

GEFAD / GUJGEF42(2): 1605-1639(2022)

Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması * **

Teachers' Views on Organizational Climate: A Case Study

İlknur ÇETİNKAYA¹, Didem KOŞAR²

¹Milli Eğitim Bakanlığı. ilknurctnkaya@gmail.com

²Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

didemkosar@hacettepe.edu.tr

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 26.04.2022

Yayına Kabul Tarihi: 14.07.2022

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okullarının iklimine yönelik görüşlerini incelemektir. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Ankara'da bulunan bir ortaokulda görev yapan öğretmenler arasından, gönüllülük esas olmak kaydı ile maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüş olup durum desenindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu, verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenler okullarındaki iklimi kapalı bulduklarını, okulda kendilerini iyi hissetmediklerini, okulda gruplaşmalar yaşansa da genel olarak iletişimlerinin kendi gruplarında iyi olduğunu ve güveni kendi grupları arasında sağladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler okullarının ikliminin öncelikli olarak okul yönetimi, meslektaşları arasındaki iletişim ve okulun çevresi tarafından etkilendiğini vurgulamışlardır. Ayrıca veliler ile iletişimi, okulun fiziki donanımı, okul kuralları ve öğretmen sirkülasyonu okulun iklimine etki etmektedir. Araştırmada bulgulara dayalı olarak; güçlü, olumlu ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Okul iklimi, Okul yöneticisi, Öğretmen

***Alıntılama:** Çetinkaya, İ. ve Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1605-1639.

**Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Doç. Dr. Didem Koşar danışmanlığında tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the views of teachers on the organizational climate of their schools. The research was conducted with the teachers who were chosen among the teachers working in a secondary school in Ankara in the 2020-2021 academic year, on a voluntary basis, with the maximum variety and criterion sampling method. The research was carried out with the qualitative research and case study design. Semi-structured interview form developed by the researchers was used as the data collection tool in the study. Content analysis was used in the analysis of the data. According to the results of the research, the teachers stated that they found the climate in their school closed, they did not feel good at school, their communication was generally good in their own groups even though there were groupings at school and they provided trust among their own groups. Teachers emphasized that the organizational climate of their schools is primarily affected by the school administration, the communication between their colleagues and the school environment. In addition, according to opinions, communication with parents, physical equipment of the school, school rules and teacher circulation also affect the organizational climate of the school. In the research, suggestions were made to create strong, positive and healthy organizational climate based on the findings.

Keywords: School climate, School administrator, Teacher

GİRİŞ

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte kimlik kazandıran ve örgüte egemen olan tüm özelliklerdir (Ertekin, 1978). Örgüt iklimi, bir örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgütün iç çevresinin sürekli, kararlı ve değişmez niteliğine sahip, somut olarak gözle görülemeyen ve elle tutulamayan, örgütteki bireylerin davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen, örgütteki bireyler tarafından hissedilen ve algılanan psikolojik bir kavramdır. Aynı zamanda bireylerin çalıştıkları çalışma çevresi ile ilgili sahip oldukları algılarının da ortalamasıdır (Karcıoğlu, 2001). Gök'e (2009) göre kurumdaki kurallar, çalışanların davranışları, tutumları ve ortak algılar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini yansıtan çalışma ortamının atmosferi örgüt iklimini oluşturmaktadır. Varol'a (1989) göre, örgüt kültürünün örgütte yaratmış olduğu hava veya atmosfer örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin örgütte oluşan şartları, olayları ve faktörleri nasıl algıladıklarını temsil etmektedir (Balcı Bucak, 2002). Örgüt üyelerinin var olan iklimi nasıl algıladıkları ile ilişkili olup, soyut bir kavramdır (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020). İklim, belirli bir zaman

diliminde, bir örgütün özelliklerini tanımlamak için kullanılan özellikler olup, bu özellikler örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkiler ve bir örgütü diğer örgütlerden ayırır (Balcı Bucak, 2002). Örgütün fiziki yapısı bütün çalışanlar tarafından aynı şekilde görülmesine rağmen, örgütün psikolojik yapısını oluşturan örgüt iklimi, çalışan sayısı kadar farklı olabilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Örgüt İkliminin Boyutları

Halpin ve Croft (1966) örgüt ikliminin boyutlarını sekiz alt boyuta ayırmaktadır. Öğretmenler ile ilgili örgütsel iklim boyutları çözülme, engellenme, moral ve samimiyettir. Çözülme, öğretmenlerin bir araya gelmeyi tercih etmemeleri ve göreve ilişkin birbirleriyle grup oluşturmamaları durumu; engellenme öğretmenlerin kuralların, yazma ile ilgili işlemlerin ve yönetsel işlerin engel oluşturdukları görüşüne sahip olmalarıdır. Öğretmenlere yöneticiler tarafından meşgul edici görevler verilerek engellenmeleri ya da yöneticilerin işleri kolaylaştırmaları gerektiği yerde zorlaştırdıkları görüşüdür. Moral öğretmenlerin yaptıkları işten hoşlanmaları ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, birlik duygusu iken samimiyet, okuldaki öğretmenler arasındaki sosyal uyumun derecesidir. Yöneticiler ile ilgili örgütsel iklim boyutları ise yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstermedir. Yüksekte bakma yöneticiler ve yönetilenler arasındaki psikolojik uzaklıktır. Yakından kontrol, müdürün öğretmenlerden daha fazla görev talep etmesi, onları yakından kontrol etmesi, sonuca odaklanmalarıdır. İşe dönüklük, müdürün ortaya koymuş olduğu sıkı çalışma şekli ve dinamik davranışlarıdır. Anlayış gösterme ise müdürün öğretmenlere anlayışlı davranışlar göstermesi, onlara insanca davranma eğiliminde olmasıdır (aktaran Dağlı, 2018).

Hoy ve Miskel (2015) okul ikliminin boyutlarını; destekleyici, kısıtlayıcı, emredici müdür davranışı, ilgisiz, meslektaşlığa dayalı ve samimi öğretmen davranışı olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Destekleyici müdür davranışı boyutu, öğretmenler için temel olan bir ilgi durumunu yansıtmaktadır. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda müdür, öğretmenlere kırtasiye işleri, rutin görevler ve yoğun işler ile görevlendirmektedir. Emredici müdür davranışında müdür en ufak detaylara kadar bütün öğretmenleri ve

okul etkinliklerini sürekli olarak ve yakından takip etmektedir. İlgisiz öğretmen davranışı boyutunda öğretmenler okulda sadece zamanlarını doldurmaktadır. Meslektaşlığına dayalı öğretmen davranışı boyutunda öğretmenler kabul edici, hırslı ve meslektaşlarının profesyonelliğine karşı saygılıdır. Samimi öğretmen davranışı boyutunda öğretmenler sık sık bir araya gelirler, yakın arkadaşlıklar. Okul içerisindeki sosyal destek ağının güçlü ve yakın olduğunu yansıtmaktadır.

Örgütsel İklim Tipleri

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran özelliklerdir; bu sebeple her örgüt, diğer örgütlerden farklı bir iklim tipine sahiptir (Çağlayan, 2014). Örgüt ikliminin örgüt üyelerince farklı düzey ve biçimlerde algılanması, örgüt ikliminin farklı şekillerde sınıflandırılmasına olanak sağlamıştır (Ural, 2014).

Halpin ve Croft'a (1966) göre örgütsel iklim tipleri açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklimdir. Açık iklim yönetici ve öğretmenlerin iyi bir uyum içinde olduğu, birbirleri ile tartışmadıkları okulu ifade etmektedir. Bağımsız iklimde öğretmenlerin morali açık iklim kadar olmasa da oldukça yüksektir; sosyal ihtiyaçlara önem verilir. Kontrollü iklim ortamında esas olan görevi yapmaktır, arkadaşlık ilişkilerine, sosyal ihtiyaçlara pek yer yoktur. Samimi iklimde müdür ve öğretmenler arasında belirgin bir arkadaşlık ilişkisi vardır. Babacan iklim kısmen kapalı iklimdir. Kapalı iklimde müdür öğretmenleri yönlendirmede etkili değildir, öğretmenlerin başarılı olmaları için kolaylık tanımaz. Öğretmenler bir arada çalışmadıkları için grup başarısı ve moraller düşüktür. Müdür davranışları ile örnek olmadığı için öğretmenleri güdüleyemez. Öğretmenler müdürü samimi bulmazlar. Çözülme, yakından kontrol ve engellenme boyutları yüksek, moral, işe dönüklük, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür (aktaran Dağlı, 2018).

