

# Okul Müdürlerinin Okul İklimine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri

## Teachers' Opinions about Principals' Effects on School Climate

Ender Kazak<sup>1</sup>, Ersin Yaylalı<sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) çalışması deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce ili, Merkez ilçedeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 13 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme soruları aracılığıyla elde edilmiştir. Veriler çözümlenirken içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonunda, okul müdürlerinin okul iklimini etkileyen tutum ve davranışları; olumlu etkileyen tutum ve davranışlar, olumsuz etkileyen tutum ve davranışlar ve olumlu ya da olumsuz etkileyen tutum ve davranışların bireysel ve örgütsel sonuçları temaları elde edilmiştir. Olumlu bir okul iklimi oluşturmada, okul müdürünün otoriter, baskıcı ya da kısıtlayıcı liderlik modeli yerine, demokratik ve katılımcılığı sağlayan, destekleyici liderlik tarzını benimsemesi yerinde olacaktır. Eğitim öğretim süreçlerine dair alınacak kararlarda öğretmenlerin fikirlerine değer verilmeli, kararlara katılımları sağlanarak, onların da okulun önemli birer aktörü olduğu hissettirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul iklimi, okul müdürü, öğretmen

### Abstract

The aim of this research is to determine teachers' opinions about principals' effects on school climate. The research is designed as a phenomenology, one of the qualitative research methods. The study group includes 13 teachers in primary, secondary, and high schools in Düzce city center in 2022-2023 academic year. Maximum variation sampling method, one of the purposeful sampling methods, is preferred. Data are collected through semi-structured interview questions. Content analysis technic is used in data analysis. Findings show that the attitudes and behaviors of school principals that affect the school climate, are cumulated under the themes of attitudes and behaviors that affect positively, attitudes and behaviors that affect negatively, and the individual and organizational consequences of attitudes and behaviors that affect positively or negatively. In order to create a positive school climate, it would be appropriate for the school principal to adopt a democratic and participatory, supportive leadership style instead of an authoritarian, oppressive or restrictive leadership model. The ideas of teachers should be valued in the decisions to be taken regarding the education and training processes, their participation in the decisions should be ensured, and they should be made to feel that they are an important actor in the school.

**Keywords:** School climate, school principal, teacher

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Çalışmanın araştırma kısmı Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 21.07.2022 tarih ve 2022 / 345 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

**Submitted:** 27 / 12 / 2022

**Accepted:** 10 / 08 / 2023

<sup>1</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye, enderkazak81@hotmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-5761-6330>

<sup>2</sup> Öğretmen, Kaynaşlı Anadolu Lisesi, Düzce, Türkiye, ersinyaylalı@gmail.com Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-9732-4735>

## Giriş

İnsanoğlu hayatın türlü zorluklarına karşı sürekli bir mücadele içerisinde bulunmak durumundadır. Bu zorluklarla kimi zaman tek başına mücadele edebilirken kimi zaman da sorunun büyüklüğü ya da tek başına yeterli olamamaktan kaynaklanan nedenlerle başkalarının yardımına, bilgi, beceri ve fikirlerine gereksinim duyarlar. Böylece, bir araya gelerek örgüt denilen yapıyı oluştururlar. O halde örgütü; karşılaştıkları güçlüklerle karşı yeterli olamayan bireylerin ortak bir amaca yönelik olarak bir araya geldikleri, bilgi, birikim ve yeteneklerini belli bir koordinasyonla paylaştıkları sosyal bir yapı olarak tanımlamak mümkündür (Karcıoğlu, 2001). Örgütler, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, örgüt üyelerinin performanslarını en üst düzeyde tutmayı, çevrelerindeki değişim ve gelişmelere en hızlı şekilde adapte olmayı sağlayacak etkili bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyarlar. Etkili yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde öne çıkan önemli kavramlardan biri de örgüt iklimidir (Aydoğan, 2004). Örgüt iklimi, üyelerinin örgüte dair deneyimledikleri politikalara, uygulamalara ve prosedürlere yükledikleri anlam ile ödüllendirildiğini, desteklendiğini ve beklendiğini gözlemledikleri davranışları ilgilendiren bir sosyal bilgi sürecidir (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Örgütün rutin uygulamalarından doğar ve üyelerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediğinden üyeler için önemlidir (Hoy, Miskel & Tarter, 2013). Toplumların bünyesinde kendine has özellikler gösteren pek çok örgüt modeli arasında eğitim örgütlerinin, dolayısıyla okulların, toplumların gelişmesi ve ilerlemesindeki rolü itibarıyla özel ve önemli bir yeri vardır (Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021). Ülkelerin ve toplumların geleceğini inşa etmek adına eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmek ve bu istikamette topluma ait bireylerin kaliteli, nitelikli, aynı zamanda inisiyatif alabilecek fertler olarak yetiştirilmesini sağlamak amacıyla bir araya gelen insanlardan oluşan ve bir sosyal yapı olan okulların da örgüt yapısına sahip olduğu aşikâr olup (Akbaba & Erdoğan, 2014), bu yapılar için de örgütsel iklimin, daha özel ifadesiyle okul ikliminin varlığı söz konusu olmaktadır. Toplumun okullardan beklediği belirtilen görevlerin yerine getirilmesi sürecinde başarılı olabilmelerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir okul iklimi (Şenel & Buluç, 2016). Etkin bir okuldan bahsedilebilmesi için okul ikliminin niteliği oldukça önemlidir (Bakkal & Radmard, 2020).

Öğrenme, sosyo-kültürel bağlamla etkileşim içinde gerçekleşir ve sosyal bir süreçtir (Oder & Eisenschmidt, 2018). Bu sürecin sağlıklı olarak yürütülmesi olumlu bir okul ikliminin oluşturulması ve sürdürülmesini zorunlu kılar. Okul iklimi, öğrenme ortamlarının sağlığına dikkati çekerken, tüm iklim araçlarının ve iyileştirilmesi gereken alanların üzerinde yeniden ve sürekli düşünmeyi ve bu alanların iyileştirilmesini tanımlar (Freiberg, 1999). İklim, okullarda bulunan paydaşların iş birliği, karşılıklı etkileşimleri, duygu ve bilgi aktarımlarıyla şekillenir ve okulun fiziksel özelliklerinden, insanların paylaştıkları inanç ve değerlere, birbirleri arasındaki ilişkilere kadar pek çok şeyi etkileyerek okulları şekillendirir. Okulun iklimi ne kadar olumlu olursa, okulun paydaşları arasında iş birliği o oranda artar ve öğrenme ortamlarına katkısı olumlu yönde gelişir (Bahçetepe & Giorgetti, 2015). Okul iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok faktör vardır. Tofur ve Balıkcı (2018) tarafından yapılan çalışmada; olumsuz etkileyen faktörler iletişimsizlik, adaletsizlik, takım çalışmasından ziyade bireysellik, çevrenin sosyoekonomik durumu, mevzuatın getirdiği iş yükü olarak belirlenirken; olumlu etkileyen faktörler; paydaşlar arası sağlıklı ve etkili iletişim, eğitime verilen önem, yöneticilerin diğer paydaşlara değer vermesi, yöneticilerin adil olması, çalışanlar arasında görev ve sorumluluklar bakımından işbirliği, işbölümünün belirlenmiş olması, paydaşların kararlara katılımı, okulun vizyon ve misyonunun paydaşlarla birlikte belirlenmesi olarak belirlenmiştir.

