

ISSN: 3023-4778

**International Journal of Original Educational Research**

*Review Article*

**Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Okul İklimine Etkisinin İncelenmesi**

Mehmet Zekeriye Uyandı

Milli Eğitim Bakanlığı, TURKEY, [mehmet\\_bey2009@hotmail.com](mailto:mehmet_bey2009@hotmail.com), ORCID: 0009-0006-1738-8461

Hatice Kozan

Milli Eğitim Bakanlığı, TURKEY, [haticearisoy87@hotmail.com](mailto:haticearisoy87@hotmail.com), ORCID: 0009-0007-6477-889X

Çiğdem Savcun Bağrıyanık

Milli Eğitim Bakanlığı, TURKEY, [savcun@yahoo.com](mailto:savcun@yahoo.com), ORCID: 0009-0000-1336-3095

Hatice Öksüz Çağlar

Milli Eğitim Bakanlığı, TURKEY, [hatice\\_piramit@hotmail.com](mailto:hatice_piramit@hotmail.com), ORCID: 0009-0006-8440-3203

Mustafa Kemal Biter

Milli Eğitim Bakanlığı, TURKEY, [mkbiter1@gmail.com](mailto:mkbiter1@gmail.com), ORCID: 0009-0001-1713-8714

**Atf:** Uyandı, M. Z., Kozan, H., Savcun Bağrıyanık, Ç., Öksüz, Çağlar, H., ve Biter, M. K. (2023). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimine etkisinin incelenmesi. *International Journal of Original Educational Research*, 1(1), 133-146.

## Özet

Okulların başarılarından, eğitimlerin süreklilik halinde devam ettiği okulların kuruluş amaçlarından ve okullarda gerçekleştirilecek olan programların yönetimlerinden sorumlu olan ilk kişiler okul yöneticileri olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticileri, gelişmelerden haberdar olabilen, okulları etkili yönetebilen, hedefler çerçevesinde değişime odaklanabilen, okul içerisindeki personelleri doğru bir şekilde yönetebilen, eğitim sistemiyle bütünleşebilen bireylerdir. Yöneticiler görev yaptıkları eğitimcilere yönelik doğru ilişkiler kurabilen ve bu ilişkileri öğrenme odaklı uygulayabilen yapıda olmalıdırlar. Özellikle yöneticilerin hedeflerini başarabilmek adına geleneksel yönetim anlayışını devre dışı bırakarak liderliğe yönelen bir yapıda olmalıdırlar. Geçmişten günümüze kadar var olan okullarda yöneticilik profilleri her zaman saygı duyulan ve bulunduğu örgütler tarafından kabullenilmiş olan kişiler olmuştur. Fakat günümüzün yeniliklere açık bir yapısı olmasından dolayı yöneticiliklerini liderlik anlayışına yönelik gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Liderler, çevresinde ki faaliyetleri direkt etkileyebilen ve yönlendirebilen kişiler olmalıdırlar. Liderlik kavramı günümüzün okullarında etkili olan ve yönetimi devralan pozisyonda yer almaktadırlar. Okullar içerisinde birçok kavramı barındırmakta olduğu bilinmektedir. Bu kavramlar ön plana çıkan bir olgu da okul iklimleridir. Okul iklimi, yazılı olmayan değer, inanç ve tutumların genelinden oluşmaktadır. Okulun etkili olması olumlu bir iklime sahip olmasıyla bağlantılıdır. Okullarda doğru iklimin oluşabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında bulunması gerekmektedir. Okul ikliminde anlayışın ve moralin yüksek olması liderlik anlayışıyla bağlantılı şekilde işlem görmektedir. Çalışma içerisinde okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimine etkisi incelendiğinde okullarda açık iklimin hakim olduğu bulgusuna rastlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Okul, Yönetim, Liderlik, Okul iklimi

## Examining the Effect of School Administrators' Leadership Styles on School Climate

### Abstract

School administrators are the first persons responsible for the success of the schools, the aims of the establishment of the schools where the education continues on a continuous basis, and the management of the programs that will take place in the schools. School administrators are individuals who can be aware of developments, manage schools effectively, focus on change within the framework of objectives, manage the personnel in the school correctly, and integrate with the education system. Managers should be in a structure that can establish the right relationships with the educators they work with and apply these relationships with a learning focus. In particular, in order to achieve the goals of the managers, they should be in a structure that turns to leadership by disabling the traditional management approach. From the past to the present, the management profiles in schools have always been people who are respected and accepted by the organizations they are in. However, due to the fact that today's structure is open to innovations, it is expected that they will carry out their management in accordance with the understanding of leadership. Leaders should be

people who can directly influence and direct the activities around them. The concept of leadership is in the position that is effective in today's schools and takes over the management. It is known that schools contain many concepts. Another phenomenon that comes to the forefront of these concepts is school climates. School climate consists of unwritten values, beliefs and attitudes. The effectiveness of the school is related to having a positive climate. In order to create the right climate in schools, school administrators must have leadership behaviors. The high level of understanding and morale in the school climate is treated in conjunction with the understanding of leadership. When the effect of the leadership styles of the school administrators on the school climate was examined in the study, it was found that the open climate was dominant in the schools.

