanıtmaya gereksinimi, sadakati, anlaşmazlık ve gerginlikleri, örgütün biçimsel olarak belirlenmiş amaçlarının lehinde ve aleyhinde gösterdiği çabalar vb. davranışlar örgütsel havanın başlıca belirtileri olarak kabul edilmektedir.¹¹

Her örgüt, kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi havasını yaratır. Sistemin kültürü ve havası, biçimsel yapının norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını belirler. Örgütsel hava iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türleri, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içindeki otoritenin kullanımını da yansıtır,¹² diğer örgütlerden olan farklılığını gösterir. "Gerçekten, bazı örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişiliklerle çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkiler."¹³ Örgütün, insan boyutu, (yöneten ve yönetilenler arası ilişkiler bütünü) amaçları, örgütün yapısı ve işleme yöntemleri öyle bir biçimde

⁶ Kaya, a.g.y.

⁷ Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü.Eğ.Fakültesi Yayını, Ankara, 1976, s.9.

⁸ Cemal Mihçioğlu, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, A.Ü.S.B.F. Yayını Ankara, 1955, s.4.

⁹ R.Payne-D.S.Pugh, "Organizational Structure and Climate". D.M.Dunatte, *Organizational Psychology*, s.1126.

¹⁰ Daniel Katz-Robert L.Kaha, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, TODAİE Yayını, Ankara, 1977. s.68.

¹¹ Arnold S.Tannenbaum, *İşletmede Sosyal Psikoloji* (Çev. Nilüfer Sığdır) MEB Yayını, Ankara, 1974 s.V.

¹² Katz ve Kahn, a.g.e. s.71.

¹³ Cemal Mihçioğlu, *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin* A.Ü.S.B.F. Yayını, Ankara, 1972, s.9.

etkileşir ve bir hava yaratır ki, bu durum üyeler ve örgüt için de ayrı bir önem taşır. Oluşan bu hava, hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırır hem de üyelerin davranışlarını etkiler.¹⁴ Böyle bir, örgütte görev alan birey, koşullara ya da içinde çalışılan havaya bağlı olarak farklı biçimlerde davranır. "Bir örgüte girmek, bir anlamda kişiliği örgütün sosyal işlevleri ile şu ya da bu ölçüde bütünleştirmek demektir."¹⁵ Daha açık bir anlatımla, işgören örgüte katılmadan önce kazandığı köklü inanç ve tutumlar dışında, örgüt üyeliği sonucu değişik davranış kalıpları, inanç ve tutum kazanabilir. Benzer biçimde, işgören de şu ya da bu biçimde örgütsel havayı etkiler. Kısaca, "örgütsel hava ve üye arasında iki yönlü etkileşim"¹⁶ vardır.

Kuşkusuz, örgütsel yapı içinde insan davranışlarını oluşturan etkenler çeşitlidir. Bu etkenlerden bir kısmı örgüt ortamında belirlenirken bir kısmı da çevre koşulları (ilişkide olunan diğer örgütler, toplumsal değer yargıları vb.) tarafından belirlenir.¹⁷ Örgüt içi çalışma ortamının kurucu elemanı olan insanın amaçlarıyla, içinde çalıştığı örgütün ulaşmayı amaç edindiği üretim ve hizmet hedeflerinin uzlaştırıldığı ya da bir pota içinde birbirleriyle kaynaştırılarak "dokuz dokuzluk (9.9)"¹⁸ bir yönetim biçiminin gerçekleştirildiği bir örgütte, ideal havanın da oluşması olasılığı artar.

Örgütsel hava uygun olmadıkça, insan yönetimindeki en dikkatli hazırlanmış politika ve kuralların, önderlik ve denetim sürecindeki en çağdaş yöntemlerin astlar tarafından sömürü ve hile olarak yorumlanması olasılığı büyüktür.¹⁹ Aynı politika ve kurallar aynı düzeydeki örgütlere uygulandığında, farklı sonuçlar vermesinin bir nedeni de budur. Bu görüşten giderek örgütsel hava farklılıklarının, aynı tür okullarda da öğretmen, yönetici ve öğrenci davranışlarındaki farklılıkların doğmasına ve bu nedenle okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olacağı söylenebilir.

Eğitim kurumları da örgütsel hava ve kültür yönünden önemli ayrılıklar gösterirler. Rastgele bir gözlemci bile çeşitli düzeylerdeki eğitim kuruluşlarının havalarında değişiklikler verebilir.²⁰

Aynı tür ve aynı mevzuata sahip bir kaç okulu ziyaret eden bir kimse, okullar arasındaki farklılıkları kolayca sezebilir. Bir okulda, yönetici ve öğretmenler arasında yeterli bir uyum ve işbirliği bulunmasına bağlı olarak moralin, doyumun ve verimin yüksek oluşuna karşılık, başka bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki uyumsuzluklar, öğrenci başarılarını olumsuz yönde

¹⁴ Renota Tagiuri ve George H. Litwin, *Organizational Climate: Explorations of Concept Division of Research*, Harvard Business School, 1968, s.5.

¹⁵ Berin Ertürk, "İdari Reform", *Amme İdaresi Dergisi*, C.4, S.3, Ankara, 1971, s.82.

¹⁶ Payne ve Pugh, a.g.e. s. 1126.

¹⁷ Saul W.Gellerman, *The Uses of Psychology in Management*, Collier, New York, 1975, s. 74.

¹⁸ Robert Rogers Blake ve Jane S. Mouton, *Group Dynamics: Key to Decision Making*, Gulf Publishing Company, Houston, 1961, s.27-38.

¹⁹ Douglas McGregor, *The Human Side Of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1960. s.5.

²⁰ Katz ve Kahn., a.g.e. s.71.

etkileyerek verimin düşmesi nedenlerinden biri olarak görülebilir. Öteki bir okulda ise üyelerin kendi bildiğince çalıştıkları bir örgütsel ortamın varlığı sezilebilir. Büyük ölçüde, "örgütsel hava farklılıklarından doğan bu durumlar, örgütün işleyiş biçimi²¹ nin göstergesidir denebilir. "Her örgüt gibi okulun da kendine özgü olan kişiliği, onun havasında görülür."²²

Örgütün yönetim biçiminin ve örgütte oluşturulan iklimin (ortamın) işgörenlerin işten doyumunu ile bağlantısı yüksektir.²³

Başarılı bir eğitim uygulamasının, etkin bir biçimde birlikte yaşamasını bilen, mutlu, güven içinde istekli ve gayretli öğretmen ve yöneticilerin bulunduğu okul örgütlerinde görüldüğü ve böyle bir çalışma ortamının oluşturulması ya da havanın yaratılması²⁴ ile gerçekleştiği bir rastlantı değildir.

"Bir okulu diğer okullardan ayırt eden ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel iklim, bir sosyal sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (öğretmen, öğrenci ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç, paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsar.

Örgütsel iklimin örgütün içsel özellikleri seti olarak tanımlanması, bir anlamda, kişiliğin tanımını andırmaktadır. Gerçekten de bir okulun iklimi, kabaca o okulun kişiliği olarak düşünülebilir."²⁵

Yönetim açısından okulun örgütsel havasının belirlenmesi; 1. Örgütte birey arasındaki etkileşimin anlaşılmasına, 2. Örgütteki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarını genel bir başlık altında incelenmesine, 3. Bireysel gereksinimler ve örgüt beklentileri arasında denge sağlanmasına ²⁶ yardım ederek, en uygun örgütsel havanın oluşturulması için yönetici ve yönetilen davranışlarının nasıl olması gerektiği konusuna ışık tutar.