Okul iklimi, öğrencilerin, okul personelinin ve öğrenci velilerinin okul yaşantısıyla ilgili deneyimlerini, akademik olduğu kadar sosyal, duygusal, sivil ve etik olarak da yansıtır (Thapa, Jonathan, Guffey & D'Alessandro, 2013). Okul çalışanlarının, özellikle yönetici ve öğretmenlerin okul ikliminin oluşmasında ve geliştirilmesinde katkısı ve önemi büyüktür. Bunun yanında öğrencilerin, velilerin ve diğer çevre bileşenlerinin de okul iklimini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği muhakkaktır. Veliler, eğitim öğretim sürecinin önemli unsurlarından birini oluşturur ve okul ile aralarındaki etkileşim, öğrencinin gelişimini de etkiler. Ebeveynler okulları; veli-öğretmen toplantıları, gönüllü çalışmalar, özel etkinlikler ve okul-aile birlikleri aracılığıyla doğrudan olduğu gibi çocuklarının okulları ve ilgili davranışları hakkındaki açıklamaları aracılığıyla da dolaylı olarak deneyimlerler (Ramsey, Spira & Rebok, 2016). Velilerin okula dair olumlu algıları ve okuldaki çalışmalara katılımı, okul iklimine dair olumlu sonuçların ortaya çıkmasında önemli bir yardımcı süreçtir (Ertem & Gökbal, 2020).

Okul iklimi, öğrencilerin eğitim öğretim ortamlarını önemli ölçüde etkileyerek onların başarı durumlarının belirlenmesinde, okul yaşantılarının düzenlenmesinde, sosyal ve duygusal gelişimlerinde önemli rol oynar. Mok ve McDonald (1994) tarafından yapılan çalışmada iklim-başarı ilişkisi desteklenmemiş olsa da yapılan araştırmaların pek çoğunda (West, 1985; Hoy & Hannum, 1997; Johnson & Stevens, 2006) öğrenci başarısı ile okul iklimi arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Olumlu okul iklimiyle öğrenciler arası iş birliğinin ve öğrencinin akademik başarısının arttığı, olumsuz bir okul ikliminde ise iş birliği ve akademik başarının azaldığı görülmüştür (Bahçetepe & Giorgetti, 2015). Bu nedenle okul iklimini doğru ölçmek ve neticesinde yapılacak değerlendirmeleri kullanarak okulun öğrenmeye yönelik hedeflerine odaklanmak, okulun akademik performansının iyileştirilmesi sürecinde oldukça önemlidir (Macneil, Prater & Busch, 2009). Olumlu okul iklimi öğrencilerin diğer okul paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesini, akademik başarıya yönelimlerinin artmasını, kurallara daha fazla uyumu ve güvenliğe daha fazla önem verilmesini, ayrıca okulda şiddetin ve zorbalığın azalmasını sağlamaktadır (Dönmez & Taylı, 2018). Öğrencilerin okulda; öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer çalışanlarla sürekli etkileşim ve iletişim halinde

buldukları, duygusal, davranışsal ya da akademik olarak gelişimlerinin gerçekleştirilmesi dikkate alındığında, okul ortamlarının tüm bunları sağlayacak şekilde güvenli ortamlar olması gerekir. Okul iklimi ile okullardaki zorbalık davranışlarının bağlantısı göz önüne alındığında, öğrencilerin okulda kendilerini güvende ve zorbalıktan uzak hissetmelerinin, iklimin ayrılmaz bir parçası olduğu görülecektir (Beaudoin & Roberge, 2015).

Öğrencilerin okul sahasındaki her türlü gelişimlerinde, okula bağlılıkları ve okul iklimini olumlu algılamalarında en önemli aktörler, öğretmenler ve okul yöneticileridir. Öğretmenler olumlu iklimin getirdiği düzenli bir okul ortamında okulla daha ilişkili davranışlar sergileyerek okulun amaç ve değerlerine bağlılıklarını gösterirler (Chung, 2020). Olumlu bir okul ikliminin oluşturulması ve sürdürülmesinde öğretmenlerin desteği kaçınılmazdır. Resmi şekilde atanmış olsunlar ya da olmasınlar, birer lider olarak öğretmenler; yönetimde, okul uygulamalarını tasarlamada, liderliği üst yönetimle paylaşmada önemli rollere sahiptirler ve okul yönetiminin sorumlulukları öğretmenlerle paylaşabildiği bir liderlik yapısı eğitimde büyük yeniliklere yol açmaktadır (Resnick, Spillane, Goldman & Rangel, 2010). Bu rollerin gereğini yerine getirirken; öğrencilerle, meslektaşlarıyla ve okul yöneticileriyle olan ilişkilerinde, iş birliği ve iletişimin önemi göz önünde bulundurulmalı, fikirlere saygı duyulmalı, ihtiyaçları göz önünde tutarak hareket edilmeli, karşılıklı anlayış ve paylaşımlarla, yardımlaşarak etkinlik ve faaliyetler düzenlenmelidir (Şahin & Atbaşı, 2020). İş birliği içerisinde hareket edilen okul ortamında görülen yüksek kolektif etkinlik düzeyi, akademik başarıya yönelik arayışlara odaklanmada yalnızca öğretmenleri değil, öğrencileri de etkileyerek öğretmenler ve öğrenciler tarafından benimsenen ortak inanç modellerini güçlendirir. Sonucunda da başarılı olma yönünde gayret, öğretmenlerin güçlü çaba göstermesi ve zorlukların üstesinden gelmede ısrar gibi davranışlar görülür (Hoy, Sweetland & Smith, 2002). Görüldüğü üzere olumlu okul ikliminin oluşturulması ve sürdürülebilmesi adına öğretmenlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde okul yöneticileri de üstlerine düşen görevlerin farkında olmalıdırlar. Öğretmenlerin üstlendikleri rolleri hakkıyla yerine getirebilmesi adına okul yöneticileri, öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim ve iş birliği içinde olmalı ve öğretmenlerin önündeki engelleri kaldırmaya çalışmalıdırlar. Onlara sürekli müdahale eden bir yönetim anlayışıyla birlikte, kısıtlayıcı okul iklimlerinde öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmaları ve iş birliği yapmaları zorlaşacağından öğretmenlerin ortamdaki soğumaları ve yabancılaşmaları söz konusu olabilir (Araşkal & Gürbüz, 2021).