**Keywords:** *Education, School, Management, Leadership, School climate*

## Giriş

İnsan, sosyal bir varlık olduğundan, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak zorundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir (Güner, 2002). İnsan, ihtiyaçlarını karşılayabilmek, hedeflerine ulaşabilmek için bir grubun içine girme ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar bu yüzden bir arada yaşamak, çeşitli görev ve sorumlulukları paylaşmak için işbirliğine gitmek zorundadır. İnsan, gruplar halinde yaşayan sosyal bir canlı olduğu gibi, içinde bulunduğu grubu yönetecek, yönlendirecek, hedeflerine götürecek lider ve yöneticilere ihtiyaç duyan bir varlıktır (Akman, 2010). Eğitim örgütleri yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi ve diğer çevresel faktörlerle birlikte bir bütünlük meydana getirmektedir. Bu bütünlüğü oluşturan unsurların eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi sonucunda olumlu bir iklim, başarılı okul, motivasyonu yüksek bireyler ve etkili liderlik gibi durumların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Okullarda söz konusu unsurlar çok arzulanmasına rağmen uygulamada bunları bir arada görmek kolay değildir. Okul bazında istenmeyen bazı etkenler motivasyon, liderlik, başarı ve iklim gibi durumları etkileyebilir (Can, 2002).

Okulları etkileyen faktörlerden biri sergilenen liderlik düzeyidir. Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesinde önemli yer tutan liderlik sınırları belli koşullar altında belirlenen, kişisel ya da grupsal hedefleri başarmak için, liderin diğer üyelerin davranışlarına etki etmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Liderin sahip olduğu bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneği uygulamalı olarak göstererek sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği sürece lider olabilmektedir. Liderlerin bu denli önemli özelliklere sahip olması okullarda olumlu bir atmosferin oluşmasına olanak sağlayabilir (Sezer, 2005).

Olumlu okul iklimi ve yapısının sağlanması ve öğretmenlerin psikolojik olarak desteklenmesi üzerinde durulması gereken konulardır. Okulun iklimi, okulda görev yapanlar arasındaki etkileşimleri, öğrencilerin öğrenme ve öğretmenlerin öğretme tecrübelerini ve okulun var olan temel yapısını gösterir. Okuldaki bireyler deneyimledikleri durumlara göre bir okul iklimi algısı geliştirirler. Olumlu okul ikliminin yer aldığı eğitim kurumlarında bireyler mutlu ve huzurlu bir şekilde görevlerinin gereğini yerine getirmekle ilgilenirler. Ancak olumsuz okul ikliminin

varlığı okul bazında huzursuzluk, stres ve düşük motivasyona neden olur. Bu olumsuzluklar zamanla bireylerde yetersiz odaklanma ve tükenmişlik gibi istenmeyen durumlara yol açabilmektedir (Çiçek, 2010). Son yıllarda çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen duyguların başında tükenmişlik duygusu geldiği belirtilmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü öğretmenlik mesleğinde görev yapan eğitimcilere göre tükenmişlik duygusu; sürekli yorgun hissetme ve başarılı olamama duygusu kötü bir içsel hal olarak ifade edilmektedir. Tükenmişliğe maruz kalan öğretmenler okullarda kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmede güçlük çekerler (Arslan, 2007).

### **Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramından önce lider kelimesinin üzerinde durulacak olursa, lider kelimesi İngilizce “lead” kelimesinden türemiştir olup “lead” yön vermek, yol göstermek anlamına gelmektedir. Bu çıkarımdan yola çıkılacak olursa “Leader” yani “lider” kelimesi yol gösteren, yön veren anlamına gelmektedir (Oxford, 2016). Alan yazında liderlik kavramına bakıldığında ise bu kavramı geniş hatları ile tanımlayacak onu eğitim yönetimi alanının beklediği şekilde ortaya koyacak, araştırmacıların ve bilim insanlarının ortak olarak kabul ettiği bir tanıma rastlanmamaktadır. Bunun nedeni, eğitim yönetimi alanında liderlik kavramının çok çeşitli şekillerde ele alınması olabilir. Liderlik kavramını anlamlandırmak isteyen araştırmacıların durumu da, görme engelli bir bireyin fildişi tarif etmesine benzemektedir (Koçel, 2001).