Hoy ve Miskel (2015) okulların iklim tiplerini açık iklim ve kapalı iklim olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Açık iklim öğretmenlerin kendi aralarındaki ve müdür ile öğretmenler arasındaki saygı ve iş birliği ile belirlenir. Müdür, dinler ve öğretmenlerin önerilerine açıktır, sık sık ve gerçekçi övgülerde bulunur, öğretmenlerin mesleki

yeterliliklerine saygı duyar. Müdür, öğretmenleri fazla yönlendirmeden, öğretmenlerin kendi performanslarını gösterebilmeleri için onları özgür bırakır, bürokratik işlere çok girmeden kolaylaştıran liderlik davranışları sergiler. Öğretmen davranışları da okul içinde açıktır ve mesleki etkileşimleri desteklenmektedir. Öğretmenler yakın arkadaş olup, birbirlerini çok iyi tanır. İşlerine sadıktırlar ve iş birliğine açıktırlar. Kapalı iklim açık iklimin karşıtı özelliklere sahiptir. Müdür ve öğretmenler müdürün verdiği, baskı hissettiren, rutin işler ve iş yüküyle ve öğretmenlerin düşük düzeyde katılım ve adanmışlığı ile sadece kendi işleri ile ilgileniyorlarmış gibi görünmektedirler. Müdür etkili olmayan, kontrolcü ve katı bir liderlik tarzı sergilemektedir. Bu tarz, doğru olmayan davranışlar, hayal kırıklığı, duyarsızlık ve genel bir şüphe hâli yaratmakla birlikte, öğretmenlerin birbirlerine güvensizlik duymalarına neden olmaktadır. Kapalı iklime sahip okullar, katı bir yapıya sahip, engelleyen, desteklemeyen, kontrolcü müdürlere ve kendini örgüte adayamayan öğretmenlere sahiptir.

Eğitim Örgütlerinde İklim

Toplum tarafından okula yüklenen görevlerin yerine getirilmesi sürecinde gösterilen başarı, okulların ikliminden etkilenmektedir (Buluç ve Şenel, 2016). Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, toplumun geleceği olan çocukları davranış, beceri ve bilgi açısından başarılı ve sağlıklı yetiştirmektir. Eğitim sisteminin çağın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için okullar, bilginin aktarıldığı, korunduğu, yeniden üretildiği ve insanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşılık bulabildiği kurumlar olmalıdır. Bu yönden bakıldığında okulların örgüt ikliminin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010). Eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha etkili sağlanabilmesi ve okuldaki davranış şekillerinin analizinin daha iyi yapılabilmesi için, okulların iklimi dikkatli bir şekilde incelenmelidir (Sezgin ve Kılınç, 2011) çünkü eğitim kurumları birer sosyal sistemler olarak insan ilişkilerinin en yoğun düzeyde yaşadığı örgütlerdir.

Okulların da diğer tüm örgütlerde olduğu gibi kendine özgü bir iklim bulunmaktadır. Okulun öğretmenleri işleyiş ve yapı yönünden etkilemesi algı ve duygu biçiminde görülmekte, duygu da okul iklimi olarak ifade edilmektedir. Okulun işleyişi ve yapısı

eğitim programının uygulanmasını ve planlanmasını, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğilimini ve okulun karakterini önemli derecede etkilemektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011). İklim bir okulun, güçlü ve sürekli özelliğidir, psikolojik karakteridir. Bu özellikler okulları birbirlerinden ayırır, öğrencilerin ve öğretmenlerin davranışlarını ve okul ile ilgili hislerini etkiler. İklim, herhangi bir okulda işlerin nasıl gittiği ve sonuçların kestirilmesi ile ilgili bir fikir sağlar (Aydın, 2018).

Okul iklimi, okulun eğitsel görevlerini yerine getirebilmesinde merkezi konumdadır (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011). Okul iklimi, okul hayatının karakteri ve kalitesidir (Özdemir ve Arık, 2018). Okul iklimi, okuldaki öğrenciler ve tüm çalışanlar olmak üzere, onların kişisel özelliklerine ve deneyimlerine bağlı olarak, okul ve okuldaki diğer bireyler ile ilgili kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgili bir duygu olup okulun tamamına etki etmektedir (Dağlı, 2018); dolayısıyla öğrenci, öğretmen ve yönetim arasındaki ilişkiler, okul ikliminin oluşmasında önemli bir role sahiptir (Gündoğan ve Koçak, 2017). Okul ikliminin okuldaki bireylerin davranış ve tutumları ile ilişkisi yüksektir (Şentürk ve Sağnak, 2012), hedefleri, değerleri, normları, kişilerarası ilişkileri, öğretme ve öğrenme ile ilgili uygulamaları örgütsel yapıyı yansıtmakta ve okuldaki bireylerin okul yaşantılarının tecrübelerine dayanmaktadır.

Okul iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran, onu saran fiziksel ve sosyal çevrenin çalışanlar ve öğrenciler ile etkileşimi sonucunda oluşan ve okuldaki tüm bireyler tarafından psikolojik olarak hissedilen, algılanan özelliklerin tamamıdır. Örgüt iklimi, bireylerin örgüt ile olan ilişkisinde, örgüte olan bağlılıkta, çalışanların güdülenme durumlarında, örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde gösterilen gayret ve iş tatmini üzerinde ne derece etkili ise, okulların iklimi de okulların çevre ile olan ilişkisinde, çalışanlar arası ilişkilerde, öğrencilerin başarı durumunda, okula olan bağlılıkta, okulların amaçlarına ulaşabilme düzeyinde o derece etkilidir (Topçu, 2019). İklim, öğretmenlerin davranışlarını etkilemektedir ve okuldaki davranışlara yönelik olarak ortak olan algılar üzerine kuruludur. Üye etkileşimlerinin sonucu olarak ve üyelerin kendi aralarındaki iletişimlerinin niteliğinin derecesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Genelde eğitim örgütleri diğer örgütlerden, özelde ise her okul bir diğer okuldan farklı özelliklere sahiptir çünkü örgütü oluşturan unsurlardan birisi de kişilerdir. Kişilerin sahip oldukları değerlerin, davranışların ve algıların birbirinden farklılık göstermesi, iklimlerin de farklılaşmasına neden olmaktadır (Diş, 2015). Türk eğitim sistemi içerisinde her bir okulun kendine has bir iklimi vardır. Her okul, sahip olduğu iklim ile içerisinde bulunan bireyleri farklı şekillerde etkilemekte, çevresi ile ilişkilerinde farklı bir etkileşim süreci yaşamakta, öğretmenleri ve diğer çalışanları okula bağlılık açısından da yine farklı şekilde etkilemektedir. Birçok değişkenin sonucu olarak oluşan ve kendine has özellikler bütünü olarak tanımlanan iklim, okulların verimliliğini, etkililiğini, amaçlara ulaşma düzeyini farklı şekillerde etkilemektedir. Dolayısıyla her okulun çıktısı da bu durumların sonucu olarak farklı olmaktadır (Topçu, 2019).

Yale Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sağlıklı bir okul iklimini belirleyen faktörler şunlardır (Haynes vd., 1997, aktaran Çağlayan, 2014); başarı ve motivasyon; öğrencilerin başarılı olabileceklerine dair inanç düzeyleri ve öğrenmeye yönelik isteklilikleridir. İş birlikli karar verme; öğrenci, öğretmen ve velilerin okul ile ilgili alınan kararlara katılımlarıdır. Eşitlik ve adalet, öğrencilerin etnik kimliklerine ve cinsiyetlerine bakılmaksızın hepsine eşit muamele gösterilmesidir. Genel okul atmosferi okul içerisindeki güven ve saygı ile iletişimin kalitesidir. Düzen ve disiplin, öğrenci davranışlarının okul ortamına uygunluğudur. Velilerle iş birliği, velilerin okulda yapılan etkinliklere katılım sıklığıdır. Okul-toplum ilişkileri, okula toplum tarafından verilen destektir. Öğrenime verilen önem, öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmeleri yönünde gösterdikleri çabadır. Öğretmenlerin beklentileri, öğretmenlerin öğrencilerinin akademik yönden başarılı olacaklarına ve gelecekte de başarılı bir hayat süreceklerine dair inanç ve beklentileridir. Önderlik, okul yöneticisinin pozitif bir okul iklimi oluşturmasındaki rolüdür. Kaynakların paylaşımı, okul etkinliklerine katılımı ekipmanların ve malzemelerin paylaşılmasındaki adalettir. Duyarlılık ve ilgi, okul yöneticisinin öğretmenler, öğrenciler ve velilere gösterdiği ilgi ve onların gereksinimlerinin karşılanmasını önemsemesidir. Okul binası, okul binasının görünüşüdür.

Okul ikliminin oluşmasında birçok faktörün ve bireyin etkisi vardır. Yönetici tutum ve davranışları, bir okulun ikliminin oluşmasında rolü olan en önemli etkenlerdendir. Çünkü yöneticiler, kişiler arası etkileşimin niteliğini değiştirebilecek konumdadırlar. Aynı zamanda okuldaki öğretmenler, diğer çalışanlar ve okulun ham maddesi durumundaki öğrenciler de bir okulun ikliminin oluşmasında rolü olan diğer bireylerdir (Topçu, 2019). Dağlı'ya (2018) göre eğitim ve öğretimin lideri konumundaki okul müdürünün, okulun iklimi üzerinde doğrudan etkisi vardır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul ortamındaki tavır ve davranışları, tutumları, duygusal bağları okul iklimini oluşturur. Okul iklimi, okuldaki çalışanların okul ile ilgili duygularıdır. Okulun çevresi ile olan etkileşimi, bireylerin amaçları ile okulun amaçları arasında kurulan denge, okulun amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi ve okuldaki yöneticilerin ve çalışanların kişilik özellikleri, bir okulun iklimine etki eden temel etkenlerdir (Topçu, 2019). Yönetici ve öğretmenlerin algılamalarına bağlı olarak okulun örgütsel ikliminin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, okulun amaçları ile üyelerin ihtiyaçlarının dengelenmesini, daha bütüncül bir yaklaşımla da, okulda çağdaş yönetim süreçlerinin uygulanmasıyla birlikte örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesini sağlayabilir (Peker, 1993). Çağlayan'a (2014) göre de özel bir çevreye sahip olan okul örgütünü anlayabilmek ve değişiklikleri izleyebilmek açısından okul iklimi oldukça önemli bir yere sahiptir. Müdürün liderlik davranışları okul iklimini doğrudan etkilemektedir. Okul müdürünün okuldaki çalışanları ve öğrencileri güdüleme davranışları ve nitelikli eğitimin alınmasına zemin hazırlaması, öğrencilerin başarısını olumlu olarak etkilemektedir. Okul müdürü tüm çalışanlara adaletli davranmalı, herkese eşit mesafede olmalı ve okulda açık iklimin oluşturulması sürecinde hassas davranmalıdır. Açık iklime sahip okullarda, öğretmenlerin moralinin yüksek olmasından kaynaklı iş doyumları, örgüte bağlılıkları ve öz saygıları da artmaktadır. Okul müdürleri öğretmenleri ve öğrencileri maddi ve manevi konuda destekleme yönünde çaba harcamalıdır. Okul müdürlerinin göstermiş oldukları bu çaba öğrencilerin ve öğretmenlerin moralini artırır, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki dayanışmayı güçlendirir. Okul müdürünün bu davranışlarının öğrenme-öğretme sürecini olumlu olarak etkilemesi öğrenci başarısına da yansiyacaktır (Dağlı, 2018).