Okulun değişime uyumu ve gelişimi için yeni öneriler, okulda olumlu bir hava yaratılmadıkça uygulanamayacaktır. Okulda olumlu bir öğrenme havasının oluşturulması yöneticiye düşer.²⁷ Uygun bir öğrenme ortamı havası oluşturulduğunda okul başarısında bir yükselme olur.²⁸

Öğretmen ve yönetici gruplarının algılamalarına dayalı olarak, okulun örgütsel havasının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin; okul amaçlarıyla üye

²¹ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration*, The McMillan Company, New York, 1977, s.136.

²² Bursalıoğlu, a.g.e. (1976), s.32.

²³ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetmel Davranış*, Ankara, 1992, s.180.

²⁴ Mustafa Aydın, "Etkili Teftişin Özellikleri", Ders Notları, Hacettepe Üniversitesi Ankara, 1975, s.1.

²⁵ Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetim*, İM Yayını, Ankara, 1986, s.108-109.

²⁶ Roy. L. Payne ve Roger Mansfield, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18. No. 1, 1973, s. 625.

²⁷ Stephen Swymer, "Creating a Positive School Atmosphere The Prencipals, Responsibility", *Nassp Bulletin*, November, 1986, s.89-91.

²⁸ San Lee Andersen, "School Learning Climate Improvement A Case Study", *Educational Leadership*, December, 1982, s.39-40.

gereksinmelerinin dengelenmesinde, daha tümcü bir yaklaşımla, okulda çağdaş yönetim süreçlerinin uygulanması yoluyla örgüt amaçlarının gerçekleştirilebileceği umulabilir.

Bireylerde istedik davranışların kazandırılması amacı ile kurulan okullarımızın başarılı olmalarında, örgütsel havanın etkisi üzerinde de durulması, bu konuda yeterli çalışmaların yapılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu konuda yapılacak araştırmalar eğitim yönetimi ile ilgili uygulamalarımıza katkı getirebilir.

BAZI KAVRAMLAR

Son yıllarda örgütleri birer kültürel varlık olarak değerlendirme eğilimi yaygınlaşmaktadır. Bu yaklaşım örgüte bir kişilik, kimlik kazandırma, işgören açısından ise; örgütü "benimseme", "sahiplenme" davranışlarını kazandırmaya, içsel güdülemeye (kendi kendine yaratma-çalışma) dönüştürmeye yöneliktir.

Bu bağlamda, örgütsel hava, örgüt kültürünün yarattığı ²⁹ bir ortam olarak nitelendirilmektedir. Aslında birbirinden kesin çizgilerle ayırt edilmesi olanaksız iki örgüt göstergesi, iç içe işleyen örgüt ortamı tanımlayıcılarıdır.

Örgüt kültürü belirleyicileri olarak bir örgütte yol gösterici politikalar, çok iyi seçilmiş amaçlar, yönetici değerleri, örgütsel düzenlemeler, gelenek ve alışkanlıklar, örgütsel duyular, normlar, oyunun kuralları vb. sayılabilir. Örgüt kültürü örgütte çalışan grup tarafından keşfedilen üretilen ve geliştirilen her şey temel görüşler dizisidir.

İşgören tarafından örgüt kültürünü benimsemişlik, verimi artırmaktadır.³⁰

Bir örgütün kültürünü gelenek ve çevre yaratır. Kültür örgütün saldırganlık, kendini savunma ya da uyuşukluk gibi özellikleri yansıtan, fikirleri ve hareketleri etkileyen değer yargılarını da oluşturur. Son yıllarda "uzun süreli iş, karşılıklı güven ve yakın özel ilişkiler toplamı (Z kuramı)" olarak sözedilmektedir. Aslında Z kültürünün insancıl özellikleri şirketin duvarlarını da taşar. Her çalışanın yaşantısının, (kurtadam) saat dokuzdan akşam beşe kadar makine, ondan sonra insan olarak düşünülmesi olanaksızdır. Diğer yandan her kişi ve grup gerçekten de bir vücudun organları gibi tümcü bir yaklaşımı tanımlar. Beyin ve el yakınlaşmasının bir başka anlatımı Z kültürünün çalışma ortamının özellikleridir.³¹

²⁹ Murarrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.XLIV Ocak-Haziran 1989, s.1-2, s.217.

³⁰ Graig R. Hickman and Michael A.Silva, Gelecek 500 Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak, (Çev. Hüseyin Kanbur), İnkilap Kitabevi, İstanbul,1990, s.59-60.

³¹ William Ouchi, Tevriç, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s.177-178.

Yönetim Yaklaşımları ve Örgütsel Hava

İşgörenlerin durumunu ve davranışlarını etkileyen en önemli etkenler örgütteki insan ilişkileri ve örgütsel havadır. Öğretim yaklaşımlarındaki değişimler ve herbirinin kendine özgü bir yönetim anlayışı ve örgütsel havası olan dört dönemden sözedilmektedir.³²

1. Bilimsel Yönetim dönemi; bir anlatımla işgörenlerin McGregor'un X kuramındaki varsayımlara uygun biçimde yönetildiği dönem.

2. İnsan İlişkileri Dönemi, Bu yaklaşımla örgütlere "çalışılacak bir yer" olduğu imajı verilmeye uğraşılmıştır. Örgüt havasındaki bu değişiklik insanları bir süre için istekle işe sarılmalarına neden olmuştur.

3. Astların Bağlılığına Dayalı Yönetim; örgütle işgörenlerin karşılık beklemeden gerekli işleri istekle yapma isteğinin oluşturulması, isteyerek sorumluluk üstlenme, yetki isteme, vb. önderlik davranışları ile işgörenin örgüte bağlılığını sağlayacağı beklenir.

4. Ekip Bağlılığına Dayalı Yönetim; hedeflerin ekip içinde belirlenmesi, kişisel başarı değil, ortak başarı ile ilgilenilen yönetim biçiminin oluşturulmasıdır.

Kalite Çemberleri

Günümüz yönetim uygulamalarından Toplam Kalite Yönetimi ve bunun alt grup çalışmaları olan "Kalite Çemberleri" ile oluşturulmak istenen yapı bir anlamda örgütte olumlu hava yaratılmasıdır. İşgörenlerin yalnız üretime değil örgüt yaşamına katılımlarının sağlanmasıdır. Diğer bir anlatımla "beyin ile el" in yöneten ve yönetilenlerin yan yana getirilmesi, ikinci olarak her düzeyde çalışanın, beyni ve kasları ile örgütsel faaliyetlere katılımı³³ ve "örgütü sahiplenmesi"ne yöneliktir.

Kalite çemberlerinden amaç:

- Kusurları azaltmak ve kaliteyi artırmak,
- Daha etkin bir grup çalışmasını yöneltmek,
- İşe bağlılığı artırmak,
- Çalışanların güdülenmelerini yükseltmek,
- Sorun çözücü bir potansiyel oluşturmak,
- İletişimi düzeltmek, iyileştirmek,

³² Donald N.Cole, Meslek İntilbarı, İligi Yayını İstanbul 1989, s.17-34.

³³ Donald L. Dewar, Kalite Çemberleri El Kitabı, Koç Holding A.Ş., İstanbul, 1986, s. 9-10.

- Uyumlu yönetici işgören ilişkileri geliştirmek,
- Kişisel gelişmeyi ve önderlik niteliklerini ilerletmek,
- Güvenliğe duyulan ilgili geliştirmek,
- Maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamak,
- Çalışanların birbirlerine saygı duydukları, mutlu ve anlamlı bir iş havası kurmak.