Liderlik kavramı tanımlanırken, lider ve izleyenlerden bahsedilir. İzleyiciler kavramı pasifliği ve lidere bağımlılığı çağrışırsa da artık günümüzde lider ve izleyici arasında karşılıklı bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Bu süreçte lider, kendisini izleyenleri yönettiği gibi, kendisinin izledikleri tarafından da yönetilen bireydir. Celep ise liderliği, örgütte hissedilen ama net bir şekilde ortaya konmamış, ortak duygu ve düşüncelerin benimsenir bir amaç çevresinde, izleyicilerinin gizli güçlerini açığa çıkararak, harekete geçirilmesi olarak tanımlamıştır (Çelik, 2010).

### **Liderlik Özellikleri**

Lider, hayal etmeli, meydan okumalı, yeniliklere açık olmalı ve düşüncelerini gerçekleştirebilmek için çalışanı motive etmelidir. Bunu yaparken pozisyonundan kaynaklanan gücünü kullanmayı değil, çalışanlarla ve diğerleriyle ittifaklar yaparak, işbirliğine giderek güvene dayanan ilişkileri geliştirmeyi tercih etmelidir. Bu yüzden empati, güvenilirlik, başarı, açık iletişim ve dürüstlük lider için son derece önemli hareket noktalarıdır. Liderin hedefi sadece kendini geliştirmek olmamalı, lider çalışanların potansiyellerini geliştirmeyi de hedeflemelidir (Öztürk, 2002).

Liderlik “kendini izleyenlerin kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapabilen kişi” olarak tanımlanmış ve liderde bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralamıştır:

- Bilişsel yönden ortalama olarak astlarından daha üstün olmalıdır.
- Astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.

- Yönetimde ve alanında astlarından daha yeterli olmalıdır.
- Örgütsel amaçların gerçekleşmesine astlarından daha çok güdülenmiş olmalıdır.
- Astlarının yeterliklerini tanıyabilmeli, her birini yeterli olabilecekleri işte çalıştırabilmeli ve güçlerini işe katıp değerlendirebilmelidir.

Liderlerin genel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- Lider, kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
- Lider, iş tutkunedir.
- Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesi için çaba gösterir.
- Lider, bir değişimin aktörüdür. Lider aksiyon insanıdır.
- Lider, çalışanlarının başarılarından mutlu olur.
- Lider, bir mesajın sahibidir
- Lider, örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan ve bunu diğer insanlara da aşılayan kimsedir.
- Liderler, yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

Liderin özellikleri, makamdan daha çok kişilikle ilgilidir ve liderin sosyal durumlardaki ilişkileriyle doğru orantılıdır. Bundan dolayı, liderin özelliklerini birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak eksik bir girişimdir (Durukan, 2006).

### **Okul Yöneticisi**

Eğitim kurumunun lider pozisyonunda bulunan kişidir şeklinde yanıtlanabilir. Görev alınan eğitim kurumunun amaçlarını kanunlara, yönetmeliklere ve mevzuatlara uygun gerçekleştirmek için elinde bulundurduğu kaynakların verimli kullanılmasını sağlar. Eğitim kurumunun yönetiminden ve temsilinden sorumludur. Okul yöneticisi tanımı ise tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu profesyonel, şekilde yapılabilir (Karakoç, 2010).