Hallinger ve Heck (1998) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğrenme üzerindeki etkisinin okulun iklimi ve kültürü aracılığıyla gerçekleştiği ve doğrudan bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin genel olarak okul etkinliği ve öğrenci başarısı üzerinde dolaylı ve ölçülebilir bir etki yaptığı, okulun yapısını, sosyal ağları, insanları ve örgüt kültürünü etkileyerek, okulun vizyonu, misyonu ve hedefleri aracılığıyla okulun şekillendirilmesinde etken konumda olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere bu etki okul yöneticilerinin yalnızca öğretmenlerle olan ilişkileriyle sınırlı değildir. Öğrenen okulu oluşturabilen, insan kaynağını ve maddi kaynakları yönetebilen, mesleki gelişimin sürekliliğini ve hayat boyu öğrenmeyi sağlayabilen, ortak amaçlar belirleyebilen bir öğretim lideri olarak okul müdürü, sağlıklı bir okul kültürü ve ikliminin de oluşturulmasında baş aktördür (Çalık & Kılınç, 2018). Hatta okul ikliminin belirlenmesinde esas görev okul müdürlerinin üzerinde olup, gösterdikleri liderlik davranışlarıyla iklimi olumlu ya da olumsuz etkilemektedirler (Şentürk & Sağnak, 2021). Yapılan araştırmalarda olumlu okul ikliminin oluşmasında; adaletli bir yönetim anlayışının (Tofur & Balıkcı, 2018), disiplinin yanında öğretmen ve öğrencilerin huzurunu ve mutluluğunu temin eden, öğretmenler arası uyumu ve sağlıklı iletişimi sağlayan yönetim yaklaşımının (Helvacı & Aydoğan, 2011), işbirliği içerisinde, öğretmenleri destekleyici liderlik tarzını benimseyen bir yönetim tarzının (Sanchez, Paul & Thornton, 2020), etkili olduğu; otoriter bir yaklaşımı benimseyen, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları gösteren okullarda olumsuz bir iklimin hâkim olduğu anlaşılmaktadır (Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021).

Yukarıda ifade edildiği gibi okul iklimi birçok örgütsel değişken ya da bileşeni etkilemektedir. Okul müdürlerinin, okulun iklimi üzerindeki etkisi ise okul müdürlerinin bazı yeterliklere sahip olmasına, güç kullanma biçimlerine ve birçok tutum ve davranışına ve yönetsel anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Alanyazında okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, okul ikliminin çoğunlukla bir başka değişkenle ilişkisi ele alınmış olup nicel modelde yürütülmüştür. Okul müdürlerinin okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini ele alan nitel desende yürütülen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin okul iklimini etkileyen tutum ve davranışlarına ilişkin Düzce ili özelinde bir araştırma yoktur. Bu yönüyle çalışmanın uygulamaya ışık tutacağı umulmaktadır. Bu nedenle çalışmada, okullarda okul iklimini etkileyen en önemli aktörlerden, okul müdürlerinin okul iklimi ne şekilde ve nasıl etkilediğine dair öğretmen algılarının ve görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma, okul müdürlerinin okul iklimine etkisine dair öğretmenlerin bakış açısını yansıtmaya ve ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması bakımından da önemli görülmektedir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin hangi tutum ve davranışları okul iklimini olumlu etkilemektedir?
2. Okul müdürlerinin hangi tutum ve davranışları okul iklimini olumsuz etkilemektedir?
3. Okul müdürlerinin okul iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen tutum ve davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel desende yürütülmüştür. Nitel araştırmaların temel özelliği, kişiyi, olayı, durumu, doğal ortamında bütüncül bakış açısı ile gözlemleyebilmek, kişilerin algılarını deneyimlerini ortaya koyarak probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, insanların hem bireysel hem de ortaklaşa olan deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanan bir desendir (Patton, 2002). Bu yolla, bireylerin olguya yönelik algıları, yaşantıları ve yüklediği anlamların ortaya çıkarılması amaçlanır (Onat Kocabıyık, 2015). Bu çalışmada okul müdürlerinin okul iklimine etkisine ilişkin durumlar derinlemesine araştırıldığı için fenomenoloji deseni etkili bir desen olarak görülmüştür.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce ili, Merkez ilçedeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 13 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya hız ve pratiklik kazandıran uygun örnekleme yöntemi, katılımcılara kolaylıkla ulaşılarak zaman kaybını önlemede önemli katkılar sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada uygun örnekleme yönteminin kullanılmasının diğer bir nedeni, okul müdürlerinin okul iklimine olan olumsuz etkilerine ilişkin görüşlerin katılımcılar tarafından rahatlıkla ifade edilebilmesini sağlamaktır. Bu nedenle, farklı okullarda ve farklı kademelerde bulunan ve görüşmeyi kabul eden gönüllü öğretmenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin verdikleri bilgileri onların kimliklerini açığa çıkarmadan sunabilmek ve karışıklığa meydan vermemek için kodlamalar yapılmıştır. Bunun için görüşülen kadın öğretmenlere KÖ1, erkek öğretmenlere EÖ1 biçiminde kodlar verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgileri gösteren veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Betimleyici Özellikleri**