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında Dinçer’in çalışmasında (2013) örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Kılıç’ın çalışmasında (2013), öğretmen ve yöneticilerin okul iklimi algılarının olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt iklimi ile eğitsel denetim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, öğretmen ve yöneticilerin eğitsel denetime yönelik olumlu tutumlarının okul iklimini de olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Savaşkan (2019) araştırmasında çalışanların örgütleri tarafından ilgi gördüklerinde ve takdir edilip önemsendiklerini hissettiklerinde, örgütle özdeşleşme ve örgüte olan aidiyet düzeylerinin arttığı sonucuna varmıştır. Salatan’ın (2017) çalışma sonucuna göre, örgüt iklimi algısının öğretmen performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve öğretmen performansı arttıkça örgüt iklimi algısının da arttığı belirlenmiştir. Ergenekon’un çalışmasında (2019), örgüt iklimi üzerindeki değişimin önemli ölçüde öğretmenler ile yöneticiler arasındaki örgütsel iletişimin niteliğinden ve yöneticilerin öğretmenlere karşı göstermiş oldukları davranış ve tutumdan etkilendiği görülmüştür. Yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu okulların örgüt ikliminin de yüksek düzeyde algılandığı sonucuna varılmıştır. Tahaoğlu’nun (2007) çalışma sonucuna göre okulların iklimi ile okul müdürlerinin liderlik rolleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde amacına ulaşmasında okulun sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olması oldukça önemlidir. Sağlıklı örgüt iklimine sahip olan okullarda öncelikli amaç, öğrencilerin öğrenmesi ve akademik gelişme göstermesidir. Okulların etkili ve verimli olabilmesi, var olan örgütsel sorunların anlaşılıp, çözülmesi ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Örgüt iklimini oluşturan unsurları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, örgütün etkililiğini ve verimliliğini geliştirmek için bulunulacak girişimlerde, örgütün hangi yönleriyle iyileştirilmesi gerektiği konularında araştırmacılara ve uygulayıcılara fikir verecektir (Özgenel, 2020). Bu çalışma ile örgüt ikliminin öğretmen algılarına göre ortaya çıkan bulguları doğrultusunda, araştırma yapılan okulun örgüt ikliminin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanarak, yapılacak değerlendirmenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliğine ve etkililiğine, okulların amaç ve hedeflerine

ulaşabilmesine, öğretmen ve okul çalışanlarının ihtiyaçlarının değerlendirilmesine ve okul yönetimi alanındaki uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Ankara’da bir ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okullarının iklimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın alt problemleri şu şekilde belirlenmiştir; Öğretmenlerin okullarındaki (i) mevcut örgüt ikliminin özelliklerine, (ii) örgüt ikliminin oluşmasında rol oynayan etmenlere (iii) iklimin sonuçlarına (iv) açık bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ilişkin görüşleri nelerdir? Araştırma sonuçları doğrultusunda politika yapıcılara, okul yöneticilerine, öğretmenlere okullarının sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olması bağlamında fikir, görüş ve öneri sunulması hedeflenmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma durum desenindedir. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği, bir ya da birden fazla durumun, derinlikli bir şekilde araştırılmasıdır. Bir durumla ilişkili olan etkenler, bütüncül bir yaklaşım doğrultusunda araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Merriam’a (2018) göre durum çalışması sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenerek incelenmesidir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın durumu, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının var olan örgüt iklimidir ve bu iklimin okula yansımalarıdır. Bu kapsamda, belirtilen duruma ilişkin, katılımcıların görüşlerine ve yaşanmış tecrübelerine odaklanılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçilmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örneklemeden faydalanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme amaç, küçük bir örneklem oluşturarak, bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede sağlamaktır. Araştırmada çeşitliliğin sağlanmasında; cinsiyet, yaş, branş, okuldaki hizmet yılı, öğrenim durumu gibi değişkenler kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ise, araştırmacının erişilmesi kolay ve yakın olan bir durumu seçmesi, araştırmaya pratiklik ve hız kazandırmaktadır. COVID-19 pandemi sürecinden dolayı, görüşmelerin çevrim içi ortamda yapıldığı bir süreçte, katılımcılara ulaşabilmenin zorluğundan da kaynaklı, kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme ise temel anlayış, önceden belirlenen birtakım ölçütlerin karşılandığı bütün durumların karşılanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmanın örnekleme oluşturulan öğretmenler için belirlenen ölçüt, öğretmenlerin en az iki yıl aynı okulda görev yapıyor olmalarıdır. Nitekim öğretmenlerin görev yaptıkları okulun iklimini değerlendirebilmeleri için belirli bir süre o okulda görev yapmış olmaları gerekmektedir.

Araştırmanın çalışma grubu veri doygunluğuna bağlı kalınarak 11 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin dokuzu kadın, ikisi erkektir; üçü yüksek lisans, sekizi lisans mezunudur. Okuldaki çalışma sürelerinin iki ile dokuz yıl, yaşlarının 28 ile 42, mesleki kıdemlerinin üç ile 17 arasında değiştiği, branşlarının Matematik, Türkçe, Sosyal Bilgiler, Fen Bilimleri, Yabancı Dil ve PDR olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı okulda öğretmen değişikliğinin çok sık yaşanmasından dolayı okulda görev yapan öğretmenler genel olarak genç ve orta yaş olup, öğretmenlerin yaş grupları birbirlerine yakındır. Katılımcıların gizliliğini korumak üzere araştırma bulgularında yapılan doğrudan alıntılarda Bahar, Elif, Nuray, Burcu, Haydar, Ayşe, Kübra, Demet, Aylin, Leyla ve Zeynel şeklinde isimler kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken, ilgili alanyazın detaylı bir şekilde taranmış, literatüre dayalı çeşitli sorular oluşturularak, uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşlerinden gelen öneriler ve eleştiriler sonucunda, sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak, sorular uygulamaya hazır hâle getirilmiştir. Oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu; kişisel bilgiler ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt iklimine ilişkin görüşlerini ortaya koyacak sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Verileri toplayabilmek için gerekli başvurular yapıp, izinler alındıktan sonra çalışma grubundaki öğretmenler ile iletişime geçilmiştir. Öğretmenlere araştırmanın amacı ve süreci hakkında bilgi verilmiş, araştırma sürecinde katılımın gönüllük esaslı olduğu, kişisel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ilkesine saygı duyulacağı açıklamasında bulunulmuştur. COVID-19 salgın sürecinden kaynaklı öğretmenler ile yüz yüze görüşmelerin yapılması mümkün olmamıştır. Bu sebeple, katılımcı öğretmenler ile kararlaştırılan uygun gün ve saatte çevrim içi görüşmeler yapılarak verilerin toplanması sağlanmıştır. Yapılan görüşmeler, katılımcı öğretmenlerin onayı alınarak, kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları, daha sonra bilgisayara yazılı olarak aktarılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 35-75 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır; özünde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize etmek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda öncelikle katılımcıların görüşmelerde verdikleri yanıtlar, araştırmanın temel amacı ve alt amaçlar dikkate alınarak kodlanmıştır. Kodlama sürecinden sonra elde edilen kodlar bir araya getirilerek kodların

ortak yönleri belirlenmiş; alt temalar oluşturulmuştur. Bu aşamayı araştırmannın ana hatlarını oluşturan temaların oluşturulması aşaması takip etmiştir.

Geçerlik-Güvenirlik Çalışması

Araştırmada iç geçerlik; uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır. Dış geçerlik, araştırma yönteminin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlık incelemesiyle iç güvenilirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenilirlik sağlanmıştır.

Alan Notları

Çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulda yaklaşık 900 öğrenci ve 42 öğretmen bulunmaktadır. Okul; 22 derslik, bir tane çok amaçlı salon, bir kütüphane ve bir laboratuvarı bünyesinde bulundurmaktadır. Her sınıfın mevcudu ortalama 39-40 öğrenciden oluşmaktadır. Okul yönetimi bir müdür, iki müdür yardımcısından oluşmaktadır. Okul ilçe merkezine bir km, il merkezine yedi km uzaklıktadır.