### **Okul Yöneticisi Görevleri**

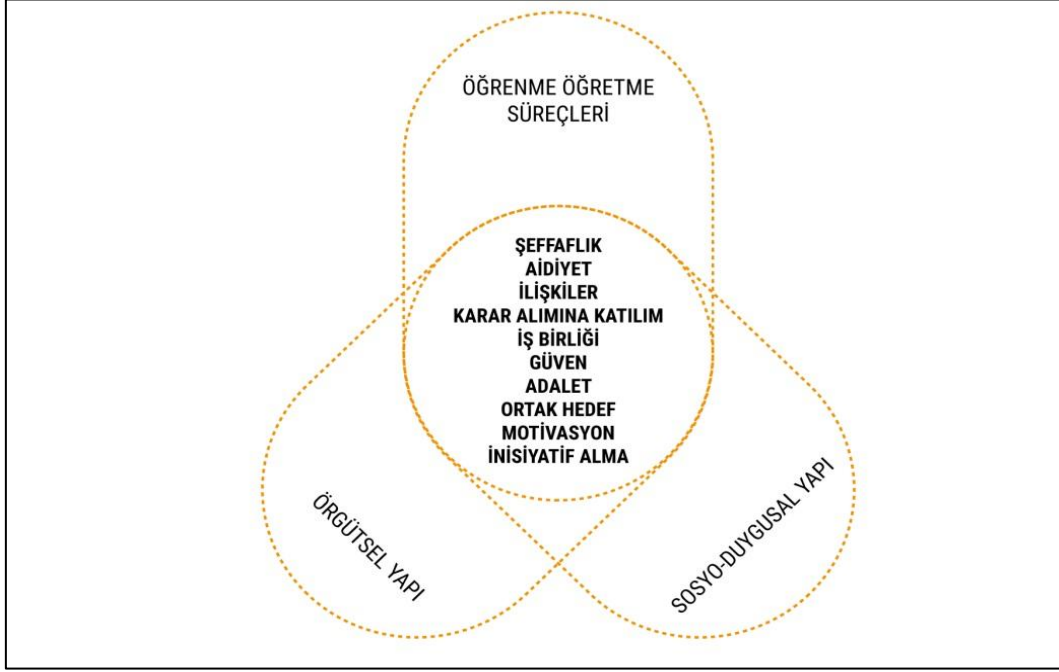
- Her öğrencinin farklı öğrenme yöntemleri ile eğitim alması gerektiğinin bilincinde olarak bununla ilgili çalışmalar yürütür.
- Okulda görev alan öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirir.
- Eğitim kurumlarının ya da okulların içerisinde bulunan kütüphane, laboratuvar, sınıf ve spor salonu gibi alanların eğitim ve öğretim faaliyetlerine hazır hale getirilmesinden sorumludur.
- Okul içerisinde verilen eğitimin verimliliğinin artması için çeşitli çalışmalar yapar.
- Yeni eğitim dönemi başlamadan önce okulda görevli olan personellerin görev dağılımını belirler.
- Öğretmenlerin görüşlerini de alarak haftalık ders planlarını oluşturur.
- Okulun güvenliği, temizliği ve bakımı için gerekli önlemleri alır.
- Dersler için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmesini sağlar.
- Okulda meydana gelen sorunların çözülmesi için kurullar oluşturur ve alınan kararları üstlerine bildirir.

### **Okul İklimi**

Okul iklimi çalışanların davranışlarını etkileyen ve yine çalışanlar tarafından algılanan baskın karakterdir. Okul iklimi aynı zamanda örgüt içindeki kişi ve grupların ilişkilerinin bir sonucudur. Okul iklimi, örgütün fiziksel yapısından tutun da örgüt çevre ilişkisine kadar örgütün iç ve dış tüm özelliklerini kapsamaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, kollektif algı, insanın davranışlarını etkileme ve örgüte ait özellik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Memişoğlu, 2001). Okul iklimi, bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Okul iklimi okulun kişiliği olarak tanımlanabilmektedir. Okul örgütündeki en önemli öge olan okul yöneticisinin liderlik stili okuldaki havayı belirler ve okul iklimini şekillendirir. Okul iklimi okul çalışanlarını, öğretmenler ve öğrenciler etkiler. Bundan dolayı olumlu bir okul iklimi oluşturmak okul liderinin görevleri arasında sayılmaktadır (Akalin, 2009).

Okul bazında değerlendirildiğinde ise okul iklimi, okuldaki öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yaşamlarını etkileyen okula ait iç ve dış çevre olarak değerlendirilmektedir. Her okulun iklimi de birbirine göre farklılık göstermektedir. Aslında denilebilir ki her okul kendine özgü bir iklime sahiptir ve bu onun içinde bulunan aktörlerin birbiri ile iletişiminin yanı sıra okulun iç ve dış özelliklerinin bir yansıması olarak ortaya çıkar. Okul ikliminin okuldaki insanların davranışlarını etkileyen faktörler incelendiğinde bunların okulun fiziksel özellikleri, okuldaki insanların demografik ve kültürel özgeçmiş, insan ilişkilerinin niteliği ve okuldaki bireylerin paylaştıkları normlar, değerler veya inançlar olduğu görülmektedir. Bu

faktörleri göz önüne alındığında okul ikliminin, örgütün içsel değişkenleri ve dışsal değişkenlerinden etkilendiği söylenebilir (Sağlam,2008:15-20).