Katılımcılar	Cinsiyet	Kıdem	Branş	Öğrenim	Okul Türü
KÖ1	Kadın	14	Görsel Sanatlar	Lisans	Lise
KÖ2	Kadın	8	Matematik	Yüksek Lisans	Ortaokul
KÖ3	Kadın	6	Matematik	Yüksek Lisans	Ortaokul
KÖ4	Kadın	5	Sınıf	Lisans	İlkokul
KÖ5	Kadın	26	Fen Bilgisi	Lisans	Ortaokul
KÖ6	Kadın	20	Fen Bilgisi	Yüksek Lisans	Ortaokul
EÖ1	Erkek	8	Fizik	Lisans	Lise
EÖ2	Erkek	18	Edebiyat	Lisans	Lise
EÖ3	Erkek	10	Matematik	Yüksek Lisans	Lise
EÖ4	Erkek	11	Sınıf Ö.	Yüksek Lisans	İlkokul
EÖ5	Erkek	15	Sınıf Ö.	Lisans	İlkokul
EÖ6	Erkek	25	Sınıf Ö.	Lisans	İlkokul
EÖ7	Erkek	15	Türkçe	Yüksek Lisans	Ortaokul

Tablo 1'de görüldüğü gibi, katılımcılar farklı branşlarda ve farklı okul türlerinde çalışmakta olup farklı kıdemlere sahip öğretmenlerden oluşmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri görüşme yoluyla elde edilmiştir. Alanyazın tarandıktan sonra araştırmanın amacına uygun olacak şekilde görüşme soru formu oluşturulmuştur. Görüşme formu hazırlanırken eğitim bilimleri alanından bir öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuş, çalışma grubu dışındaki iki öğretmen ile ön görüşme yapılmıştır. Bu uygulamaların sonucuna göre forma son şekli verilmiştir. Hazırlanan yarı yapılandırılmış formda, öğretmenlerin betimleyici özelliklerine yönelik sorularla birlikte, okul iklimini okul müdürlerinin hangi tutum ve davranışlarının olumlu etkilediği, hangi tutum ve davranışlarının olumsuz etkilediği, ayrıca okul müdürlerinin okul iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen tutum ve davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlarının neler olduğuna dair sorular sorulmuştur.

## 2.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, nitel araştırma yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme, sosyal bir realiteyi gün yüzüne çıkarmada, derinlemesine araştırma yapmak için yararlanılan bir veri toplama tekniğidir. Yüz yüze yapılan görüşmelerle veri toplamak, araştırmanın derinliğini artıran bir unsurdur (Yüksel, 2020). Bu çalışma için yapılan görüşmeler, 2022 yılında Düzce ili, Merkez ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liseler ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme lise, ortaokul ve ilkokul kademelerinden 13 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde görüşme yapılacak öğretmenlere, konu hakkında ön bilgilendirme yapılmış olup, öğretmenlerden randevu talep edilerek belirlenen gün ve saatlerde kararlaştırılan yerlerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler başlamadan önce öğretmenlere görüşülecek konularla ilgili verecekleri tüm bilgilerin gizliliği konusunda güvence verildikten sonra görüşmenin amacı açıklanmış ve ses kaydının alınması için kendilerinden izin istenmiştir. Görüşmeler esnasında öğretmenleri belli bir yönde etkileyecek ya da baskı yapacak şekilde yönlendirmeler yapılmamasına dikkat edilmiş, sonda sorular sorulmuştur. Görüşmeler ortalama 30 dakikada gerçekleştirilmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Veriler çözümlenirken içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Yazılı ve görsel verilerin analizinde kullanılan içerik analizi, nitel veri analiz teknikleri içerisinde en sık kullanılanlardan biridir (Özdemir, 2010). İçerik analizinde amaç, veriler toplandıktan sonra bunları açıklayabilmek için gereken kavram ve ilişkilere varmaktır. Bunun için yapılacak temel işlem; görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen veriler içinden birbirine benzeyenleri belirli tema ve kavramlar dâhilinde bir araya getirerek okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamaktır. Nitel araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021) Bu çalışmada belirtilen aşamalara uygun olarak öğretmenlerle yapılan ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmelerin tamamı transkript edilerek analiz edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden benzerlik gösteren ifadelere aynı kodlar verilmiş, belirlenen kodlar gruplandırılarak ve benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar oluşturulmuştur. Sonraki aşamada oluşturulan kodlar ve alt temalar tekrar gözden geçirilmiş ve tüm süreç göz önüne alınarak araştırmanın temaları üst bileşen olarak 3 tema halinde düzenlenmiştir. Son aşamada bulguların yazımı gerçekleştirilmiştir.

## 2.6. Geçerlik, Güvenirlik ve Etik

Bir bilimsel araştırmanın inandırıcılığı ve kabul görmesi için belli bir düzeyde geçerlik ve güvenilirlik niteliklerini taşıması gerekir. Geçerlik, araştırmanın sonuçlarının doğruluğu yanında araştırmacının konuyu ne denli tarafsız bir şekilde ele alıp sonuçlandırması ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarının benzer her durumda tekrar edilebilirliği ise güvenilirlik unsuruyla ilişkilidir. "Çalışma bir kez daha yürütülse sonuçlar aynı çıkar mı? sorusunun cevabı güvenilirlik kavramıyla belirlenir (Baltacı, 2019). Araştırmanın iç güvenilirliğinin (tutarlılığının) artırılması için bulgular herhangi bir yorum yapılmadan verilmiş, öğretmenlerin görüşleri doğrudan dikkate alınmıştır. Güvenirliği sağlamak adına her aşamada uzman görüşü ve önerilerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için bulgular ayrıntılı bir biçimde yazılarak, kodların, bu kısımdaki verilerin tutarlılığını destekleyecek şekilde düzenlenmesi sağlanmıştır. Yapılan çalışmada araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) artırma adına yarı yapılandırılmış form geliştirilmiştir. Görüşmeler başlamadan önce iki öğretmenle ön deneme yapılmış, uzman görüşü alındıktan sonra forma son şekli verilmiştir. Görüşme öncesi öğretmenlere, verdikleri bilgilerin gizliliği konusunda güvence verilerek güvenli bir ortamda görüşme yapılabilmesine imkân sağlanmıştır. Ayrıca görüşmecilerin soruları içtenlikle cevaplayabilmeleri için görüşmeler, öğretmenlerin kendi okul ortamlarında kendilerini rahat hissedebilecekleri mekânlarda ve makul bir süre tanınarak yapılmıştır. Görüşme sonrası bulgular, öğretmenlere özetlenerek teyit alınmış eklemek ya da çıkarmak istedikleri hususların olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmanın dış geçerliliğini (aktarılabirliği) artırmak için araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması detaylarıyla tanımlanmıştır. Ayrıca çalışma grubunun mümkün olduğunca farklı yapıda ve kademedeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Bu araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 21/07/2022 tarihinde, 2022/345 sayılı etik izni alınmıştır.

## 3. Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin görüşme formundaki sorulara verdikleri yanıtlarla elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek verilmiştir.