Örgütsel Hava

Bu ve önceki sayfalarda açıklandığı gibi, örgüt kültürü ve örgütsel hava eş anlamlı olarak nitelendirilmektedir. "C.Argyris, Gallerman, Ertekin, Tagiuri ve Litwin v.d."³⁴

Bu incelemede "Örgütsel Hava" kavram olarak alınması, konuşma dilindeki yaygın kullanılmasına dayalıdır. "Örgüt İklimi" kavramı konuşma diline tam yerleşmemiştir.

Örgütsel hava, örgüte kişiliğini kazandıran, oldukça sürekli üyelerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan ve ölçülebilir özellikler kümesi olarak anlaşılmaktadır. Bu tanımlama yapılırken Forehand ve Gilmer,³⁵ Gellerman³⁶ Payne ve Puht³⁷ Litwin ve Stringer³⁸ Tagiuri ve Litwin'in³⁹ tanımları gözönünde bulundurulmuştur.

Örgütsel hava boyutları, örgüt havasının ölçülmesinde kullanılan bir nevi ölçektir, ana plandır. Genel anlamda araştırmacının önem verdiği ve havayı etkilediğini sayılı olarak kabul ettiği niteliklerdir.

Bu araştırma, önerisinde, çözülme, engelleme, moral, samimiyet, yüksekten bakma, yakından kontrol, kendini işe verme ve anlayış gösterme örgütsel hava boyutları olarak kabul edilmiştir. Bunlardan çözülme, engelleme, moral ve samimiyet öğretmen davranışlarını; yüksekten bakma, yakından kontrol, kendini işe verme ve anlayış gösterme boyutları yönetici davranışlarını temsil etmektedir.⁴⁰ Belirlenen bu boyutların özellikleri kısaca aşağıda verilmiştir.

³⁴ Varol, a.g.e. s.217-219.

³⁵ Garlie A.Forehand ve B. Von Haller Gilmer, *Readings in Industriel and Organizational Psychology*, McGraw Hill, New York, 1972, s.36.

³⁶ Gellerman, a.g.e., s.248.

³⁷ Dunnette, a.g.e., s.1141.

³⁸ George H. Litwin ve Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate Division of Research*, Harvard Business, School. Boston 1968.

³⁹ Tagiuri ve Litwin, a.g.e., s.27.

⁴⁰ Halpin a.g.e., s. 132-147.

Öğretmen Grubunun Davranış Özellikleri

1. **Çözülme**, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerde ve görevleriyle ilgili plansız rasgele davranışlarıdır.

2. **Engelleme**, öğretmenlerde, yöneticilerin kendilerine gerekli olmayan, meşgul edici görevler vermek suretiyle engelledikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır.

3. **Moral**, öğretmenlerin kişisel gereksinmelerinin karşılandığını anlamaları ve aynı zamanda, görevlerinde doyuma ulaşmanın hazzını duymaları bu boyutu oluşturmaktadır.

4. **Samimiyet**, öğretmenlerin, birbirleriyle olan arkadaşça sosyal ilişkiler sonucu aldıkları hazzı ilişkindir. Bu boyut, görevi yerine getirme ile pek bağlantısı olmayan sosyal gereksinmelerle ilgili doyumu tanımlar.

Yönetici Davranışının Özellikleri

5. **Yüksekten bakma**, yöneticinin, mevzuatın gerektirdiği ilkeler ve kurallar uyarınca, son derece formal davranış biçimidir. Özellikle, yönetici ve yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklığı simgeler.

6. **Yakından kontrol**, yöneticinin, yakından denetim ve empoze edici davranışlarını, tek yönlü iletişimi ifade eder. Öğretmenlerden gelecek tepkilere duyarlı olmayan bir denetim biçimidir.

7. **Kendini işe verme**, örgütü dinamik hale getirme çabalarını karakterize eden bir yönetici davranışını gösterir. Takipçi davranışlar yalnız denetimle değil, aynı zamanda üyelerden istediği davranış biçimlerinin kendinde görülmesi, örnek olma ve güdüleme davranışları şeklinde beklenir.

8. **Anlayış gösterme**, öğretmenlere "insanca" davranma eğiliminde olan yönetici davranışını ifade eder. İnsan ilişkileri açısından daha fazlasını yapmaya çalışan bir yönetici davranışını gösterir.

Örgütsel hava tipi, bu öneride açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı olmak üzere altı örgütsel hava tipine ayrılır.⁴¹

1. **Açık hava**, yönetici ve öğretmenleri büyük bir uyum içinde olan okulu ifade eder. "Öğretmenler", birbirleriyle çatışmadan çalışırlar. Biçimsel işlemler ya da yığınla iş arasında uğraşmazlar. Gereksinme duyduklarında, okulun yardımcı hizmetleri hazırdır. Öğretmenler arkadaşça geçinirler, bununla beraber aşırı derece samimi olma gereksinimi duymazlar. Öğretmenler gözle görülür iş doyumu içindedirler, zorlukları ve düş kırıklıklarını yenebilecek derecede yeterli güdülenme sağlanmıştır. Moral yüksektir. Görevlerini büyük bir gayret ve keyifle yaparlar.

⁴¹ Halpin, a.g.e., s.174-181.

"Okul müdürü" de, kişiliği ile görevi bağdaştırır. O'nun yönetim politikası, öğretmenlerin görevlerini yapmalarını kolaylaştırıcı niteliktedir. Müdür çok çalışarak örnek olmakla kalmaz, duruma göre öğretmenleri eleştirebilir ve onların eleştirilerinden yararlanabilir. Öğretmenlerin etkinliklerini yönetme ve kontrolde, onların toplumsal gereksinmelerinin karşılanmasında kişisel esnekliğe sahiptir. Kişisel kurallar ve ilkeler koymaz. Her görevi kendi yapmak yerine, duruma göre öğretmenlerin önderlik yapmalarına ortam hazırlar. Özetle, durum tamamen yöneticinin kontrolündedir ve öğretmenler için, görülür bir önderlik ortaya konur. Açık tip havanın belirgin özelliği ise, ortalamaya göre, çözüme, engelleme, yüksekte bakma, yakından kontrol, boyutları düşük moral, kendini işe verme ve anlayış gösterme boyutları yüksektir.

2. Bağımsız hava, bu tip hava içinde bulunan okulda sosyal gereksinim ve sosyal doyumlara fazlaca önem verildiği görülür. Küçük baskı grupları söz konusu olabilir. Fakat bu durum, bütün grubun uyum içinde çalışmasına engel değildir. Öğretmenler biçimsel işlemlerle meşgul edilmezler. Okulun her türlü yardımcı hizmetleri öğretmenlerin kullanımına hazırdır. Okul içindeki arkadaşça uyumlu ilişkiler, okul dışında da ev ziyaretleri şeklinde devam eder. Ailesel sorunların çözümünde birbirlerine yardımcı olurlar.

Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırmak ve yönetimin işlerliğini artırmak için ilke ve kurallar getirmiştir. Konulan bu kurallara uyulması istenir. Bu davranışlarla beraber, öğretmenlerle arasında belli uzaklık bırakırken, herhangi bir nedenle onlarla her gün ilgi kurmak ister. Toplantılar, genellikle okul müdürünün yapılacak işler konusunda duyurular ve emirler verdiği tek yönlü bir iletişim biçimindedir. Açık havadan en belirgin farkı, samimiyet ve yüksekte bakma boyutlarının ortalamadan yüksek oluşudur.