**Şekil 1.** Okul İklim Mekanizması

Yapılan başka bir çalışmada okul iklimini etkileyen öğelerini; kültür, ekoloji, örgüt ve çevre olarak belirtmiştir. Okul iklimini etkileyen kültürü;

- Psiko-sosyal özellikler
- Normlar
- İnanç sistemleri

Değerler olarak, Ekolojiyi;

- Fiziksel faktörler
- Bina büyüklüğü
- Bina tasarımı

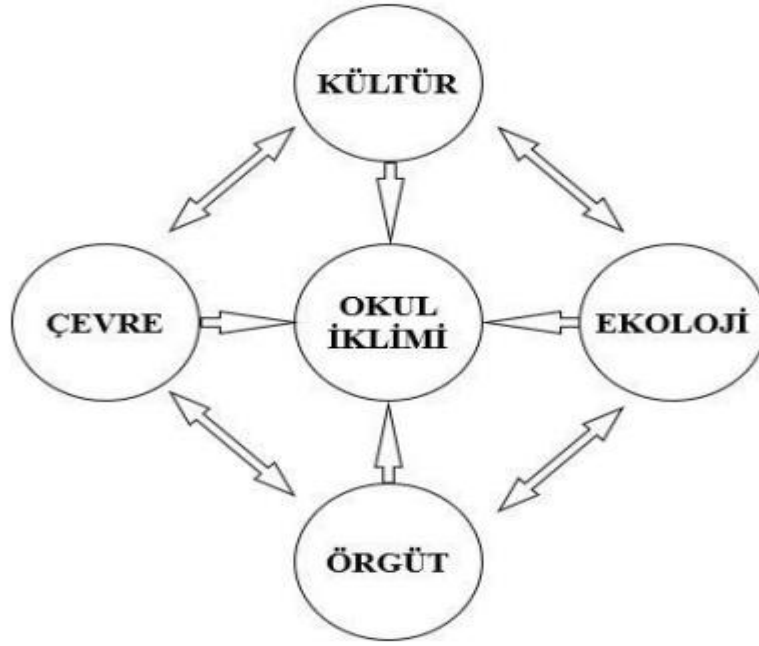
Teknoloji olarak, örgütü;

- Öğretsel yapı
- Öğretim programı
- Karar alma süreci

İletişim olarak ve son öge çevreyi;

- Bireylerin özellikleri
- Motivasyon
- Mesleki doyum
- Moral

Olarak tanımlamıştır (Gedikoğlu vd., 2010).



Şekil 2. Okul İklimi

Okul iklimi konusunda bireyin bir durum karşısında gösterdiği tepki ya da algıların toplamı olarak değerlendirme yapmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak da, örgütte meydana gelen direnme, karara katılım, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, sinizm gibi olumlu ya da olumsuz durumlara yol açacağını belirtmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse, okul iklimi, okuldaki tüm insanların, okulun çalışma ortamı hakkında paylaştıkları ortak algılarına işaret etmektedir (Kılıç, 2006).

Örgütsel iklim, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak da tanımlanır. Bireylerin görev yaptıkları örgütlerini algılama biçimleri, onların örgütteki davranış biçimlerini ve performanslarını etkileyen önemli bir etkidir. Okul yöneticileri ve öğretmenler sağlıklı bir çalışma ortamının ve olumlu okul ikliminin, öğrencilerin akademik başarısı ve sosyal gelişimleri için ön şart olduğunu bilir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, olumlu okul iklimi öğretmenlerin adanmışlık ve iş doyumunu düzeyini artırmaktadır. Ayrıca açık okul iklimi, öğrenci başarısını artırmakta ve yabancılaşma duygusunu azaltmaktadır (Karadağ vd.,2008:63-71).



Meslektaşları ile açık ve sağlıklı iletişim içinde olan öğretmenler güçlü bir örgüt kültürü ile birlikte sınıf içinde daha yüksek performans göstermekte ve öğrenci başarısının artmasını sağlamaktadırlar. Alan yazında okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle liderlik stilleri ve okul iklimi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bazı araştırmalarda ise okul iklimi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Tahaoglu, 2007).

Örgüt ikliminin incelenmesinde uzunca bir süre Halpin ve Croft (1963)'ün geliştirdiği “Örgüt İklimi Betimleme Anketi” kullanılmıştır. Bu anketin zaman içinde bazı geliştirilmiş halleri ortaya çıkmış ve genel olarak okul türlerine göre farklılık gösterse de odaklandıkları nokta okul müdürlerinin ve öğretmenlerin davranışları olmuştur. Eğer okul yöneticisinin davranışları destekleyici, yönlendirici ve sınırlayıcı ise buna göre okul iklimi de değişmektedir. Yine öğretmen davranışları, işbirlikçi, samimi ve ilgisiz ise, okul iklimi buna göre farklı şekillere bürünmektedir. Örgüt ikliminin boyutları konusunda ortaya çıkan bir başka çalışmada vardır. Onlar da ölçeklerinde örgütün büyüklüğü ve tasarımı, okuldaki liderlik stilleri, insanlar arası iletişim, örgütsel amaca bağlılık ve karar verme sürecinin işleyişi olmak üzere toplam beş boyuta odaklanmışlardır. Okul iklimi konusunda en derli toplu araştırmalardan birisini 2009 yılında Cohen, McCabe ve Pickeral yapmıştır. Kendi dönemlerinden önceki araştırmaları inceleyen bu araştırmacılar, okul ikliminin dört temel boyutta – güvenlik, eğitim öğretim, ilişkiler ve çevre- irdelenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Hoy ve Clover, 1986).