### 3.1. Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumlu Etkileyen Tutum ve Davranışları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin okul iklimini olumlu etkileyen tutum ve davranışlarına dair görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumlu Etkileyen Tutum ve Davranışları

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumlu Etkileyen Tutum ve Davranışları	Etkili-Olumlu İletişim	İyi niyetli yaklaşım	EÖ1, EÖ3
		Açık iletişim	EÖ1, EÖ7
		Güler yüzlü davranma	KÖ1, KÖ6
		Uygun bir dil kullanma	EÖ4, EÖ7
		Değerli olduğunu hissettirme	KÖ2
		Kolay ulaşılabilirlik	EÖ1, KÖ4, EÖ4
		Karşılıklı güven duyabilme	KÖ2, EÖ5
		Paydaşların arasında bulunma	EÖ4, EÖ1, EÖ5
		Motive edebilme	EÖ5, EÖ7, KÖ6
	Adil Davranma	Öğretmenler arasında adaletin sağlanması	KÖ1, KÖ2, EÖ4
		Velinin öğretmenle yaşadığı sorunlarda adaleti sağlama	EÖ3, KÖ2
		Paydaşlara eşit mesafede durma	KÖ1, KÖ3, EÖ7
	Empati Kurma	Görevlerin eşit dağıtımı	EÖ4, EÖ3
		Kendini rahatlıkla anlatabilme	EÖ1, KÖ2, KÖ4
		İhtiyaçları anlama, karşılama	EÖ1, EÖ5, EÖ7
	Kararlara Katılım	Kişilerin özel durumuna göre konuşma	KÖ3, EÖ5, KÖ4
		Fikir alışverişinde bulunma	KÖ2, KÖ4, KÖ6
		Birlikte hareket etme	KÖ2, EÖ4, KÖ4
		Kararlara katılım	KÖ3, EÖ4, KÖ4, EÖ7
	Liderlik ile İlgili Beceriler	Şeffaflık	KÖ4
Mevzuat hususunda yetkinlik		EÖ3	
Çözüm bulmada öğretmene rehberlik etme		EÖ3	
		Çalışmalara, etkinliklere destek verilmesi	EÖ3, KÖ4, KÖ6

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul iklimini olumlu etkileyen tutum ve davranışlarıyla ilgili ağırlıklı olarak, paydaşlarla kurulan olumlu ve etkili iletişimin önemine vurgu yaptıkları görülmüştür. Bununla ilgili bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"[...] Güler yüzlü olması ve nasıl diyeyim mesela, rahatça odasına girebileceğiniz bir idari çalışma arkadaşıyla çalışmak çok keyif verici ve güzel. Yani bu şey değil tabii ki yine herkesin sınırı ölçüsünde, ama bir anlamda fikrine danışabileceğiniz, fikirlerini önemseydiğiniz desteğini hissettiğiniz insanla çalışmak gerçekten çok keyif verici." (KÖ1)

"Öğretmen kendini değerli hissettiği zaman okula mutlu geliyor, öğrencileriyle mutlu bir hava içerisine giriyor, okula mutlu geldiğinde de dersteki performansını etkiliyor, arkadaşlarıyla ilişkisini etkiliyor, yani her şeyi etkiliyor... Öğrencinin bazı derslerde becerisi olmayabilir, kapasitesi olmayabilir..." (KÖ2)

"[...] Dediğim gibi olumlu bir davranışta bulunan iş birliği içinde olan, biz dilini kullanan; daha çok yapalım, edelim; yapın edin değil de yapalım, edelim dilini kullanan bir müdür olduğu zaman o ortamda öğretmenler çok daha rahat ediyorlar." (EÖ4)

Öğretmenler, etkili ve olumlu iletişim kurabilen, güler yüzlü, uygun bir dil kullanan, kendilerine iyi niyetle yaklaşan, mümkün oldukça öğretmen ve öğrencilerin arasında yer alan ve onları dinleyip değerli olduklarını hissettiren, gerektiğinde kolaylıkla ulaşılacaklarını bildikleri okul müdürlerinin, bu tutum ve davranışlarıyla okul iklimine olumlu katkıları olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin, okul müdürlerinin paydaşlar arasında adaletin tesisi hususundaki yaklaşımlarını da önemsediklerini göstermektedir. Bu konuda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Ben okul müdürlerinin adil olmasının çok etkili olduğunu düşünüyorum. Herkese eşit uzaklıkta olmasını, bütün öğretmenlere karşı eşit tavır sergilemesinin daha verimli olduğunu düşünüyorum..." (KÖ1)

"[...] Olumsuz bir cevap alabilirsiniz okul müdüründen ama bunu herkese karşı böyle kim gitse aynısını söyler diye düşündüğünüzde.. biliyorsun ki adaletli oluyor, doğru olan o... Sadece bana olan şey değil

*bu, bana özel bir şey değil. Kim belki aynı şeyi istese ona da aynı karşılığı verebilecekti. O şeye varabilirsek o güven de önemli diye düşünüyorum. Bu da yani adaletli olmakla bağdaşiyor...”* (KÖ3)

*“Biliyorsunuz okullarda komisyonlar kuruluyor, işteee, satın alma, muayene komisyonları gibi... Bir tek bir öğretmene vermek değil de birden fazla öğretmene eşit dağıtmak. Adaleti bu şekilde sağlamak lazım. [...] Öğretmenlere verilen işlerin bir dengede dağıtılması gerekiyor.”* (EÖ4)

İfadelerden de anlaşılacağı üzere öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı yapılan her türlü işlemde okul müdürünün onlara adaletli davranmasının ve tüm çalışanlara eşit mesafede durmasının, okul ikliminin olumlu etkilenmesi bakımından önemli olduğu belirtilmiştir. Diğer olumlu yaklaşımlardan biri de okul müdürünün empati kurabilme becerisi olarak belirlenmiştir. Empati kurabilme becerisine dair görüşlerden bazıları şöyledir:

*“[...] Yakınlık duyma olabilir. Bir derdiniz olduğunda rahatlıkla iletebileceğiniz ve bunu karşıdaki kişi tarafından da anlaşılabilirliğini düşünmeniz öğretmende büyük bir rahatlama oluşturur diye düşünüyorum. Bu da okul iklimini olumlu yönde değiştirir, ya da olumlu yönde geliştirir diyebilirim.”* (EÖ1)

*“İnsanın bazen her saati birbirini tutmayabilir. Biraz daha anlayış gerektiren saati olabilir öğretmen için de. O an öğretmenin morali bozuktur ama bunu farklı bir şekilde yansıtmıştır... Müdürün anlaması gerekiyor, daha sonrasında konuşulabilir konu.”* (EÖ5)

Öğretmenler, okul müdürünün onları anlamasını, rahatlıkla kendilerini ifade edebilmelerini, ihtiyaçları ve özel durumları için anlayış beklemekte olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin okul iklimini olumlu etkileyen tutum ve davranışlarından biri de öğretmenler tarafından kararlara katılım başlığı altında değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin bu husustaki bazı görüşleri aşağıdadır.