3. Kontrollü hava, bu havada, arkadaşlık ve sosyal gereksinmelere pek yer yoktur. Görevi yapmak esastır. Öğretmenler sürekli işin içindedir. Okul müdürünün koyduğu kurallar dışına pek çıkılmaz. Yoğun biçimsel işler gereksiz çalışmalar vardır. Sosyal faaliyetler ve arkadaşlıklar için çok zaman verilmez. Moral, açık tip havaya göre düşüktür, görevler istekle yapılmaz. Yardımcı hizmetlerden her zaman yararlanmak olanağı yoktur. Gereken işleri yapmada tam istek görülmez. Öğretmenler, aralarında yakın arkadaşlık kurmazlar ve birbirlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenmezler ve yardımlaşmazlar.

"Okul müdürü", etkili ve emredici olarak tanımlanır. Her şeyin emrettiği biçimde yapılmasında ısrar eder. Öğretmenlerle arasında belli bir uzaklık bırakır. Genelgeler ve emirler yağdırır. Önemli olan görevlerin belirlenen yöntemlere göre yapılmasıdır. Kısaca, "benim önerdiğim yol doğrudur, başkalarının düşünceleri beni ilgilendirmez" ilkesi geçerlidir. Engelleme ve yakından kontrol boyutları olması gereken ortalamadan yüksektir, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür.

4. Samimi hava, bu havada okul müdürü ve öğretmenlerde göze çarpan bir arkadaşlık vardır. Amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve kontrolünün

az olmasına karşılık sosyal gereksinmelerin doyumu yüksektir. İşlerin yapılması konusunda karar veren çok kişi vardır. Biçimsel işler ve gereksiz çalışmalar azdır. Moral ve iş doyumu ortalamaya eşit ya da çok yakındır. Kural ve ilkeler öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı niteliktedir. Kimse tam kapasite ile çalışmaz. Üyelerin çalışmaları eleştirilemez. Okul müdürünün aşırı anlayış göstererek, "gelin mutlu bir aile olalım" dediği kendisinin de öğretmenlerden biri olduğuna inandığı ve bunu dile getirdiği durumdur. Örgütsel hava boyutları açısından belirgin özelliği, açık tip havaya göre, çözülme ve anlayış gösterme davranışlarının yüksek moral boyutunun ortalamaya eşit ve kendini işe verme boyutunun düşük olmasıdır.

5. Babacan hava, (Paternal) bu havada öğretmenlerin hem sosyal gereksinmelerini karşılamak isteyen, hem de onları kontrol etmek isteyen ve girişimlerinde başarısız olan müdürün bulunduğu okulu tanımlar.

Öğretmenler beraberce çalışma yerine, ya tek kalır ya da küçük gruplara bölünürler. Arkadaşça ilişkilerden pek söz edilemez. Başka okula gitmekten söz eden öğretmenler vardır. Rutin işler öğretim görevlerini aksatmaktadır. Okul müdürünün, öğretmenleri kontrol edememesi nedeni ile grupta devamlılık görülmez. Öğretmenler bezgin ve moralleri düşüktür. "Müdür ne yaparsa yapsın" sözü yaygındır. Okul müdürü, yakından kontrol ile öğretmenlerle arasında uzaklık bırakmaz, onların yanındadır, denetler, yardımcı olur, önderlik eder. Okulda olan her şeyi bilmek ister. Her şeyin yapılmasını ister. Ama doğru dürüst hiç bir şey yapılmaz. Okul müdürü çalışmaları ile iyi bir örnek olmadığı için öğretmenleri de güdüleyemez. Özet olarak, "en iyisini babalar bilir" in hakim olduğu durumdur. Çözülme ve yakından kontrol boyutları beklenenin çok üstünde, moral, samimiyet ve kendini işe verme boyutları ise düşüktür.

6. Kapalı hava, çözülme, engelleme, yakından kontrol boyutlarının açık havaya göre çok yüksek, moral, samimiyet, kendini işe verme ve anlayış gösterme boyutlarının çok düşük olduğu hava tipidir.

"Öğretmenler", beraberce çalışmadıkları için grup başarıları çok düşüktür. Diğerleri ile ilişki kurmazlar, ya yalnız ya da çok küçük gruplara girmişlerdir. Okul dışında da birbirleriyle ilgilenmezler. Arkadaşça davranışları görülmez. Biçimsel işlemlerinin çokluğu ve katılığı dikkati çeker. Moralleri düşüktür. İçlerinde başka okula nakilden söz eden çoktur.

"Okul müdürü" emredicidir. Her şeyin kendi düşündüğü ve emrettiği doğrultuda yapılmasını ister. Öğretmenlerle belli uzaklığı korur ve rehberlikte bulunmaz. Kendisi, çalışmasıyla iyi bir örnek veremediği için, güdüleyici değildir. Söyledikleri ile yaptıkları birbirinden farklıdır. Sık sık "daha çok çalışmalıyız" der, ancak kendisi uygulamadığı için etkisiz kalır. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda keyfi kurallar çıkarır. Tutarsız olduğu için beklenen başarıya ulaşamaz. Bu nedenle uygulamalardaki samimiyetsizliği kolayca anlaşılır. Herkesin girişimde bulunmasını ister, fakat liderlik yapmalarına fırsat vermez. Gerçekte anlayış göstermeyen bir kişi olarak tanımlanabilir.

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Örgütsel hava kavramı, 1960'lardan beri, örgüt kuramcıları, araştırmacı ve uygulayıcılar için ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. Bununla birlikte, "örgütsel hava, yönetim bilimi ile ilgili yapıtların birçoğunda tartışılan ama, en az anlaşılan konulardan biri olmuştur."⁴² Hava ile ilgili çalışmaların geçerliliğini, nesnel ve öznel ölçmelerle karşılaştırarak ortaya koyan çok az araştırma vardır. Nedeni ise, kavramın yeni oluşu ve bir çok örgütten konu ile ilgili verilerin toplanmasının güç, pahalı ve zaman alıcı olmasıdır.⁴³

Sayıları sınırlı da olsa, bu konudaki araştırmalar, yönetimle ilgili araştırmalarda olduğu gibi, ilk defa endüstri kuruluşlarında başlatılmıştır. Özellikle son zamanlarda Amerika Birleşik Devletleri'nde, önderlik davranışları, doyum, moral ve işini sevmeye gibi değişkenler kullanılarak örgütsel havaya ilişkin araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte, bu araştırmalarda, örgütsel hava için farklı tanım ve farklı boyutlar kullanılmıştır. Kuşkusuz, konuya bu farklı bakış açıları örgütsel davranış, örgütsel işleyiş ve örgütsel verim için değişik yorumlara olanak sağlamakta, örgütsel havaya ilişkin yazının zenginleşmesine yol açmaktadır.

Bir araştırmada, ⁴⁴ örgütsel havanın üç değişkenle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar, örgütün yapı ve genişliği gibi bireyin dışındaki çevresel değişkenler, ikincisi, örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdüler, üçüncüsü örgüt içinde oluşan bireysel ve örgüt içi çevresel değişkenlere bağlı olarak kabul edilen doyum, verimlilik ve işe özendirme gibi sonuç değişkenleridir. Bu araştırmada, örgütsel hava, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim ürünü olarak nitelendirilmektedir.