Araştırmacılarından biri yaklaşık üç yıl çalışma yapılan okulda görev yapmış olup okuldaki iklim hakkında bilgi ve deneyim sahibidir. Okulda yaşanan sık öğretmen sirkülasyonunun öğrencilerin performanslarına etkisi, öğretmenler arası gruplaşmalar, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki etkileşimin güçlü olmaması, sorumluluk ve görevlerin fazlalığı nedeni ile okulun iç paydaşlarındaki fiziksel ve mental yoğunluk ve yorgunluk, veli ile öğretmenlerin zaman zaman yaşadığı olumsuz iletişimler, okul çevresinde yaşanan ve okulu da etkileyen olumsuz olaylar, akademik başarısızlık okulda kapalı bir iklimin hâkimiyetine işaret etmektedir. Okulda sağlıklı ve olumlu olmayan okul iklimi iletişim ortamını, öğrenci başarısını, öğrencilerin nitelikli okullara yerleşme oranını, eğitim-öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşmasını, öğretmenlerin okula olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini, öğrencilerin okula istekli gelme durumunu ve okulun öğretmen ve öğrenciler tarafından tercih edilmesini etkilediğinden bu

okuldaki iklim, iklime etki eden faktörlerin ve sonuçlarının okulda görev yapan öğretmenlerin gözünden de betimlenmesi araştırmaya değer görülmüştür.

Etik Kurallara Uygunluk

Araştırmanın tüm aşamalarında etik kurallara uygun hareket edilmesine özen gösterilmiştir. Bu çalışma ilk yazarın ikinci yazar danışmanlığında 2022 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan yüksek lisans tezi verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır. Verilerin toplanmasına yönelik Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'ndan izin alınmıştır. Ayrıca veriler Millî Eğitim Bakanlığında alınan araştırma izni ile gönüllü katılımcılardan toplanmıştır. Etik kurul onayı EK 1'de sunulmuştur.

BULGULAR

Öğretmenlerin Okullarının İklimine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okullarının mevcut durumdaki iklimine ilişkin görüşleri incelendiğinde; hissedilenler ve ortam olarak iki alt tema bulunmuştur. Hissedilenler alt temasında mutsuz, tedirgin, rahatsız, güvensiz, yorgun kodları belirlenmiştir. Ortam alt temasında ise gergin ve olumlu ortaya çıkan kodlardır.

Öğretmenler, görev yaptıkları okulda kendilerini rahat hissedemediklerini, sürekli olumsuz bir durum ile karşılaşabilecek şekilde diken üstünde olduklarını, böyle bir kaygı taşımanın da hem öğrencileri hem de meslektaşları ile aralarındaki iletişime yansıdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul yönetimi nedeni ile kendilerini baskı altında hissettiklerini, bunun da çoğunlukla sağlıklı bir iletişim ortamı olmamasından kaynaklandığını, kalabalık okul mevcudunun da iklime kötü etki ettiğini belirtmişlerdir.

Okullarının iklimine ilişkin hislerini olumsuz olarak bildiren, okulda mutsuz ve tedirgin olduğunu dile getiren Bahar *“Okulun örgüt iklimi için çok çok kötü demek istiyorum. Puslu bir hava. Bolca dikenli olan, insanın yanına bile yaklaşmak istemediği bir durum. Okulun içine girerken hep kaplumbağa olmak istiyorum. Yani kabuğumun içine*

çekilmek istiyorum; koridora çıktığım anda bana bir şeyler oluyor, sanki tehlikeli bir bölgedeyim, birinden bir laf duyacağım, biri kötü bir şey söyleyecek, üzüleceğim, bir şey olacak.” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Leyla ise okulda hissettiğinin güvensizlik olduğunu ve kendisini okulda güvende hissetmediğini bunun da kendisini yorgun hissettirdiğini “Özgür olduğumu hissetmiyorum, rahat edebileceğim bir ortam olmadığı için belki psikolojik olarak çok yoruluyorum o yüzden eve geldiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum.” şeklindeki görüşleri ile bildirmiştir. Okul ortamını gergin bulan Aylin ise “İdareciler, öğretmenler, veliler bütün herkes arasında gerginlik hâkim. Okula gelirken düşünerek geliyor öğretmen, acaba bugün ne ile karşılaşacağım, çocuklar açısından değil, okuldaki öğretmenler odasındaki meslektaşları ile idareci ile bugün nasıl bir tutumla karşılaşacağım diye düşünerek geldiği için gergin ve soğuk bir iklim hâkim oluyor.” şeklinde sözlerini dile getirerek okul ortamının öğretmenlerin huzurlu çalışmasına imkân tanımadığını, tüm paydaşlar arasında gerginlikler olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin çok azı okul ortamını olumlu bulmuşlardır; Zeynel olumlu bulan katılımcılardan birisi olarak “Örgütün iklimi bana göre olumlu. Ben çok fazla olumsuz bir durum görmüyorum. Bazı ufak tefek şeyler olabiliyor ama o her yerde olabilecek şeyler. Genel itibariyle bir bütünlük var.” demiştir.

Öğretmenlerin Okullarının İklimini Oluşturan Faktörlere İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okullarının iklimi oluşturan faktörlere ilişkin görüşleri incelendiğinde yönetim, öğretmen, veli, öğrenci, okul ortamı ve çevre alt temaları bulunmuştur. Yönetim alt temasında adalet, iletişim, kararlara katılım, denetim, destek, mesleki yeterlilik, iletişim kodları belirlenmiştir. Öğretmen alt temasında ise gruplaşma, sirkülasyon, yorgunluk kodları; veli alt temasında sosyo-ekonomik düzey, eğitim düzeyi ve ilgi kodları öne çıkmaktadır. Öğrenci alt temasında aile yapısı ile kurallar kodları, okul ortamı alt temasında öğrenci mevcudu, fiziki yapı, donanım kodları ve son kategori olan çevrede ise kültür kodları ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler okullarının mevcut iklimine etki eden en önemli unsurlardan birisinin okul yönetimi olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda okul yönetimi ile öğretmenler arasında iletişim kopukluğuna vurgu yapmışlar; kararlara katılım, düşüncelerini dile

getirme, adil bir ödüllendirme sistemi konularında sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir diğer iklime etki eden faktör olarak öğretmenlerin arasındaki gruplaşmalar ve sürekli öğretmen değişimi konularında görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenler arası gruplaşmalar bağlamında kendi arkadaş ortamlarında mutlu olduklarını ama diğer öğretmenlerle iletişim kurmada sorunlar olduğunu, sık öğretmen sirkülasyonu yaşandığı için bu açığın ücretli öğretmenlerle karşılandığını dile getirmişlerdir. Öğretmen değişimi nedeni ile öğretmenler arası iletişimin olumsuz etkilenmesi, öğrenci başarısının düşmesi söz konusudur. Öğretmenler zamansız şekilde veli görüşmeleri nedeni ile yorulduklarını bu durumun da örgüt iklimini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca velilerin bazılarının öğretmenlere karşı ön yargılı olmaları, açık arar gibi bir tavır takınmaları ve sürekli şikâyetle bulunmalarının kendilerini tedirgin ettiğini ifade etmişlerdir. Böyle durumlarda okul yönetiminin öğretmenin arkasında durmak yerine daha çok velinin arkasında durma çabasının öğretmenlerin güvenini sarstığını ve kendilerini suçlu hissettirdiğini; bu tür motivasyon kayıplarının da örgüt iklimine yansımaları ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul iklimine etki eden faktörlerden bir diğerini okul ortamı olarak belirledikleri görülmüştür. Öğretmenler, okuldaki öğrenci mevcudunun çok kalabalık olmasının nöbetlerde ve sınıf yönetiminde zorluklara sebep olduğunu, okullarında kuralların uygulanmasında netliğin olmadığını, öğrenciler için kuralların olduğunu ama kurallarda bir bütünlüğün sağlanmadığını, okulun fiziki imkânlarının yeterli olmadığını ve bu yetersizliğin de okulun örgüt iklimine etki ettiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okulun çok iyi bir çevrede olmadığını, okul çevresinin sıkıntılı olduğunu, çevrenin baskısını kendilerinde hissettiklerini ve rahat olamadıklarını, öğrencilerin farklı kültüre sahip olmasının öğrenciler arasındaki iletişimi etkilediğini ve bu durumun da kendilerine yansımaları, öğrencilerin öğrenmeyi tam olarak sağlayamadıklarını, bu durumun da bir sonucu olarak, çevrenin profilinden de kaynaklı öğrencilerin başka şeylere yöneldiğini, okulun çevresinde, sınıflarda olayların ve kavgaların yaşandığını, bu durumların okuldaki güven ortamını ve öğrencilerin başarısını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Yönetim ile iletişim konusundaki sorunlara dikkat çeken Nuray “Özellikle yönetenler. Yönetenler sayı olarak da yeterli değiller. İletişim olarak da bizim beklentilerimizi karşılamıyorlar. Yönetenler ile iletişim kurmak çok zor. Yönetenlere derdimizi anlatmak çok zor. Yönetenle muhatap olmamak için dua ediyorum. Ya çok boş vermiş havaları var ya da önünü kesen bir durum söz konusu bizde.” şeklinde görüşlerini belirtirken, yönetimin öğretmenleri karara katmasındaki sıkıntılara dikkat çeken Haydar “Toplantılarda öğretmenlerin fikirleri alınıyor, uygulanıyor mu uygulanmıyor çoğu konuda.” şeklinde sözlerini ifade etmiştir. Yönetim kademesinin öğretmenlere destek olma konusundaki eksikliklerini dile getiren Demet görüşlerini “Ama ben her gittiğimde, bir ret ile karşılaşıyorsam veya ben bunu hissediyorsam, iletişim kopukluğu oluyorsa, üstüme düşen sorumluluğu yaparım ama bunun ötesinde kuruma ne katarım gibi fikirler, artık azalmaya başlıyor yani biz öğretmenlerin verimliliğini de azaltıyor bence.” diyerek ifade etmiştir. Okuldaki öğretmenler arası gruplaşmalara ve sürekli öğretmen değişimine dikkat çeken Ayşe ve Aylin’in konuya ilişkin görüşleri sırası ile şu şekildedir; “Sanki gruplaşmış bir öğretmenler odası gözlemliyorum, ama ben kendi içinde bulunduğum tarafta mutlu olduğum için, diğer tarafla çok ilgilenmiyorum.”; “Okulumuzda çok sık öğretmen değişiyor. Çünkü gereğinden fazla atama yapılmadığı için çok fazla öğretmen değişikliğine neden oluyor, bu da öğrencilerin eğitim durumunu, öğrenme becerisini çok fazla etkiliyor.” Velilerin eğitim düzeyinin öğretmenlerle iletişimde olumsuz şekilde yansıdığını dile getiren Kübra “Okulun bulunduğu muhit, konumu itibarıyla, biraz kırsal kesimde olduğu için, velinin eğitim seviyesi çok önemli.” demiştir. Yine Aylin “Çünkü çoğu ilkokul, ortaokul mezunu. Çocuğuna kendisi destek olamıyor bile. Çocuk kendi başına bir şeyler yapmaya çalışsa bile aileden destek göremiyor.” sözleri ile Kübra’ya destek olmuştur. Öğrencilerin aile yapısına ilişkin Burcu “Çocukların kendilerini güvende hissettikleri bir okul ortamı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bazı öğrenciler suça eğilimli, evde yaşadıkları olumsuz hayatlardan dolayı veya anne babalarından gördükleri şiddetten dolayı bunu okula da yansıtıyorlar. Aile ve izledikleri içerikler çocukların maalesef şiddete meyilli olmalarına neden oluyor, bu da okulda kendini güvende hissetmeyecek bir ortamın oluşmasına neden oluyor.” diyerek öğrencilerin ailevi özelliklerinin önemine