Okul iklim tiplerinin tanımı konusunda da birçok çalışma ortaya konulmuştur. Açık iklim ve kapalı iklim arasında seyir eden altı iklim tipi ortaya koymuşlardır. Bu iklim tipleri: açık iklim, özerk iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklimdir. Bundan birkaç yıl sonra, Litwin ve Stringer (1968), otokratik yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarı yönelimli iklim diye okul ikliminin tiplerini üç farklı şekilde ortaya koymuşlardır. Hoy ve diğerleri (1991) ise açık iklimden kapalı iklim yapısına doğru giden ve öğretmen ve müdür davranışlarını da içeren matris yapıda bir okul iklim tipi profili oluşturmuşlardır. Bu profilde eğer iklim açık iklimse ve okul yöneticisi de destekleyici bir tavır sergiliyorsa, okul ortamında öğrenci başarısı, motivasyon, örgütsel bağlılık vb. değişkenlere ait düzeyler de yüksek çıkmaktadır (Acarbay, 2006).

### **Liderlik Stilleri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki**

Okul, içinde barındırdığı çalışanları, yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri, kültürü, barındırdığı değerleri ile sosyal bir sistemdir ve kendisine has bir iklimi vardır. Burada “iklim” olarak belirtilen kavram; öğretmenlerin okulda yapmış oldukları bütün insani faaliyetlerin oluşturduğu atfosmerdir ve öğretmenlerin çalışmak istedikleri okul ortamıdır. Okul iklimi, okul koridoruna ayak basıldığı andan itibaren, okulun koridorlarında, dersliklerinde, bahçesinde ve okul nüfusunu oluşturan bireylerin hal ve hareketlerinde hissedilen ama tarif edilmesi zor bir kavramdır. Okul iklimi dışarıdan gözlemlenebildiği gibi okul sahip olduğu iç dinamiklerin davranışlarını etkileyen, psikolojik atfosmeri yansıtan bir yapıya sahiptir. Okul iklimi kavramının içini dolduran değerlerin deneyimler, kurallar, okulun misyonu, vizyonu, çalışanları arasındaki iletişim, eğitim-öğretim faaliyetleri, etkinlikler ve yönetim faaliyetleri olduğunu belirtmiştir. Okul iklimi bir okulu diğerinden ayıran ve okulun her bir üyesinin

davranışını etkileyen, okul içi çevreyle ilgili tüm niteliklerdir. Okul çalışanların okul iklimi üzerine ve okul ikliminin çalışanların üzerindeki etkisi incelendiğinde, okul iklim kavramı eğitim için önemli bir unsur haline gelmektedir. Okul atmosferi, okul kişiliği ve okul karakteri gibi isimlendirmeler ile tanımlansada bütün bu kavramalar okul iklimi çatısı altında toplanmaktadır (Babil, 2009).

Günümüzde okul iklim kavramı ilgi görmeye başlamış, tanımı, boyutları ve çalışanları üzerine etkisi konularında pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ülkemizdeki çalışmaların geneli liderlik stilleri ile öğretmen üzerine yoğunlaşırken, yurtdışında yapılan çalışmalarda öğrenci, öğretmen, veli, okul çalışanlarının okul hayatı, sosyal, ahlaki, etik, akademik başarı ve farklı kavramlar üzerine yoğunlaşmıştır (Akar,2006:4-7). Okul iklimini oluşmasında, okulun her bir bireyi önemli etkiye sahip olsada, en önemli etkiye sahip birey okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, resmi yetkilerini kullanarak, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını geliştirecek ve yaşatacak, olumlu bir okul iklimi yaratarak, olumlu okul iklimini koruyacak ve bu iç öğelerin lideri olacak bireydir. Resmi yetkilerinin yanı sıra bir yöneticinin lider olabilmesi için okulda çalışanlar tarafından kabul edilip, benimsenmesi gerekir. Bunun gerçekleşmesi için okul yöneticisinin okulun amaçları ile okulun iç öğelerinin yani üyelerin gereksinimleri arasında denge kurması, uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir iklim yaratabilmesine bağlıdır. Okul yöneticisi iken okul lideri olarak kabul görmüş bireyler için, okul liderliği, içinde bulunan çağın gerekleri olarak, toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme süreci demektir (Şentürk, 2010).