Litwin ve Stringer tarafından beraberce yapılan deneysel bir araştırma,⁴⁵ örgütsel hava ve liderlik ilişkisine oldukça büyük katkı getirmiştir. Araştırmada üç işletme örgütü seçilmiş, en üst yöneticilere izleyecekleri önderlik biçimi önceden öğretilmiştir. Önderlik biçimi bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma sonunda otoriter yapılı hava, demokratik hava (arkadaşça ilişkilere dayalı) ve başarıya dönük hava ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın en önemli katkısı, farklı önderlik biçimlerinin farklı örgütsel hava oluşumundaki açık etkisinin belirlenmesidir.

Otoriter yapılı hava, yüksek düzeyde yetki güdüsüne, düşük doyuma, gruba karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilik ve yaratıcılığa neden olmaktadır. Demokratik yapılı havanın nitelikleri ise, yüksek düzeyde arkadaşlık güdüsü, gruba karşı olumlu davranış ve yüksek doyumdur. Başarıya dönük havada ise,

⁴² Robert M. Guinon, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9.N:1 s. 120.

⁴³ Dunnette, a.g.e., s. 1142.

⁴⁴ Tagiuri ve Litwin, a.g.e., s. 242.

⁴⁵ Litwin ve Stringer, a.g.e., S. 93-116.

başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, gruba karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzey dikkati çekmektedir.

Örgütsel hava konusundaki bir çok araştırma, havayı bağımlı ve ara değişkenden daha çok bağımsız bir değişken olarak ele almış, doyum ve iş başarısı ile hava arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Örneğin, Friendlender ve Margulies tarafından yapılan bir çalışmada⁴⁶ örgütsel hava, bireyler arası ilişkilerde doyum ve gelişme olanaklarıyla önemli oranda ilişkili bulunmuştur. Sigorta acentaları konusundaki araştırmasında ise Schneider,⁴⁷ acenta başarısının önceden bilinmesinde bireyden daha çok, örgütsel havanın etkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel hava ile doyum arasındaki ilişki konusunda yinelenmiş araştırmalar devam etmiştir.

Örgütsel havanın türlü boyutlara göre ve birçok yöntemler kullanılarak ölçülmesi, ortak özellikler üzerinde durulması zorunluluğunu doğurmuştur. Bu konuda yapılmış bir kaç çalışmayı ele alan Campbell ve arkadaşlarına⁴⁸ göre örgütsel havanın başlıca şu dört boyutu vardır:

1. Bireysel Özerklik,
2. Örgütün yapısal düzeyi,
3. Ödüllendirmeye dönük olma,
4. Saygınlık, içtenlik ve destek,

Örgütsel havanın yönetim üzerindeki etkilerini araştıran Frederiksen'de⁴⁹ 260 orta düzey yöneticisini araştırma kapsamına almış ve farklı hava yaratmak üzere dört ayrı durum tasarlamıştır. İlk ikisi, yüksek düzeyde yaratıcı bir hava ya da tersi, çok sıkı bir takım kurallara bağlı olan hava; diğer ikisi ise, denetimin sıklığına göre değişen bağımsız ve demokratik örgütsel havalardır. Böylece nitelikleri yaratıcılık ve gevşek gözetim olan bağımsız ve uyumlu hava ile, nitelikleri kurallara bağlı denetim ve sıkı gözetim olan kararsız ve uyumsuz bir örgütsel hava ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki ilginç bulgular elde edilmiştir.

1. Yaratıcı bir örgütsel havaya sahip örgütte, ileriye görme daha fazladır.
2. Oldukça tutarlı, değişmez ve uyumlu bir örgütsel havada çalışanların iş başarısını önceden bilme olanağı daha fazladır.

⁴⁶ F. Friendlender ve N. Margulies, "Multiple Impact Organizational Climate and Individual Value System Upon Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, American Psychological Association Washington, 1969, 22, s. 171-184.

⁴⁷ B. Schneider, *The Perception of Organizational Climate*, American Psychological Association, Washington, 1971, s. 58-64.

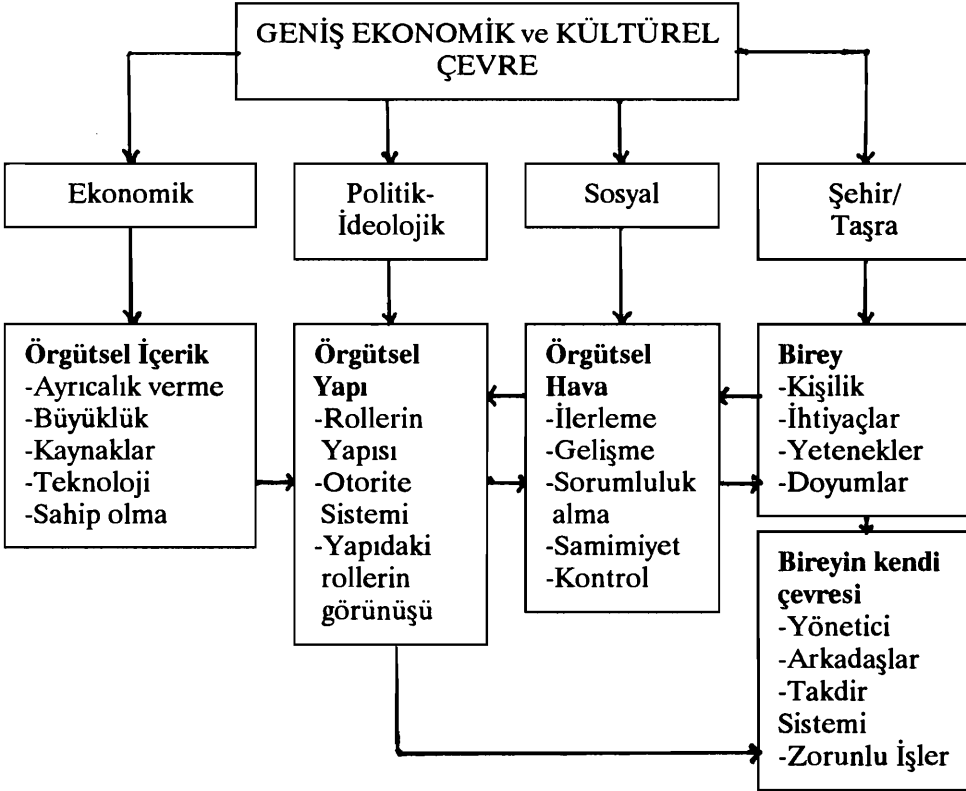
⁴⁸ John Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970, s. 393.

⁴⁹ N. Frederiksen, *Some Effects of Organizational Climates on Administrative, Educational Service*, RM-66-21, 1966 s. 200-266.

3. Değişen ve uyumsuz bir örgütsel hava, örgütün verimliliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

4. Farklı hava tipleri, farklı iş yöntemlerinin geliştirilmesine ve kullanımına yol açar, Örneğin, demokratik havaya sahip bir örgütte yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler daha dolaysız, oysa sınırlayıcı (kapalı) bir örgütsel havada daha çok biçimseldir.

Payne ve Pugh,⁵⁰ örgütsel hava araştırmalarında sistem teorisinde olduğu gibi, alt sistemlerin etkileşimi sonucu havanın oluşacağı ve farklı örgütsel yapıların farklı havanın doğmasına neden olacağını ileri sürmektedirler. Araştırmacıların bu görüşleri aşağıdaki şemada görülmektedir.



⁵⁰ Payne ve Pugh, a.g.e., s. 1127.