değmiştir. Ve son alt tema olan çevre ve kültürüne ilişkin olarak ise Zeynel “*Mahalle olarak, ortam olarak belki sıkıntılı bir yer Çevrenin baskısı da ister istemez üstümüzde oluyor, çok rahat değiliz. Mahallede çok bizim alışık olduğumuz, tasvip ettiğimiz ortam yok. Sonuç olarak çocuklar okuldan çıktığında sokağa indiğinde karşılaştığı durumlar onların hayatlarını çok kötü etkiliyor.*” şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Öğretmenlerin Okullarının İkliminin Yarattığı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okullarının ikliminin sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmen, amaç, öğretmenler odası, okul düzeni alt temaları ortaya konmuştur. Öğretmen alt temasında mutsuz, isteksiz, bağılılık, iş doyumu, mesleki gelişim, yorgunluk ve kaygı kodları belirlenmiştir. Amaç alt temasında ise amaçlara ulaşamama kodu belirlenirken öğretmenler odası alt temasında iletişim ve güven, okul düzeninde ise disiplin kodu öne çıkmıştır.

Öğretmenler, okuldaki mevcut iklim nedeni ile kendilerini mutsuz hissettiklerini, okula sevrerek değil de neler yapacağım kaygısı ile geldiklerini, mesleki olarak tatmin olmadıklarını ve mesleki gelişim eksikliği dolayısıyla kendi performanslarından memnun olmadıklarını, bazı meslektaşlarının tayin isteyip okuldan ayrıldıklarını, imkânı olmaları hâlinde kendilerinin de tayin isteyeceklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler mevcut örgüt ikliminin tam olarak amaçlara ulaşmayı engellediğini, öğrencilerde başarıyı tam olarak sağlayamadıklarını, eğitimden yeteri kadar verim elde edemediklerini dolayısıyla merkezi sınavlarda nitelikli okullara yerleşen öğrenci sayısının çok az olduğunu, okulun kalabalık olmasından dolayı öğrencilerin yeteneklerini fark edemediklerini dolayısı ile kendilerini keşfetmelerine ve yetenekleri fark edip geliştirmelerine yardımcı olamadıklarını kısaca öğrencilerin istedikleri eğitimi alamadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, öğretmenler odasında gruplaşmanın olduğunu, öğretmenlerin güven ve iletişim ortamını daha çok kendi gruplarında sağlayabildiğini ancak bu şekilde kendilerini okula ait hissettiklerini, var olan gruplaşma ortamından kendilerinin de rahatsızlık duyduğunu, bazı öğretmenler ile iletişim kurmanın rahat, bazı öğretmenler ile zor olduğunu bu durumun hem kendilerini hem de öğrencileri olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, zaman zaman

öğrencilerin kavga ettiklerini ve öğrencilerin davranışlarında şiddet gözlemlediklerini, kuralların her öğrenciye aynı şekilde uygulanmamasının disiplinli bir ortamın oluşmasını engellediğini belirtmişlerdir.

Haydar mesleki gelişim ve iş doyumuna ilişkin olarak öğretmenlerin okulda çok tatmin olmadıklarını “*Mesleki doyum bir alışkanlık hâline geldi aslında, daha ileri götürüyor mu çocuklar beni, daha ileriye taşıyorlar mı maalesef eğer senin gayretin varsa, kendi içinde bir şeyler varsa sen yapıyorsun, kendi alanımla ilgili okumayı seviyorum, daha iyi noktaya taşıyor mu seni, maalesef taşıyor.*” diyerek belirtmiştir. Kübra da aynı şekilde mesleki gelişim noktasında yeterli imkân sağlanmadığını “*Mesleki olarak çok geliştiğimi düşünmüyorum bizim okulumuzda.*” diyerek ifade etmiştir. Elif “*Okuldaki örgüt iklimi eğitimde eksikleri içinde barındırdığı için tam olarak sonuca ulaşmamızı engelliyor. Yeteri kadar verim elde edemiyoruz; biz okuldayken o çocuğa yeteri kadar eğilemiyoruz, o beş kişiyle, üç kişiyle dersleri ilerletiyoruz, konuşuyoruz ama kalan öğrencilerde*” şeklindeki düşüncesi ile okulun amaçlarına ulaşmasındaki sıkıntıları belirtmiştir. Öğretmenler odasındaki iletişim ve güven eksikliğine ilişkin olarak da Kübra “*Gruplaşma vardır, herkes birbiri ile konuşur ama özelde grup olarak görüşür, herkes ayrı ayrı grubu ile oturur, bu durumdan ben de çok rahatsızım, böyle olması iyi midir dersiniz hayır iyi değildir. Son zamanlarda her öğretmenler odasına girdiğimizde sürekli yeni biri ile karşılaşıyoruz. Hiç tanımıyorsun, kimdir, bir anda değişiyor öğretmen, bizi geçtim öğrencide daha çok olumsuzluk yaratıyor.*”; Demet ise “*Öğretmenler odasında gruplaşmanın olduğunu hissediyorum zaman zaman öğretmenler odasında vakit geçirdiğimde. Herkesin birbirine bir merhabası, genel güncel konular hakkında konuşması olabilir ama güven duygusunu veya iletişimi daha çok kendi grupları arasında sağlıyorlar. Onun dışındaki iletişimlerde daha sığ kaldığımızı düşünüyorum.*” sözlerini söylemişlerdir. Okuldaki disipline ilişkin olarak da Burcu “*Sonuçta okulun içinde beraber duruyoruz, kişiye göre kurallar belirlenmemeli. O ana göre, ruh halimize göre maalesef çocukların yaptıkları hatalarda onlara dönütler veriyoruz, bu da okulda iyi bir disiplin ortamının oluşmamasını sağlıyor.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Açık Bir İklim Oluşmasına İlişkin Önerileri

Öğretmenlerin okullarında açık bir iklim oluşmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde yönetim, öğretmen, okul yapısı ve öğrenci alt temalarında öneriler sundukları belirlenmiştir. Yönetim alt temasında Denetim, Ödül, Adalet, Destek, İletişim, Kararlara katılım kodları belirlenmiştir. Öğretmen alt temasında mesleki gelişim ve iletişim, okul yapısı alt temasında öğrenci mevcudu, donanım ve öğrencide etkinlikler ve kurallar kodları öne çıkmıştır.