*“Görüş alması hem bir insanın değerli olduğunu hissettirir. Benim de demek ki fikirlerim önemseniyor gibisinden görüş alması önemli.”* (KÖ3)

*“Şeffaf olmalı müdür. Yaptığı, yapacağı, planladığı her şeyi herkesle paylaşmalı açık bir şekilde... Ben geldim okulda bir karar alınmış, gayet güzel işliyor da olabilir ama ben bunun arkasındaki dayanağı merak ediyordum ya da belki benim başka bir fikrim olabilir. [...] Daha rahat benimsenir, şeffaf olursa tabii ki.”* (KÖ4)

Yapılacak çalışmalarda işlerin benimsenmesi ve yürütülmesi bakımından öğretmenlerin karar sürecine katılması ve bu süreçte kendi fikirlerinin de değerlendirmeye alınması, ayrıca yapılan işlerde şeffaflığın ön plana çıkarılmasının gerekliliği olumlu bir okul iklimi açısından önemli görülmüştür. Okul müdürünün liderlik becerilerinin, okul iklimine etkisi de öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

*“Yönetmelik bilgisi çok önemli bence. Yani yetkinliği yerindeyse bu hem öğretmenlere kılavuzluk olarak da geri döner [...] Yönetmeliği biliyorsa olaya hâkimdir. Dolayısıyla da orada kişi karakteristik özellik olarak da bunu uygulayabiliyorsa, -orada biraz karakter devreye giriyor- uzmanlık bilgisi yöneticilik becerisi, artık ne dersek adına, onlarla birleştirebilirse öğretmene kılavuz olacağını düşünüyorum...”* (EÖ3)

*“...Öğretmenin bir şeyler yapabilmesi için müdürle iletişiminin iyi olması, müdürün onu desteklemesi gerekiyor. Ben bir gezi planı hazırlayacaksam ve müdürle bundan bir sorun yaşayacaksam neden hazırlayayım ki? O dersi ben gezi olmadan da yapar bitiririm.”* (KÖ4)

*“Yapılanı görmeli, hani müdürler genellikle yapılmayanı görüyorlar. Yapılmayanı eleştirmeli tabii ama, yapılanları da takdir etmeli. Yani hep sanki negatif anlamdaki şeyleri görüyorlar, pozitifleri görmüyorlar. Bu da öğretmenleri olumsuz anlamda, bizim motivasyonumuzu düşürüyor... Öyle yaptıkları zaman daha geriye gidiyoruz, hani çalışma şevkimiz düşüyor.”* (KÖ6)

Okul müdürünün liderlik yeterliklerine sahip olması, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen bir durumdur. Okul müdürünün mevzuat konularındaki yeterliliği, çözüm bulmada öğretmene rehberlik etmesi ve çalışmalara, etkinliklere destek vermesi, liderlik becerileri kapsamında değerlendirilmiş ve motivasyon ile ilişkilendirilmiştir.

### 3.2. Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumsuz Etkileyen Tutum ve Davranışları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul iklimini olumsuz etkileyen tutum ve davranışlarına dair görüşleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumsuz Etkileyen Tutum ve Davranışlar

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Okul İklimini Olumsuz Etkileyen Tutum ve Davranışları	İletişim Sorunları	İletişime kapalı olma	EÖ1, EÖ3, EÖ5, KÖ6
		Belirsiz söz ve tutumlar	EÖ3, EÖ7
		Motivasyon eksiklikleri	KÖ2, KÖ4, KÖ6
		Dedikodu kültürü	KÖ2
		Konuşma dili, hitap tarzı, ciddiyetsizlik	KÖ1
		Sürekli asabiyet, soğuk tavırlar	EÖ5, KÖ4, EÖ7, KÖ6
	Adaletsiz Yaklaşımlar	Öğretmenler arasında adaletsiz yaklaşımlar	EÖ2, KÖ2, EÖ4, KÖ4
		Öğrenciler (sınıflar) arasında adaletsiz yaklaşımlar	EÖ2
		İşlerin adaletsiz dağıtımı	EÖ4, EÖ7
	Empati Eksikliği	Sendikal, siyasi ayrımcılık	EÖ7, KÖ6
		Karşılıklı anlayıştan uzak olma	KÖ1, EÖ1
	Paydaşları Kararlara Katmama	İhtiyaçları göz ardı etme	KÖ1, EÖ5
		Fikirlere değer vermeme	EÖ2, KÖ2, KÖ3, EÖ4
	Liderlik Yaklaşımları	Kendi kararlarını yaptıрма	EÖ2
		İnisiyatif vermeme	EÖ2, EÖ4
		İşleri emir komuta zinciri ile yönetme	EÖ1, EÖ4, EÖ7
		Çözüm odaklı olmama (bahaneler bulma)	EÖ2
			Okulu sahiplenmeme

Tablo 3'e göre öğretmenlerin okul müdürünün okul iklimini olumsuz etkileyen tutum ve davranışları hakkında üzerinde en çok durdukları konu, iletişimle ilgili belirttikleri konulardır. Bu hususta öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıdadır.