Örgütsel hava konusunda en önemli yapıt olarak kabul edilen bir araştırma ise, Litwin ve Stringer tarafından yapılmıştır.⁵¹ Örgütsel hava boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güdülerini uyandırdığını belirlemek amacı ile hazırladıkları 50 soruya "tamamen katılıyorum" ile "tamamen katılmıyorum"a kadar dört seçenekli form kullanarak araştırma yapan yazarlar, dokuz alt boyut oluşturmuşlardır. Örgüt yapısı boyutları ile örgütsel hava boyutları arasındaki korelasyonlarının 0.22 ile 0.59 arasında olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar aşağıda verilmiştir:

1. Örgüt yapısı,
2. Sorumluluk almada isteklilik,
3. Ödül ve cezalar,
4. Dayanışma ve arkadaşlık,
5. İş yapmanın standartları,
6. Zıtlık-açıklık (örgüt içi çatışmalar),
7. Örgütü benimseme,
8. Samimiyet,
9. Tehlikeyi göze alma.

Örgütsel hava konusunda eğitim örgütlerinde ilk araştırma Baker tarafından 1963 yılında A.B.D.'de yapılmıştır.⁵² Bu araştırmacı öğrenci sayısı az ve çok olan iki devlet lisesinde havanın betimlenmesi konusunda yaptığı araştırmada, öğrenci sayısı az olan okulda havanın daha samimi oluşu nedeniyle öğrencilerin daha fazla sorumluluk aldıkları ve faaliyet gösterdiklerini, diğerinde ise bunun tersini gözlemiştir.

Eğitim örgütlerinin havasını belirlemek ve örgütsel hava tiplerini saptamak amacı ile Halpin ve Croft tarafından yapılan araştırmada⁵³ Örgütsel Havayı Betimleme Anketi (Organizational Climate Description Questionnaire- OCQD) kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen anket 8 boyutu kapsamaktadır. Bu boyutlardan dördü öğretmen, dördü de yönetici davranışına ilişkindir. (Yukarıda bu boyutlar açıklanmıştır).

George ve Bishop,⁵⁴ "Örgütsel Hava Betimleme Soruları" (OCDQ) ile beraber geliştirdikleri "Yapısal Özellikler"le ilgili soruları birleştirerek 15 ilkökulda 296 öğretmene uygulamışlardır. Yapılan analiz sonuçlarında; okulun örgüt yapısı merkezileştikçe ve ilişkiler biçimselleştikçe oluşan havada, OCDQ'in anlayış gösterme ve samimiyet boyutları düşük; yakından kontrol,

⁵¹ Litwin ve Stringer, a.g.e., s. 45-65.

⁵² Dunnette, a.g.e., s. 131.

⁵³ Halpin, a.g.e., s.131.

⁵⁴ Julius R.George ve Loyd K.Bishop, *Administrative Science Quarterly*, s.467-475 ve Dunnette, a.g.e., s.1160.

çözülme ve engelleme boyutlarının yüksek olduğu bulunmuştur. Kısaca, kapalı olarak adlandırılan örgütsel bir hava tipi görülmüştür. Aynı araştırmacılar 1971 yılında yaptıkları bir diğer çalışmada;⁵⁵ Cattel'in "Kişilik Ölçme", Halpin ve Croft'un "Örgütsel Havayı Betimleme Anketi" (OCDQ) ve görünen yapıyı ölçmede "Bürokrasi ölçülerini" kullanarak, örgütsel havanın görünen çeşidi, örgütsel yapı özellikleri ve örgüt üyelerinin kişilik özellikleri arasında ilişki olduğunu saptamışlardır.

Ö.H.B.A.'ni değişik biçimde kullanarak bir şirketin 214 üyesi üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilen verileri, (a) moral, engelleme, kendini işe verme boyutlarını, Kişisel ilişkiler; (b) kendini işe verme ve engelleme boyutlarını İşe Katılma ve (c) kendini işe verme, samimiyet ve engelleme boyutlarını da İlerleme boyutu ile birleştirerek analiz eden Friedlander ve Margulies⁵⁶ doyum sağlama boyutu olarak kabul ettikleri "Kişisel İlişkiler", "İşe Katılma ve İlerleme" boyutları ile örgütsel hava boyutları arasında sırasıyla (.73), (.54) ve (.63) düzeylerinde korelasyonlar bulmuşlardır.

Ülkemizde okul yöneticileri ve öğretmenlerin davranışları üzerinde yapılan araştırmalar oldukça yenidir.

Öğretmen davranışları hakkında yapılan bir araştırmanın maksadı, "orta öğretim öğretmenlerinin mesleki faaliyetlerindeki yetersizlikler ile yetersizlik hallerinde görülen istenmedik davranışların on yıl öncesine kıyasla durumunu, öğretmen yetiştirme faaliyetlerini biçimlendirmede hesaba katılmak üzere teşhis etmek idi".⁵⁷

Araştırma sonuçları, yeterince yaygın olmayan istendik davranışlar ile, fazlasıyla yaygın istenmedik davranışları ortaya koymuştur. 1970 yılında, 1960 yılına kıyasla genellikle istendik davranışların azaldığı ve istenmedik davranışların çoğaldığı anlaşılmıştır.

Örgütsel hava ile doğrudan ilişkili olmamakla beraber konuya ülkemizde ilk kez değinen Bursalıoğlu, "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" konusunda yaptığı bir araştırmada⁵⁸ on sekiz yeterlik kalanından biri olarak örgütsel havayı almıştır.

Bursalıoğlu, okulda olumlu bir hava yaratmak için, yöneticiden beklediği davranışları aşağıdaki beş yeterlikte birleştirmiştir.

1. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,

2. Mükafat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme.

⁵⁵ a.k., s. 467-475 ve Dunnette, a.g.e., s. 1150.

⁵⁶ F. Friedlander ve N. Margulies, a.g.e., s. 171-183.

⁵⁷ Selahattin Ertürk, *On Yıl Öncesine Kıyasla Öğretmen Davranışları*, M.E.B. Yayını, Ankara, 1970, s. 4-64.

⁵⁸ Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1975, s. 38.

3. Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
4. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme,
5. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme.

Bunlardan beşinci yeterlik tüm deneklerce fikir birliğine vardıkları bir yeterlik olmuştur. Aynı zamanda, yöneticinin göstermesi ve göstermekte olduğu davranışlar içinde yüksek olanlar arasında yer almıştır. Üç ve dördüncü yeterlikler ise, tüm deneklerin değerlendirmelerine göre yöneticinin düşük derecede göstermesi gereken ancak yüksek derecede gösterdikleri davranışlar arasında bulunmuştur. Birinci yeterlik ise, yüksek derecede gösterdiği davranışlar arasında yer almıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi, konusunda Nihat Bilgen tarafından yapılan araştırmada,⁵⁹ "merkez örgütünün havası" beş ana boyutundan biri olarak alınmıştır. Bu boyut, güvence, yükselme, yapılan işe amirlerin güveni, kıvanç ve tasayı paylaşma, işini sevmeye, iş yükü, sosyal faaliyetler ve maaş konularının değerlendirilmesiyle ilgilidir. Bu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir. M.E.B. merkez örgütünde görevli personel; (1) görevlerinde kalacaklarına "a" ile "orta" arasında güvenmekte, (2) görevlerini görevin gereklerine göre yürüttükleri takdirde yükselme olanaklarını "az" ile "orta" arasında olduğuna inanmakta, (3) yaptıkları işlere, amirlerinin "orta" ile "çok" arasında güvendiklerinde birleşmekte, (4) amirlerin rehberlik ve yardımlarının "orta" düzeyde olduğu görüşünü paylaşmakta, (5) kıvanç ve tasayı paylaşmada "az" ile "orta" arasında gerçekleştiğinde birleşmekte, (6) işlerini "orta" ile "çok" civarında sevmekte, (7) iş yükünün, birimlere göre çalışma saatleri dışına taşmasında "az" ile "tam" arasında farklılık göstermekte, (8) sosyal faaliyetlerin yok denecek kadar az olduğunda birleşmekte ve (9) maaş ve yan ödemelerini "az" ile "orta" arasında yeterli bulmaktadırlar.