Öğretmenler güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik denetimin artırılmasının önemine vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, yöneticilerin adaleti sağlaması ve öğretmenlere destek olması, öğretmenlerin kararlara katılımının desteklenmesi ve tüm çalışanlar arasında açık iletişimin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yönelik mesleki gelişimlerinin sağlanması, yöneticilerin bu konuda kendilerini desteklemeleri, seminerlerin yapılması, öğretmenlerin kendi kişisel gelişimlerini sağlamaları, öğretmenlerin iletişimini güçlendirmek amacıyla yapılan etkinliklerin artması gerektiğini ifade etmişler; öğrenci mevcutlarının azaltılması ve okulun fiziki imkânlarının artırılıp, donanımlı bir hâle getirilmesi gerektiğini eklemişlerdir. Açık bir okul ikliminin oluşturulmasına yönelik öğrencilerin dersler dışında farklı alanlarda desteklenmelerinin ve gelişimlerinin sağlanması, kuralların uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Denetimin önemine vurgu yapan Bahar “*Öğretmenin sürekli takip edilmesi gerekiyor. Görevini yapıyor mu, derse vaktinde giriyor mu. İlçenin çok sık denetime gelmesi gerekiyor. Kesinlikle her okulda teftiş sıklığının artmasını istiyorum.*” şeklinde denetimlerin sıklaştırılması gerekliliğini vurgulamıştır. Aynı şekilde Aylin de “*Okullarda daha fazla denetleme olabilir.*” diyerek denetimlerin sıklaştırılmasını vurgulamıştır. Ödül konusunda Nuray “*Aynı zamanda kesinlikle ödül, ödül, ödül. Yani bu ödül maddi olmak zorunda da değil, teşekkür, onay, bu her şey olabilir, bu gerçekten motivasyonu çok çok etkiliyor. Yönetici hem otoriter olmalı, hem adaleti sağlamalı, yeri geldiğinde çalışanları ödüllendirebilmeli.*” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Adil

yönetim konusunda Haydar *“İdarenin yaklaşımı herkese karşı aynı şekilde olmalı.”* şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Mesleki gelişimin desteklenmediği bir okul ortamından bahseden katılımcılar öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sürekliliğinin sağlanmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesinin okul için önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Bu konudaki görüşlerini katılımcılardan Elif *“Öğretmenlerin gelişmişlik düzeyi, kitap okuması, kendini geliştirmesi, en çok etkileyen öğretmen, bu eski köy enstitülerinden yetişen öğretmenler gibi dedim ya biraz önce nitelikli, öğrenmeye hevesli, kendini geliştirmeye istekli.”* şeklinde, Nuray *“Mesleki gelişimlerimiz desteklenmiyor. Mesleki gelişim anlamında bizi teşvik etmiyor okul. Ya da üst yönetim de teşvik etmiyor, edilmeli.”* şeklinde ve Ayşe de *“Birlikte çalışan insanların paylaşımlarının artması gerektiğini düşünüyorum, dışarıda sosyal etkinlikler, geziler, bu tarz şeylerle sağlanmalı.”* şeklinde belirtmişlerdir. Sosyal etkinlikler konusunda Ayşe'nin görüşüne Demet de *“Daha çok organizasyonlar yapılabilir beraber vakit geçirebileceğimiz. İnsanların bir araya gelebileceği ve paylaşımında bulunabileceği ortamlar bence en azından yine iletişime katkısı olacak.”* sözleri ile destek olmuştur. Öğrenci mevcudu ve donanımına ilişkin öneriler arasında Haydar'ın mevcutların azaltılması görüşü bulunmaktadır ve görüşünü *“Mevcutlar azalmalı.”* şeklinde dile getirmiştir. Aylin *“Okulda büyük bir kütüphane olabilmeli. Çocukların görsel hafızasına etki eden derslerde çocukların görerek, deney yaparak, dokunarak öğrenmeleri lazım. Haritalar, deney malzemeleri, matematiksel oyunlar, satranç gibi.”* sözleri ile okuldaki donanımın tüm paydaşlar için en etkili şekilde sağlanması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Öğrencilere ilişkin geliştirilen öneriler arasında ise etkinliklerin artırılması ve kuralların açık ve net olmasına ilişkin öneriler sunulmuştur. Bu konuda Elif ve Haydar görüşlerini şöyle belirtmişlerdir; *“Geziler, gözlemler, bu açıdan çocukların çok desteklenmesi lazım.”*, *“Kurallar baştan konulmalı. Sonrasında bu kurallar çerçevesinde hareket edilmeli, esnetilmemeli.”*

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenler okullarındaki iklimi genellikle olumsuz ifadelerle betimlemişlerdir. Okulların kendilerini daha çok tedirgin, mutsuz, baskı altında hissettirdiğini, çalışma ortamlarının karmaşık, sürekli gerginliğin var olduğu, puslu bir yapı olarak anlatmışlardır. Öğretmenler arası gruplaşmaların olduğu ve her öğretmenin kendisine düşünce ve yaşam tarzı benzer olanlarla anlaştığını ama diğer gruplarla nitelikli bir etkileşimin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu gruplaşmaların da okullarında ayrıma, iletişim kopukluklarına ve kendilerini rahatsız hissetmelerine sebep olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kendilerini huzurlu, mutlu ve güvende hissetmeleri örgüt ikliminin üst düzey algılanmasına neden olmaktadır (Ergenekon ve Aküzüm, 2020). Öğretmenlerin okullarının iklimini genel olarak olumsuz kavramlar üzerinden ifade etmeleri örgüt ikliminin düşük düzeyde algılandığını göstermektedir. Arslan ve Halis (2000) çalışmalarında incelemiş oldukları iki örgütteki çalışanların yarısının örgütlerindeki örgütsel havayı olumsuz olarak nitelendirdiğini; çalışanların bu havayı çok tedirgin edici ve dayanılmaz olarak ifade ettiklerini belirtmiştir. Özünde bu tür gruplaşmalar okulda çok çeşitli kişilik, özellik, kültür, inanca sahip öğretmenlerin de varlığına işaret etmektedir. Ancak bu okulun öğretmenlerinin çoğunluğunun iklim hakkındaki olumsuz görüşleri bu tür çeşitliliğin daha çok gruplaşmalar şeklinde var olduğuna işaret etmektedir

Öğretmenler, okul iklimini oluşturan en önemli faktörün okul yöneticisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yapıcıer'in (2007) araştırmasındaki, okuldaki çalışanların okulda görev yapmaktan keyif almalarını sağlayacak ve okulda kalma isteklerini arttıracak olumlu bir örgüt ikliminin sağlanmasında yöneticilere çok fazla görevin düştüğü sonucu bu çalışmayı desteklemektedir. Tahaoğlu (2007) çalışmasında okuldaki örgüt ikliminin müdürlerin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinden etkilendiğini ifade etmiştir. Öğretmenler örgüt iklimini ifade ederken en çok okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarına ve meslektaşları ile yöneticileri arasındaki iletişimin niteliğine vurgu yapmışlardır. Karademir ve Ören (2020) çalışmalarında yine bu araştırmanın

yöneticinin örgüt ikliminin oluşmasındaki en önemli unsur olduğu bulgusunu destekler şekilde, yöneticilerin benimsemiş oldukları davranış biçimlerinin ve ilkelerin yöneticilerin karakter özelliklerine göre şekil aldığını, bu durumun bir sonucu olarak kurumlarda var olan örgüt ikliminin yöneticilerin karakter özelliklerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Ergenekon (2019) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin tutum ve davranışa yönelik iletişim becerilerini en düşük düzeyde algıladıkları sonucunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin okulların örgütsel ikliminin yordanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Baykal (2007) da araştırmasında örgüt ikliminde kişilerarası ilişkilerin olumlu olmasının ve öğretmenlerin gelişmiş sosyal becerilere sahip olmasının okul iklimine olumlu yönde katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Okullarda yöneticiler tarafından oluşturulan güçlü bir örgütsel iletişim, öğretmenler arasında samimi, sıcak ve güvenli ilişkilerin oluşmasına, mesleki konularda öğretmenler arasında bilgi alışverişinin sağlanmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin okullarının atmosferine ilişkin olumsuz görüş bildirmeleri, bunun sebebinin de okul yöneticilerinin okulda olumlu ve sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturamaması olarak belirlemeleri okul yöneticilerinin okulların etkili ve verimli işleyişinde, çalışanların motivasyonları ve performansları üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Öğretmenler, örgütsel kararlara katılımlarının sağlanmadığını, çoğu zaman görüşlerinin sorulmadığını, sorulsa dahi son sözü yine okul yöneticilerinin verdiğini, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Oysa alınacak olan kararlardan etkileneceği düşünülen bütün paydaşların fikirlerinin alınması okul ikliminin sağlıklı bir şekilde devamını ve değişimini sağlayacaktır (Acet, 2006; Arslan ve Halis, 2000; Doğan, 2017). Örgütlerde demokratik bir yapının oluşmasında kararlara katılma temel etmenlerden birisi olup, çalışanların örgütte alınacak kararlara katılması onların örgütün amaçlarını benimsemesini sağlamaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin her öğretmene aynı şekilde eşit ve adil yaklaşmadığını, adaletli bir tutum sergilemediğini ifade etmişlerdir. Yüceler (2009) örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt ikliminin en önemli etmenlerden birisi olduğunu, örgütsel bağlılığın yöneticilerin çalışanlarına olan tutumları, okulda uygulanan politikalar, kurumdaki fiziki çalışma şartları, meslektaşlar arası ilişkiler gibi