"Sadece kendi idare odasında bulunan, bütün sistemi tek bir odadan yönetmeye çalışan, öğretmenlerden haberi olmayan ya da öğretmenlerin yaptığı işten haberi olmayan, herşeyi prosedürel olarak kağıt üstünden yürüten, [...] bu benim hoşuma gitmiyor. [...]Yani idareci öğretmenlerin içinde olmayınca kişi kendini okula ait hissetmiyor. Öğretmen okula ait hissetmiyor. Öğrenci okula ait hissetmiyor. Bence o ait hissetme olayı eğitimde çok önemli. [...]" (EÖ1)

"Çok şeyler yapıyorsun, başarmak için çok çaba sarf ediyorsun, bunları bazen söylüyorsun. Onlar da bunun farkında, idare, her şeyin.. Hani bunları ne bileyim bazen gaza getirmek için veya ne bileyim 'Aaa! Çok hoş hocam' diye söylemediklerinde veya hiç önemsemediklerinde insanın modu düşebiliyor." (KÖ2)

"Okul müdürü asık suratlı olursa okul iklimini çok olumsuz etkiler. Günlük hayatta da bu böyledir. Güler yüzlü biriyle daha rahat iletişim sağlanır. [...] Müdür, şöyle ki; bizim oraya ait olduğumuzu hissettirmeli, okula. [...] Öğrenci de ilk başta öğretmende başlıyor. Bana göre öğretmen çocuğuyla ne kadar ilgili, sevecen, güler yüzlü olursa, arkasından müdür bu şekilde sevecen bir müdür profili çizerse çocuk da okula karşı bir ön yargı ya da olumsuz bir düşünceye kapılmayacaktır. [...]" (EÖ5)

Öğretmenler, etkili ve olumlu bir bağ kuramayan, belirli bir netlik içermeyen talimatlarla işleri yaptırmaya çalışan, ciddiyetten uzak bir iletişim dilini ve sürekli sert ve kaba bir duruşu tercih eden, ayrıca dedikoduya engel olamayan okul müdürünün okul iklimini öncelikli olarak olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin öncelik verdiği konulardan bir diğeri olan adalet kavramı ile ilgili olarak, okul müdürünün adalet kavramına yaklaşımı ve bu konuda okul iklimini olumsuz yönde etkileyen tutum ve davranışlarına dair öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

"Müdürün öğretmenler arasında davranışı çok farklıydı. Yani bir öğretmene normal arkadaşı gibi davranırken diğer bir öğretmenle çok emir vaki konuşabiliyordu. Ya da işte hitabeti farklı olabiliyordu. [...] Daha önceki tanışıklığı ile alakalı olabiliyordu, tanıdığı için, bir arkadaş ortamı oluştuğu için olabilir ya da tanımadıklarına karşı öyle olabilir ama dediğim gibi hadi öğretmenleri geçtim, diğer kendi altında çalışan müdür yardımcılara karşı da öyleydi..." (EÖ4)

"Okul müdürleri şöyle yapıyor. Birkaç öğretmeni gözüne kestiriyor. Bir etkinlik düzenlenecek mesela. Ne yapıyor bazı müdürler? Bunu işte, kime söylesem bana karşı gelmez ya da kaçınmaz diye bazı belli başlı öğretmene yükleniyorlar bu konuda. Bu sefer öbürleri ayrışıyor. Öbürleri ayrışınca ne oluyor okulda?"



Öğretmenlere arasında da bir kopukluk oluyor. Öğretmenlerle okul idaresi arasında da bir kopukluk oluyor.” (EÖ4)

“Öğretmenler kurul toplantısı yapılacaktı. Sendikal eyleme katılmak anayasal bir hak sonuçta. Sendika başkanı arkadaşlarımızdan biri de gitti eyleme. Müdür bey geldi toplantıya ve terör estirdi, bayağı hakaretler, küfürler... Bayağı tehditkâr konuşmalar ve bayağı şaşırдық hepimiz. Karşıda bir bina vardı oradan bile duyuldu konuşmalar. Odadan çıkardılar, tuvaletin kapısına falan tekme attı. Yani kendini kaybetti açıkçası. Biraz sinir krizi geçirdi. ...Sonucunda öğretmenler arasında da ayrışmalar oldu. [...] Yaşadığım en kötü olay, yani çalışmaktan en az zevk aldığım dönem o dönemlerdi. Okula gitmek istemedim.” (EÖ7)

Belirtilen görüşlerde okul müdürlerinin öğretmenler arasında ve öğrenci ya da sınıflar arasında adaleti gözetmeyen, iş bölümünde dengeyi göz ardı eden tutum ve davranışlarının okul iklimini olumsuz etkileyen unsurlar olduğu belirtilmiştir. Okul müdürünün paydaşlarını anlayamaması ya da daha farklı bir ifadeyle onlarla ilişkilerinde empati kuramamasına dair olumsuzluklar için bir öğretmen şunları ifade etmiştir:

“Öğretmen olarak düşünecek olursak, hani hayatın bir sürü şekli var sağlıklı olduğumuz günler oluyor, rahatsız olduğumuz günler oluyor. ...O daha da verimliliği artırıyor diye düşünüyorum. Yani herhangi bir sağlık probleminde yine örnek vereceğim çalıştığım okullarda yani rapor alırken acayip strese girdiğim günleri biliyorum. Rapor alsanız da kabul etmem, döndürürüm, araştırtırım şeklinde muamelelere şahit oldum.” (KÖ1)

Öğretmenlerin görüşlerinde öne çıkan konulardan biri kararlara katılım hususundadır. Bu konudaki olumsuzluklara dair öğretmenlere ait bazı görüşler şu şekildedir.

“Fikirlerin önemsenmediği zaman bu beni olumsuz etkiler. Fikrimi söylediğimde önemsenmemek çok çok önemli benim için. Bu olumsuz etkiler, moralimi bozabilir, dersleri etkileyebilir derslerdeki tutumumu etkileyebilir.” (KÖ3)

“[...] Zamanla şeyi gördük, her şeyin kendinde toplanması gerektiğini, nasıl söyleyeyim inisiyatif vermiyor. Her şey kendinde toplanacak. Direkt ben söyleyeceğim, kararları tek başına alıyor, öğretmenlere emir vaki konuşuyor. Okul koridorlarına da kendi kafasına göre hiç danışmadan bize ya da öğretmenlere, danışmak derken fikir alışverişinde bulunmadan kafasına göre olumlu olumsuz şeyler astı. ....” (EÖ4)

Öğretmenler, belirttikleri görüşlerinde; öğretmenleri karar alma mekanizmasına katmayan, onlara inisiyatif vermeyen ve yalnızca kendi kararlarını önemseyip uygulayan okul müdürlerinin okul iklimini olumsuz etkilediklerini ve ortamı bozduklarını düşünmektedirler. Okul müdürünün liderlik becerilerini kullanırken okul iklimini olumsuz etkileyen tutum ve davranışlarına dair öğretmenlerin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Sadece kendi idare odasında bulunan, bütün sistemi tek bir odadan yönetmeye çalışan, öğretmenlerden haberi olmayan ya da öğretmenin yaptığı işlerden haberi olmayan, her şeyi prosedürel olarak kâğıt üzerinde yürüten ya da her şeyi dikte ettiren, hani konuşmak yerine, anlatmak yerine işte ‘yapılacak, edilecek’ şeklinde daha direktifli ve emir komuta sisteminin geliştirdiği gibi olan...” (EÖ1)

Öğretmenler, okul müdürünün liderlik becerilerini gösterirken yalnızca zorlayıcı güç olan emir komuta sistemini tercih etmesi, işlerin yapılamamasında sürekli bahanelerin arkasına sığınması ve çözüm için çaba harcamaması, mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini gereksiz iş yükü altında bırakması gibi nedenlerle okul ortamındaki iklimin ideal olandan uzak olacağını belirtmişlerdir.