Ertekin tarafından 1978 yılında İçişleri Bakanlığı ve DSİ Genel Müdürlüğünün karşılaştırmalı şekilde yapılan "Örgüt İklimi" araştırması 24 boyuta bağlı olarak incelenmiştir. İçişleri Bakanlığında çalışanları "çeken" bir örgüt özelliği göstermediği; DSİ'nin ise, çalışanlar da içten, açık ve özendirici bir havaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁶⁰ Ertekin, bazı araştırmacılar tarafından önerilen uygulanan örgütsel hava boyutlarını aynı yapıtta ek olarak vermiştir.

Bilgen tarafında yapılan örgüt iklimi araştırmasında M.E.B. Teftiş Kurulu "Ilık İklim" ile "Sıcak İklim" arasında bulunmuştur.⁶¹

⁵⁹ H. Nihat Bilgen, "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi", A.Ü. Eğitim Fakültesi Doktora Tezi, Ankara, 1976, s. 176-276.

⁶⁰ Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayını, 1978, s.179-180.

⁶¹ Nihat Bilgen, *Örgüt İklimi*, M.E.B. Teftiş Kurulu, TODAİE, Yayını 1990. s.129.

Yazar tarafından 1978 yılında yapılan Örgütsel hava araştırması; bu incelemede önerilen örgütsel hava boyutlarına ve örgütsel hava tiplerine göre değerlendirilmiştir.⁶²

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak "Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)"- Örgütsel Havayı Betimleme Anketi (ÖHBA)-uyarlanarak kullanıldı. ÖHBA, otuz üç maddesi öğretmen davranışları ile ilgili olan 64 maddeden oluşmuştur. Öğretmen grubu davranışlarının alt boyutları çözümlenme, engelleme, moral ve samimiyet; yönetici davranışının ise yüksekte bakma, yakından kontrol, kendini işe verme, anlayış göstermedir. Her sorunun karşısında yanıt için dört seçenek verilmiştir.

Anketler, Ankara merkezindeki liselerden 1977-78 öğretim yılında öğretmen ve yönetici kadrosunun yarısından fazlası değişmeyen on dört resmi ve üç özel liseye, araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve toplanmıştır. Yöneticilerin %88'i (136) ve öğretmenleri 187'sinin (658) anketleri, yönergeye uygun şekilde dolduruldukları anlaşılmıştır. Sorular (1-4) arasında sayısal değerler verilerek puanlandıktan sonra, veriler bilgisayar makinalarında kodlanmış, hazırlanan bilgi işlem analiz formlarına göre sayım işlemi yaptırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Araştırmanın birinci denencesi, "Liselerde görevli yöneticiler ile öğretmenleri, okullarının örgütsel havasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır" şeklinde düzenlenmesine karşın yapılan analiz sonucu bu farklılık kanıtlanmamıştır. Denencenin doğrulanmasının nedeni olarak, eğitim yöneticiliğinin henüz bir meslek niteliği kazanmadığı ülkemizde öğretmen ve yönetici rollerinin birlikte yürütülmekte olmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

2. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okulların girdiği örgütsel hava tipi, okulların resmi ve özel oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda, daha uyumlu bir örgütsel hava tipi görülmektedir.

3. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrencilerin üniversitelerarası Seçme Sınavı'ndaki başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun örgütsel havası "Kapalı" tipten "Açık" tipe gittikçe öğrenci başarısı artmaktadır.

4. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrenci disiplin olayları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. "Açık" tipten "Kapalı" tipe gidildikçe öğrenci disiplin olayları yüzdesi ve verilen cezaların şiddeti artmaktadır.

SONUÇ

Özet olarak, yukarıdaki paragraflarda yer alan tartışmalardan anlaşılacağı gibi, ülkemizde eğitim yönetimi alanında okulların örgütsel havasına ilişkin yapılan araştırmalar yetersizdir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde öğretmen ve

⁶² Ömer Peker, Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi, Hacettepe Ü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1978, s.78.

yönetici davranışlarının birlikte değerlendirilmesini ele alan "örgütsel hava"nın belirlenmesi, örgütlerin verimliliği, işgörenler içsel güdülenmeleri ve benimsenen örgüt anlayışı açısından önem kazanmaktadır.

Araştırmacılara yararlı olur kanısı ile "Örgütsel Havayı Betimleme Anketi", istatistiksel çözümleme yöntemleri ekte verilmiştir.

EK - 1

YÖNTEM

1. Yapılacak araştırmada öğretmen ve yönetici gruplarının, okullarının örgütsel havasını algılamaları ölçülerek, karşılaştırarak okulun örgütsel havası betimlenebilir. Bu denencenin sınanmasına ait bilgiler, "Örgütsel Havayı Betimleme Anketi'nin (ÖHBA), Sorulara dönüştürülerek dört seçenekli halde A ve B formlarına dönüştürülerek uygulanır. A Formu'nun okul müdürlerine ve B Formu'nun müdür yardımcılara ve öğretmenlere uygulanması sonucu elde edilir.

Diğer denenceler araştırmanın amaçlarına göre yeniden düzenlenebilir.

2. Her iki formda da 15, 16, 33, 41 ve 42'inci sorular negatif, diğer sorular pozitif olarak puanlanmıştır. Pozitif puanlamalar, anketteki seçeneklerin veriliş sırasına göre, "hemen hemen her zaman" (4), "sık sık", (3) "bazan" (2) ve "çok seyrek" (1) verilerek puanlanır. Negatif puanlamada, pozitif yönde yapılanın tam tersi yapılmıştır. Yani "hemen hemen her zaman" (1), "Sık sık" (2), "bazan" (3) ve "çok seyrek (4) olarak puanlanmaktadır.

3. Bir okulun örgütsel havası tüm deneklerin, yalnız yöneticilerin (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ve yalnız öğretmen grubunun algıları olmak üzere, üç ayrı biçimde değerlendirilebilir: Öğretmen grubu ve yönetici davranışları aşağıda belirtildiği gibi iki alt bölüm ve dörder alt boyuta göre ele alınmıştır.

I. Öğretmen Grubu Davranışları.Sorular

- | | |
|---------------------|-------|
| 1. Çözülme boyutu | 1-10 |
| 2. Engelleme boyutu | 11-16 |
| 3. Moral boyutu | 17-26 |
| 4. Samimiyet boyutu | 27-33 |

II. Yönetici Davranışları

- | | |
|-----------------------------|-------|
| 5. Yüksekten bakma boyutu | 23-42 |
| 6. Yakından kontrol boyutu | 43-49 |
| 7. Kendini işe verme boyutu | 50-58 |
| 8. Anlayış gösterme boyutu | 59-64 |

4. Bir okulun örgütsel hava tipini saptamada, önce denek algılarının, örgütsel hava boyutlarına göre T puan ortalamaları bulunur. Daha sonra elde edilen bu T puanı ortalamaları ile, Tablo-1'de gösterilen altı tip hava ölçütleri⁶³ arasındaki farkların mutlak değerleri toplanarak o okulun örgütsel havası belirlenir.