birçok örgüt iklimi unsurunun sonucunda oluşacağını ifade etmiştir. Öğretmenler okullarında sık yaşanan öğretmen sirkülasyonunun en önemli nedenlerinden birisinin öğretmenlerin okullarında mutlu olmaması olarak söylemişlerdir. İmkânı olan her öğretmenin ivedilikle tayin istedikleri ifade edilmiştir. Bu doğrultuda bu okulda görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmının örgütsel bağlılığının düşük olduğu söylenebilir. Savaşkan (2019) araştırmasında samimiyet arttıkça aidiyetin de arttığı sonucuna varmıştır. Örgüt ikliminin samimiyet boyutu ise çalışanların birbirlerine güvendiği ve birbirlerini anladığı, yöneticilerin hatalara karşı anlayış gösterdiği iklimi ifade etmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerini desteklemediğini, bir sözle dahi ödüllendirmede bulunmadığını, bu durumun performanslarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Saylan (2008) yaptığı çalışmada iş tatmini ile takdir edilme, çalışma şartları, işe bağlılık, yönetimin yaklaşımı ve arkadaşlık ortamı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu sonucuna varmıştır. Öge (1996) çalışmasında ödül ve ceza uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışının örgüt iklimi hakkında ipucu verdiğini, çalışanların yarısının ödüllendirme olmadığını kanısında olduğunu, ödüllendirme olduğunu düşünenlerin de bu durumdan pek tatmin olmadıklarını, bu durumun bireylerin işe olan bağlılıklarını, iş başarılarını ve motivasyonlarını engellediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada okul iklimine etki eden unsurlardan bir başkası da öğretmenlerin görüşlerine göre denetim eksikliğidir. Öğretmenler okullarında yeterince denetim yapılmadığını, her öğretmenin ve öğrencinin kurallara aynı şekilde uymadığını, kuralların uygulanmasında tutarlılık ve sürekliliğin sağlanmadığını, bu durumun da okulda disiplinli ortam oluşmasının önünde engel oluşturduğunu, denetimin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Az sayıda öğretmen ise denetimin kendilerini üzerinde baskı oluşturduğunu ve rahat hissetmediğini belirtmiştir. Denetim, yapılması gereken ile gerçekleşmekte olan arasındaki farkın kontrol edilmesidir (Arslan ve Halis, 2000). Denetim, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet eden amaçlı bir etkinliktir. Bu amaçların bilinmesi, tanınması denetimin etkililiğini arttırmaktadır. Eğitimin amaçlarına ulaşım, eğitim örgütlerinin etkililiğinin sağlanması denetimin amaçlarının gerçekleşip, bu amaçlara katkı sağlayacak olan denetimin ilkelerine uyulması ile sağlanabilir. Arslan ve Halis (2000) çalışmalarında örgütte gerçekleştirilen

denetimin gereğinden fazla baskıcı ve sıkı olmasının örgütte otoriter bir iklimin oluşmasına neden olduğuna ve denetimin gevşek ve gereğinden fazla sıkı olarak algılanmasının örgütlerdeki iklimin olumsuz algılanmasına etki ettiği sonucuna varmışlardır. Kılıç (2013) çalışmasında örgüt iklimi ile denetim arasında anlamlı bir ilişki bulmuş, öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitsel denetim ile ilgili olumlu tutumlarının okuldaki iklimi de olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Buradan hareketle denetimin yapıcı olmaktan öte sadece yıkıcı eleştiri şeklinde yapılması, süresinin tam olarak ayarlanmayışının öğretmenler üzerinde baskı oluşturduğu ifade edilebilir. Ancak denetimin yerinde ve vaktinde etkili bir şekilde yapılmasının; okuldaki düzen ve disiplin ortamına, eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasına ve örgüt iklimine olumlu yönde etki edeceği söylenebilir. Bir diğer üzerinde durulan husus okulun fiziki donanımı ve öğrenci sayısıdır. Yapıcıer (2007) çalışmasında okuldaki öğrenci sayısının çok fazla ya da çok az olmamasının okul iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Öğretmenler, yöneticilerinin mesleki gelişimlerin yeterli olmadığını bu durumun örgütün iklimini etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler yeterli liderlik becerilerine sahip değildir. Yeterli mesleki becerilere sahip olmayan yöneticiler sağlıklı ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasında da eksik kalmaktadırlar. Deniz (2013) araştırmasında yöneticilerin kendilerini kişisel yönden geliştirmelerinin buldukları örgütün iklimine etki edeceğini, bu durumun da öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine vesile olacağı sonucuna varmıştır. Karademir ve Ören (2020) çalışmalarında sağlıklı okul ikliminin oluşmasında ve devamının sağlanmasında en önemli aktör olan müdür yardımcısı ve yönetici adaylarının atama ve seçim kriterlerinin yetersiz olduğunu ifade etmişler, yönetici iletişim becerilerinin ve kişilik özelliklerinin tespit edileceği kriterlerin oluşturulmasının gerekliliğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın dikkat çeken bulgularından birisi örgüt ikliminin en çok öğretmenlerin motivasyonlarına etki etmesidir. Okulda çalışan tüm öğretmenlerin görevlerini mutlu, huzurlu, severek ve isteyerek yerine getirmesi okulun da amaçlarına ulaşması bağlamında oldukça önemlidir. Çalışanların isteklendirilmesinde motivasyonlarının

artarak en iyi performansı sergilemelerinde okul iklimi oldukça etkilidir. Öğretmenlerin etkili bir öğretim sağlaması ve performans göstermesi öğrencilerin başarılı olmasını da etkilemektedir (Arslan, 2019). Araştırmada öğretmenler, iş doyumunu yaşamadıklarını ve kendi performanslarından hoşnut olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin genel olarak okullarının örgüt iklimini olumsuz ifadeler üzerinden tanımlamaları ve okuldaki hâlihazırda birçok soruna dikkat çekmeleri, öğretmenlerin motivasyonlarının iyi düzeyde olmadığını göstermektedir. Gök (2009) çalışmasında motivasyon ile örgüt iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Katılımcıların iklime ilişkin algılarının olumlu olması motivasyonlarını artırmıştır. Çevik (2010) de yaptığı araştırmada örgüt iklimi ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulmuş, öğretmenlerin okullarında meslektaşları ile iletişimlerinin olumlu yönde olmasının, yapılan hataların hoş görülmesinin, öğretmenlerin birbirlerine her konuda yardımcı ve destek olmalarının öğretmenlerin mesleki doyumlarını arttırdığı sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin kendilerini okulda mutlu ya da iyi hissetmesi öğrencilerin başarılarına ve öğretmenler arası iletişime yansiyarak örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecek, bu durum da öğretmenlerin örgüt iklimini sağlıklı yönde algılamasını sağlayacaktır. Gün içerisindeki vakitlerinin büyük kısmını okulda geçiren öğretmenler için iş arkadaşları ile olan iletişimlerinin niteliği oldukça önemli olup, iyi ve olumlu yönde sağlanan iletişim, öğretmenlerin iş doyumlarını ve okula olan bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Öğretmenler, okullarında açık bir iklim oluşturulmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuşlardır. Öğretmenler okul yönetimi ile ilgili yöneticilerinin tutum ve davranışlarına, mesleki yeterliliğine, iletişim becerilerine vurgu yapmışlar; okul yöneticilerinin adaletli olması, ödüllendirmede bulunması, öğretmenlere destek olması, öğretmenlerin örgütsel kararlara katılımını sağlaması, denetleme yapması, yönetici atamalarında liyakati sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, meslektaşları ile iletişimin nitelikli olması gerektiğine vurgu yapmışlar, iletişimi güçlendirmek için sosyal-kültürel etkinliklerin artırılmasının önemli olduğunu belirtmişler, öğretmenler arasında oluşan gruplaşmalardan rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun fiziki imkânlarının ve donanımlı olmasının örgüt iklimini ve öğrenci başarısını etkilediğini, eksiklerinin tamamlanması ve okullara kaynak sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeyinin, aile yapısının, velilere öğretmenlere saygı duymasının örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişler, velilere şikâyet hakkı tanınmasından rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, çevresel faktörlerin ve okulun bulunduğu çevrenin örgüt iklimine ve öğrencilerin başarı durumu ile davranış şekillerine etki ettiğini, özellikle nöbetlerde ve sınıf yönetiminde bu durumun zorluğunu yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ışığında şu öneriler geliştirilmiştir;