Okullar, insanlar tarafından sonradan oluşturulan sosyal gerçekliklerdir. Sistem yaklaşımı bağlamında bakılacak olursa eğer örgütsel işlev ve süreç içerisinde liderlik stilleri ile okul ikliminin birbiriyle etkileşim içinde olan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, okulun ikliminin oluşmasında, okul yöneticisinin sergilediği liderlik stilleri en önemli etkenlerden birisidir. Lider özelliğine sahip okul yöneticileri okulun amaçlarına ulaşması için birey ve grupları güdüleyen ve onların çalışmalarını eşgüdümleyen, etkileme yetkisine sahip olan kişidir. Okul yöneticisinin lider olarak kabul görmesi için, liderlik özelliklerini yöneticinin barındırdığının öğretmenler tarafından onanması ve özelliklerin öğretmenlere ve okulun diğer paylaşılarına bağlıdır. Okul liderinin en önemli sorumluluğu denetlemek yöneltmek ve eşgüdümlemektir. Bunu gerçekleştirmek isteyen liderler değişik davranış biçimi sergileyebilir, karmaşık ilişkiler içinde bulunabilirler. Liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasını önemli ölçüde etkiler (Arslan. ve Beytekin, 2004).

Eğitim yönetiminde kadın konulu çalışmasının sonucu göstermektedir ki, okul yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik stili, okulun iklimini, okulda süreç içinde gerçekleşen değişimi ve yeniliği, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların moral ve motivasyonunu, öğretmenlerin profesyonelliğini etkilediğini bundan hareketle okulun etkiliğini ve başarısını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir başka araştırmacı, Demir (2008), okul ikliminin öğretmen verimliliğini nasıl etkilediğini ortaya koymak için yaptığı çalışma sonucunda okul ikliminin, öğrenci başarısını ve öğretmen verimliliğini anlamlı şekilde etkilediği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Okul iklimini, öğrenci başarısı açısından incelendiğinde, okul ikliminin öğrenci başarısını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceği sonucuna varmıştır. Söz konusu araştırmanın bir diğer bulgusu ise okul yöneticisinin yeniliğe bakışı, samimiyeti,

işbirlikçi çalışma yapabilmesi, çalışanları ile iletişim kaynaklarının açık ve sıcak olması okul iklimini olumlu yönde etkilediğidir. Bu çalışma sonucundan yola çıkılarak, liderlik stillerinin okul iklimini, okul ikliminin öğrenci başarısını doğrudan etkilediği söylenebilir.

Günümüzde, okullarda yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında nesil farkı bulunmaktadır. Genellenecek olursa eğer, yöneticiler X nesli, öğretmenler Y nesli ve öğrenciler ise alfa kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Çoban ve Bozkurt (2020), X-Y nesli öğretmenlerine göre iş özellikleri yaklaşımı ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırma sonucu göstermektedir ki, okul liderinin literlik stili öğretmenin okula bağlılığını ve etkililiği doğrudan etkilemekte, bundan hareketle öğrenci başarısını dolaylı yönde etkilemektedir.

Karadağ ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin algılarına göre, okul faaliyetleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda okul faaliyetlerinin, okulun ikliminden ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte okul ikliminin, okula özgü değerler kazandırdığını, özgünleştirdiğini, diğer okullardan ayırdığını, okula bir ikimlik kazandırdığını, öğretmenlerde iş doyumunu sağladığını ve kurumsallaştırdığını gözlemlemiştir. Okulda akademik başarının yüksek olması, öğretmen moral ve motivasyonunun artması için okul ikliminin kendine has değerleri barındırması gereklidir. Bu değerleri oluşturmada ve değerli kılmada en büyük etken okulda bulunan her bir bireyin ilişkileri, kültürleri ve etkileşimleridir. Okul iklimi bu boyutta nelerin değerli nelerin değersiz olduğunun, okulun nasıl hareket edeceğinin genel çerçevesini oluşturur. Bu oluşum sonucunda okulda etkileşim içinde bulunan her bir birey arasında algılanan bazı değerler oluşur ki, oluşum esnasında ortaya çıkan olumlu-olumsuz düşünce, fikir, his ve yorumlar o o okulun genel iklimini oluşturur.