Tablo -1
Altı Örgütsel Hava Tipine İlişkin Ölçütler

Boyutlar Hava Tipleri	Öğretmen Grubu Davranışları				Yönetici Davranışları			
	Çözülme	Engelleme	Moral	Samimiyet	Yüksekten Bakma	Yakından Kontrol	Kendini İşe Verme	Anlayış Gösterme
Açık	43	43	63	50	42	43	61	55
Bağımsız	40	41	55	62	61	39	53	50
Kontrollü	38	57	54	40	55	63	51	45
Samimi	60	42	50	58	44	37	52	59
Babacan	65	46	45	46	38	55	51	55
Kapalı	62	53	38	54	55	54	41	44

$X = 50, S = 10$

Verilen analizlerin kullanılacak istatistiksel teknikleri özetle şunlardır:

1. Aritmetik ortalama (X)
2. Standart Sapma (S)
3. Standart Puan (T)
4. Kay Kare
5. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r)
6. "t" Testi
7. Kruskal-Wallis Testi

⁶³ Peker, a.g.e., s.31.

EK-2

ÖRGÜTSEL HAVAYI BETİMLEME ANKETİ

(Organizational Climate Description Questionnaire)

ÖĞRETMEN GRUBUNUN DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ:

I. Çözülme (Disengagement)

1. Bu okuldaki öğretmenler, yapmacık davranışlarda bulunurlar.
2. Çoğunluğa karşı çıkan, azınlık bir öğretmen grubu vardır.
3. Öğretmenler, çoğunluğa uymayan öğretmenler üzerinde grup baskısı kurarlar.
4. Öğretmenler, okul müdüründen özel ilgi-ayrıcılık-beklerler.
5. Öğretmenler, toplantılarda diğer öğretmenlerin sözlerini keserler.
6. Öğretmenler, toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.
7. Öğretmenler, toplantılarda konuyu dağıtırlar.
8. Öğretmenler, bu okulda kendi başlarındırlar.
9. Öğretmenler, bu okuldan ayrılmaktan sözedirler.
10. Öğretmenler, aralarında oluşturdukları özel küçük gruplarda sosyal yaşantılarını sürdürürler.

II. Engelleme (Hindrance)

11. Rutin görevler eğitim-öğretim görevlerini engeller.
 12. Öğretmenlerin komite faaliyetleriyle ilgili gereğinden çok görevleri vardır.
 13. Öğrenci gelişimine ilişkin kayıtlar ve raporlar çok çalışmayı gerektirir.
 14. Bu okuldaki idari yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.
 - 15. İdari raporların yazılması için yeteri kadar zaman verilir.
 - 16. Eğitim araçlarının kullanımı ile ilgili yönergeler ve açıklamalar vardır.
-

III. Moral (Esprit)

17. Öğretmenlerin moralleri yüksektir.
18. Öğretmenler görevlerini büyük bir gayret ve zevkle yaparlar.
19. Bu okuldaki öğretmenler, genellikle bu okulun ruhunu yansıtırılar.
20. Gereksinme duyulduğunda, yardımcı hizmetler hazırdir.
21. Öğretmenler, meslektaşlarının hatalı olabileceklerini kabul ederler.
22. Sınıf çalışmaları için, okuldaki araç ve gereçleri kullanılmaya hazırdir.
23. Öğretmenler, özel olarak biraraya geldiklerinde büyük ölçüde neşelidirler.
24. Öğretmenler toplantısında, gereken işleri hemen yapalım havası vardır.
25. Sınıflarda kullanılmak üzere gereksinmeden fazla kitap vardır.
26. Öğretmenler, öğrencilerin bireysel sorunları ile okul dışında da ilgilenirler.

IV. Samimiyet (Intimacy)

27. Bu okulda, öğretmenlerin en yakın arkadaşları diğer öğretmenlerdir.
28. Öğretmenler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.
29. Öğretmenler, diğer öğretmenlerin aile özgeçmişlerini bilirler.
30. Öğretmenler kişisel yaşamlarını diğer öğretmenlerle konuşurlar.
31. Öğretmenler, okul zamanında birbiriyle olmaktan ve kaynaşmaktan keyif duyarlar.
32. Öğretmenler, idari raporların ve diğer etkinliklerin hazırlanmasında birlikte çalışırlar.
- 33. Öğretmenler, yönetimle ilgil raporları kendi kendilerine hazırlarlar.

YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI:

V. Yüksekten Bakma- Uzak Durma- (Aloofness)

34. Öğretmen toplantıları, değişmez bir gündeme göre düzenlenir.
35. Öğretmenler toplantısı, okul müdürünün çalışmaları rapor ettiği-bilgi verdiği-toplantıdır.
36. Müdür, toplantıları bir iş toplantısı gibi çok resmi yönetir.

37. Öğretmenler, görevleri dışında okulda kalmazlar.

38. Öğretmenler, öğle yemeklerini kendi başlarına dersanelerde yerler.

39. Müdürün koyduğu kurallarla ilgili olarak soru sorulmaz.

40. Okulun sekreteryaya hizmetleri, her zaman öğretmenlerin kullanmaları için hazırdır.

* 42. Denetim amacıyla yapılan ziyaretlerin sonucundan öğretmenler haberdar edilirler.

VI. Yakından Kontrol (Production Emphasis)

43. Müdür, okulun tüm ders dağıtımını kendi yapar.

44. Öğretmenlerin çalışma programlarını müdür düzenler.

45. Müdür, öğretmenlerin konu alanlarındaki yeterliklerini kontrol eder.

46. Müdür, öğretmenlerin hatalarını düzeltir.

47. Müdür, öğretmenlerin tüm güçleriyle çalıştıklarına inanır.

48. Öğretmenlerin asıl görevlerine ek olarak verilenler de yazılı olarak belirlenmiştir.

49. Müdür, gereğinden çok konuşur.

VII. Kendini işe verme (Thrust)

50. Müdür, öğretmenlere yardımcı olmak için yetki ve sorumlulukları dışına çıkar.

51. Müdür, kendisi çok çalışarak diğerlerine örnek olur.

52. Müdür, yapıcı eleştirilerden yararlanır.

53. Müdür, okulun görevleri konusunda konuşma yapmadan önce iyi hazırlanır.

54. Müdür, öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.

55. Müdür, öğretmenlerin kişisel gelişmeleri için çareler arar.

56. Müdür, okula öğretmenlerden önce gelir.

57. Müdür, karşılaştığı yeni fikirleri öğretmenlere aktarır.

58. Müdürü anlamak kolaydır.

VIII. Anlayış gösterme (Consideration)

59. Müdür, öğretmenlerin kişisel sorunlarını çözmede yardımcı olur.

60. Müdür, öğretmenlere özel yardımlarda bulunur.

61. Müdür, günlük çalışma saati bitiminden sonra öğretmenlerin işlerini bitirinceye kadar okulda kalır.

62. Müdür, beraber çalıştığı arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkları giderir.

63. Müdür, okutulacak derslerin seçimi konusunda öğretmenlere yardımcı olur.

64. Müdür, öğretmenlerin daha çok para almalarını sağlamak üzere çaba harcar.

Örgütsel havayı betimlemede, yukarıdaki ölçütlerin ankette aldığı biçimle ilgili iki örnek;

B FORMU: Öğretmenlere uygulanan ankette;

Madde; 63 Okul Müdürü, okutulacak derslerin seçiminde, öğretmenlerin görüşlerini alır.

A FORMU: Yöneticilere uygulanan ankette;

Madde; 63 Okutulacak derslerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerini alırım.