Öğretmenler okullarının iklimini genel olarak olumsuz ifadeler kullanarak anlatmışlardır. Okullarının mevcut ikliminin eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasının önünde engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda eğitim öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşması, okulun verimli ve etkili işleyişinin sağlanması için okulların ikliminin sağlıklı olmasına engel olan sorun kaynakları tespit edilmeli, sağlıklı, olumlu ve etkili bir okul ortamı sağlanmalıdır. Öğretmenler okul yöneticilerinden destek görmediklerini, güveni ve iletişimi kendi grupları arasında sağladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca en fazla vurgu yaptıkları konu, okul yöneticileri ile meslektaşları arasındaki iletişimin güçlü olmadığıdır. Sağlıklı ve olumlu bir okul ikliminin oluşturulabilmesi için okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iş birliği sağlanmalı ve güvene dayalı ilişkiler oluşturulmalıdır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla, birlikte zaman geçirecekleri sosyal ortamlar oluşturulmalı veya yapılacak sosyal-kültürel etkinliklerin sıklığı artırılmalıdır. Öğretmenler örgütsel kararlar alınırken kendi görüşlerinin alınmadığını belirtmişlerdir. Olumlu bir okul ikliminin oluşturulabilmesi için kararlar alınırken öğretmenlerin görüş ve önerileri sorulmalı, talep, istek ve ihtiyaçları dinlemeli, eleştirileri dikkate alınmalı, öğretmenlerin fikir ve görüşlerine değer verilmeli ve okul yöneticileri tek karar alıcı kişiler olmamalıdır. Okulda sık yaşanan öğretmen değişimi olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenler hatta imkân olmaları hâlinde kendilerinin de tayin isteyeceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okula karşı aidiyet hissetmeleri okul

iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin okula karşı güçlü bağ kurabilmeleri için öğretmenleri desteklemelidir. Öğretmenler okullarının yeterli donanıma sahip olmamasının ve fiziki alt yapı eksiklerinin okullarının örgüt iklimine etki ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde okulların yeterli donanıma ve fiziki alt yapıya sahip olması önemlidir. Okulların fiziki alt yapı eksiklikleri giderilmeli, okullar donanımlı hâle getirilmelidir. Okulların ikliminin olumlu yönde gelişebilmesinde sadece okul yöneticileri ve öğretmenler etkili değildir. Öğretmenler okullarının yeterli donanıma sahip olması konusunda kendi çabalarının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. İl ve ilçe Millî Eğitim Müdürlükleri ile Bakanlık çalışanları ve yöneticileri okulların gereksinim duyduğu ihtiyaçlarını giderme konusunda daha çok iş birliği yapmalıdırlar. Öğretmenler okulda özellikle nöbet esnasında kendilerini güvende hissetmediklerini belirtmişlerdir. Okuldaki herkesin kendini güvende hissetmesi için okullar ve okul çevreleri güvenli hâle getirilmelidir. Bu araştırma, Ankara ilinde bir ortaokulda yapılmıştır. Aynı araştırma Ankara'nın diğer ilçeleri ile karşılaştırmalı olarak veya Türkiye'nin farklı illerinde yapılarak genişletilebilir. Bu araştırmanın katılımcıları sadece öğretmenlerden oluşmaktadır. Benzer araştırmalar yöneticiler, veliler ve öğrencilerden oluşan farklı bir çalışma grubu ile de yapılabilir.

KAYNAKLAR


- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Arslan, S. (2019). Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Arslan, N. T., & Halis, M. (2000). Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (43-44). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9775> adresinden erişilmiştir.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Balcı Bucak, E. (2002). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: “Yönetimde ast-üst ilişkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/217387> adresinden erişilmiştir.
- Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarının örgüt ikliminin bazı değişkeler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Buluç, B., & Şenel, T. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Türk Bilim Araştırma Vakfı Bilim Dergisi*, 9(49), 1-12.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt iklimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çalık, T., & Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.
- Çalık, T., Kurt, T., & Çalık, C. (2011). Güvenli okulun oluşturulmasında okul iklimi: kavramsal bir çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(4), 73-84.
- Çevik, N. (2010). *İlköğretim kurumlarında örgütsel iklim ile iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Dağlı, A. (2018). *Örgütsel iklim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, Y. (2013). *İlkokul ve ortaokullarda örgüt ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Dinçer, E. (2013). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir kamu kurumunda araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.


- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Doğan, S. (2017). Okul kültürü ve iklimi. İçinde C. T. Uğurlu (Ed.), *Okul yönetimi*. (ss. 91-119). Ankara: Anı.
- Durnalı, M., & Filiz, B. (2019). Delaware okul iklimi ölçeği öğrenci versiyonunun Türk kültürüne uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(6), 2651-2661.
- Ergenekon, Ö. (2019). *Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ergenekon, Ö., & Aküzüm, C. (2020). Bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, 24(81), 343-376.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Todaie.
- Gedikoğlu, T., & Tahaoğlu, F. (2010). İlköğretim okullarının örgüt iklimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(186), 38-55.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gündoğan, A., & Koçak, S. (2017). Öğretmen adaylarının okul iklimi algıları ile akademik öz yeterlik inançları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(3), 639-657.
- Gürcüoğlu, S., & Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 229-254.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Karademir, A., & Ören M. (2020). Okul iklimi: Anadolu yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla karşılaştırmalı bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 206-236.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kılıç, Y. (2013). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin eğitsel denetim ve örgüt iklimine ilişkin algılarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Memduhoğlu, H. B., & Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma*. Ankara: Nobel.

- Öge, S. H. (1996). *Örgüt iklimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, A. O., & Arık, R. S. (2018). Okul iklimine ilişkin öğretmen ve müdür davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işkolikliğın aracılık etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(2), 295-338.
- Özgenel, M. (2020). Örgüt ve okul ikliminin tanımı. İçinde, M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve okul iklimi* (ss.1-14). Ankara: Nobel.
- Peker, Ö. (1993). Okullarda örgütsel havanın çözümlenmesinde bir yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 21-43.
- Salatan, T. (2017). *Örgüt iklimi performans ilişkisi ortaokul öğretmenleri örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Savaşkan, D. (2019). *Algılanan örgütsel desteğin ve örgüt ikliminin duygusal bağlılığa etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Topçu, İ (2019). *Okul iklimi ve kültürü* (1. Baskı). Ankara: Anı.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesi'nde örgütsel iklim. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 145-165.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.baskı). Ankara: Seçkin.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.

ORCID

İlknur ÇETİNKAYA  <https://orcid.org/0000-0002-4391-2697>

Didem KOŞAR  <https://orcid.org/0000-0003-4959-1094>

SUMMARY

Organizations have some unique features. In general, educational organizations have different characteristics from other organizations, and in particular, each school has different characteristics from another school, because one of the elements that make up the organization is people. The fact that the values, behaviors and perceptions of people differ from each other causes the climate to differ (Diş, 2015). Within the Turkish education system, thousands of schools affiliated to the Ministry of National Education, which have a centralized structure and were established to achieve the same goals, have a unique climate. Each school, with its climate, affects the individuals in it in different ways, experiences a different interaction process in its relations with its environment, and also affects teachers and other employees differently in terms of commitment to the school. The climate, which is the result of many variables and defined as a set of unique features, affects the efficiency, effectiveness and level of reaching the goals of schools in different ways. Therefore, the output of each school is different as a result of these situations (Topçu, 2019). The aim of this research is to determine the opinions of teachers working in a secondary school in Ankara about the climate of their schools. In line with the results of the research, it is aimed to present ideas, opinions and suggestions to policy makers, school administrators and teachers in the context of their schools having a healthy organizational climate. In this direction, the sub-problems of the research were determined as follows; What are the views of teachers on (i) the characteristics of the current organizational climate in their schools, (ii) the factors that play a role in the formation of the organizational climate (iii) the results of the climate (iv) the creation of an open organizational climate?

This study, which aims to reveal the opinions of teachers about the organizational climate of the schools where they work, was carried out using the qualitative research method. The research is in a case design. In the selection of the study group, convenience sampling, maximum variation sampling and criterion sampling, which are the purposive sampling methods, were used. The study group of this research consists of 11 teachers, depending on the data saturation. In the research, a semi-structured interview form was used while developing it by the researchers. After the necessary applications were made and permissions were obtained in order to collect the data, the teachers in the study group were contacted. The interviews were recorded with the consent of the participating teachers. The audio recordings obtained from the interviews were then transferred to the computer in written form. The interviews lasted approximately 35-75 minutes. Content analysis was used in the analysis of the data. The teachers stated that they do not feel comfortable in the school they work in, they are constantly on their toes to face a negative situation, and that such anxiety is reflected in their communication with both their students and colleagues.

Teachers stated that one of the most important factors affecting the current climate of their schools is school management. In this direction, they emphasized the lack of communication between the school administration and the teachers; They stated that they had difficulties in participating in decisions, expressing their thoughts, and a fair reward system. The teachers stated that they felt unhappy because of the current climate at the school, that they came to school

with the worry of what to do, not with pleasure, they were not satisfied with their professional development and they were not satisfied with their own performance due to the lack of professional development, some of their colleagues wanted to be appointed and left the school, and they would also ask for an appointment if they had the opportunity. Teachers emphasized the importance of increasing supervision for the creation of a strong organizational climate. They stated that teachers should be rewarded, administrators should provide justice and support teachers, teachers' participation in decisions should be supported and open communication should be ensured among all employees. They stated that the current climate of their schools prevents educational activities from reaching their goals. In this direction, in order to achieve the objectives of educational activities and to ensure the efficient and effective functioning of the school, the deficiencies regarding the climate of the schools should be eliminated, the sources of the problems should be identified, and a healthy, positive and effective school environment should be provided. This research was conducted in a secondary school in Ankara. The same research can be expanded by making comparisons with other districts of Ankara or in different provinces of Turkey. The participants of this research are only teachers. Similar studies can be conducted with a different study group consisting of administrators, parents and students.

EK 1: Etik Kurul Onayı



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 15032021
Sayı: E-35853172-300-0001499146
0001499146

Sayı : E-35853172-300-00001499146
Konu : İlkur ÇETİNKAYA (Etik Komisyon İzni)

15.03.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.02.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001452850 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden İlkur ÇETİNKAYA'nın Doç. Dr. Didem KOŞAR sorumluluğunda yürüttüğü "Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Durum Çalışması" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 09 Mart 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygularıyla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: FF735CB8-62AA-4631-9786-FE6AC235F4E5

Belge Doğrulama Adresi: <http://www.turkiye.gov.tr/bo-sbys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta: yuzind@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Teléfono: 03123051008

Teléfono: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Kayıt: hacettepeuniv@bo01.kep.tr