Lider özelliğine sahip okul okul yöneticisi, öğretmenlere karmaşıklığı anlama, sorunları çözme görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini sürekli geliştirme fırsatı sağlamakla yükümlüdür. Okulun paydaşlarından olan dış çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hemde bu paydaşların baskına karşı öğretmenleri koruyan okul yöneticileri okul lideri rolüne sahip olabilirler.

Gilmer ve Forehand (1964), örgüt ikliminin belirlenmesinde önemli rol oynayan beş boyuta vurgu yapmışlardır. Bu boyutlar; örgüt büyüklüğü ve tasarım, liderlik stilleri, iletişim ağı, amaç yönelimi (örgütsel amaçlar) ve karar verme sürecidir. Alanyazın incelendiğinde görülmektedir ki, eğitim örgütlerinin iklimine yönelik açıktan kapalıya doğru dört farklı iklim türünden bahsedilmektedir.

## **Sonuç**

Yönetici kavramına bakıldığında oldukça eski tarihlerden beri kullanılmakta olan bir yapısının olduğu gözlemlenmiştir. Örgütlerde yöneticilerin belirli yetki görevlerinin olması günümüzde değişkenliğe uğramaktadır. 21. Yüzyıl değişimlerin kaynağı olan ve değişime süreklilik katmak isteyen bir yapısı olan sistemsel durumlar olarak ifade edilmektedir. Okullarda yönetici ise mevcut kurallar çerçevesinde gelişimi hedefleyen, okul amaçlarına yönelik hareket eden, mevcut şartları iyi bilen ve güncel durumu okuyarak hareket edebilen bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu durumun

yöneticilerin okullarda en yetkili konumda olmalarından kaynaklanmaktadır. Teknolojinin gelişim göstermesi, insanların değişen düzene yönelik taleplerinin olması yöneticilik anlayışının da evrim geçirmesine neden olmuştur. Yöneticilik kavramı günümüzde liderlik kavramıyla değişmeye yönelen bir konumdadır. Yöneticiler artık sadece mevcut yetkilerini kullanmakla yetinmeyip, çevresini yönlendirebilen ve hedefler eşliğinde şartları maksimum seviyede kullanabilen kişiler olması beklenmektedir.

Okullarda yönetici olarak görev yapan kişiler, kurumlarının kapsamı alanından çıkmadan, kendisiyle aynı ortamda çalışan kişilere imkanlar sağlayabilen, belirli başarılar sağlamak için motive edebilen, tatmin duygusunu sağlayarak öncülük görevini üstlenebilen, değişimlere ayak uydurarak okulların sistemlerine uyarlayabilen ve olumlu yanıtlar almak için hareket edebilen yapıda olmaları beklenmektedir. Okullarda yer alan kavramlardan bazılarını bakıldığında okul iklimi ön plana çıkmaktadır. Okul iklimleri, okulların işleyen sistemlerinde ne durumda olduğuna bakılarak her zaman ilerlemeyi hedeflemeye yönlendirir. Fakat okul iklimlerin okuldan okula değişim gösterdiğinin bilinmesi gerekmektedir. Okul iklimleri, okullarda görev yapan tüm paydaşları kapsamaktadır. Okul iklimleri, okulların mevcut kalitelerini, işleyen yapılarını, fiziksel özelliklerini ve organizasyon yapılarını inceleyebilen sistemsel yapılardır.

Gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında okul iklimlerinde, okul yöneticileri tarafından etkilenebilen ve belirli seviyede etkileyebilen yapıları söz konusudur. Okul iklimleri sayesinde okul yöneticileri, okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ve görev yapan diğer kişiler hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmektedirler. Okul yöneticilerin okul iklimine etkisi olduğu gibi okul ikliminin de okul yönetimlerini etkilediklerin çift yönlü bir ilişki söz konusudur.

## Kaynakça

- Acarbay, F. Y. (2006). *Kapsamlı okul iklimini değerlendirme ölçeği'nin (öğrenci formu) türkçe dilsel eşdeğerlik güvenirlilik ve geçerlik çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akalın, G. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algularına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akman, Y. (2010). *İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin şiddet ve okul iklimi alguları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslan G. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması (Çaycuma alan araştırması örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Can, S. (2002). *Resmi ve özel okullardaki okul yöneticileri ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışı yönünden karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Çelik, Ö. (2010). *Okul yöneticilerinin özbilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277- 286.
- Gedikoğlu, T. ve Tahaoglu F. (2010). İlköğretim okullarının örgüt iklimi: Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil ilçeleri örneği. *Millî Eğitim Dergisi*, 186, 38-55.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 63-71.
- Karakoç, R. (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği (yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Memişoğlu, S. P. (2001). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.87-97.
- Öztürk, E. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sağlam, E. (2008). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla kişilik yapıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tahaoglu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.