### 3.3. Okul İklimini Etkileyen Tutum ve Davranışlarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul iklimini etkileyen tutum ve davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlarına dair görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul İklimini Etkileyen Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Okul İklimini Etkileyen Davranışlar	Bireysel Etkiler	İşleri kabullenme, sahiplenme	EÖ3, KÖ1, EÖ4, EÖ2, KÖ4
		Okula aidiyet, tayin istememe	EÖ2, EÖ4
		Öğretmenin sosyal hayatına yansımalar	EÖ4, KÖ6

	Eşitlik, adalet duygusunun olmadığına dair inanç	KÖ1, EÖ5, KÖ5
	Yılgınlık, işten kaçma	KÖ2, KÖ4, EÖ7, KÖ6
	Mesleki zevk alamama, motivasyon eksikliği	EÖ4, EÖ5, EÖ7
	Okul ortamından uzaklaşma, tayin isteği	EÖ4, EÖ2, KÖ4, EÖ6
	Sinizm, idareye karşı olumsuz bakış	EÖ4, KÖ5
	Birlikte iş yapabilme, aile olduğumuz bilinci	EÖ3, KÖ4, EÖ6, EÖ7
Paydaşlar Arası İlişkiler	Paydaşlar arası ilişkilerde sorunlar	EÖ1, KÖ1, EÖ2, EÖ5
	Öğretmenler arası olumsuz rekabet	EÖ5, EÖ2
	Okul ortamında stres	EÖ1
Öğrencilere Yansımalar	Öğrenci davranışlarına olumlu yansımalar	KÖ3, EÖ5, KÖ4, EÖ7, KÖ5
	Öğrencilere olumsuz yansımalar	KÖ2, KÖ5, EÖ7
Eğitim Öğretim Faaliyetleri	Başarının artması	EÖ1, EÖ2, KÖ2, KÖ3
	Öğretim dışındaki etkinliklerde gelişme	KÖ2, EÖ4
	Başarısızlık	EÖ4, EÖ2, EÖ1, EÖ7

Tablo 4'e göre öğretmenlerden, okul müdürlerinin okul iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen tutum ve davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlarıyla ilgili bireyleri etkileyen durumlara ağırlık verdikleri görülmüştür. Bununla ilgili bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

*"[...] Çünkü orada, daha normal... Hani böyle öğretmenler işini bir çekinceyle korkuyla değil de aman yine müdürle papaz olacağız, yine tartışacağız, yine bir şey çıkacak sıkıntısıyla korkusuyla değil de daha kendi isteği ile birşeyleri yapar, öğrencileri daha benimser. Okulunu öğretmen daha benimser. (KÖ4)*

*"İnsan psikolojisi sonuçta en ufak şeyden etkileniyor. Dolayısıyla olumsuz davranış gördüğü zaman okul idaresinden bunu haliyle sınıfına da yansıtıyor. Hatta ileri gidelim evine de yansıtıyor. [...] Yani sosyal hayatına kadar yansıtıyor. (EÖ4)*

*"[...] Öğretmenleri etkilediğinde bütün okul etkilenmiş oluyor. Nasıl diyeyim? Bütün öğretmenler bu sefer okul idaresine karşı bir tutum davranış içerisine giriyor. Yani bir kutuplaşma oluyor. Bu da dediğim gibi, hani okuldaki verimi düşürüyor, ..." (EÖ4)*

Öğretmenler, okul müdürünün olumlu tutum ve davranışlarıyla etkilediği okul ikliminde işlere daha çok sahip çıktıklarını ve okulu benimsediklerini, bunun sosyal hayatlarına dahi yansıdığını ve neticesinde okuldan ayrılmak istemediklerini belirtmişler, tersi durumda ise eşitlik ve adaletin olmadığı kabulüyle işten kaçma, yılgınlık gibi hislere kapıldıklarını, tüm bunların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek, okula aidiyet duygusunu azalttığını ve idareye karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, paydaşlar arası ilişkiler açısından da okul müdürünün tutum ve davranışlarının okul iklimini nasıl etkileyeceğine dair görüşlerde bulunmuşlardır. Görüşlerden bazıları aşağıdadır.

*"[...] Öğretmenler arasında farklı bir rekabet ortamı oluşturursa bu öğretmenler arasında bir çatışmaya da sebep olabilir. Yani şöyle bir rekabet... Hani geçmiş zamanlardan örnek vererek anlatayım ben bunu. ...Hani bunlar yapıldığı zaman öğretmenler arasındaki o çatışmaya, yani ilişkiye zarar veriyor diyebiliriz." (EÖ5)*

*"En büyük olumsuzluk stres olur. Kişi yaşadığı ya da çalıştığı bölgede ne kadar stres altında olursa başarı düşer. Yani stres belirli bir seviyeye kadar olumlu etkileyebilir fakat stresin de çeşidi önemli. Mesela; [...] Ama dediğim gibi o stresi ne kadar dengeli ve dozunda olursa iklim, eğitim öğretim ortamı da olumlu yönde etkilenir, gelişir diye düşünüyorum." (EÖ1)*

Elde edilen bulgulardan anlaşılacağı üzere öğretmenler, olumlu bir okul ikliminin neticesinde birlikte iş yapabilme ve aile gibi davranabilme becerilerinin geliştiğini, olumsuz bir iklimde ise bu becerilerin gelişemediğini, paydaşlar arası sorunların sıklıkla yaşandığını, olumsuz bir rekabet ve stres ortamının ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Okul müdürünün tutum ve davranışlarıyla etkilediği okul ikliminde öğrencilerin durumlarıyla ilgili belirtilen görüşlerden bazıları şöyledir:

*"Normalde hareketli biriyim derste. O gün modum düşük olduğunda öğrenci de anlayabiliyor. Ne bileyim örnekleri somut vermiyorum. Öğrenciyi çıkarırım bu böyle bu böyle güldürerek anlatmaya çalışırım. O gün mutsuzsam, eğlenemiyorum, kendimi onları da eğlendiremiyorum falan... Şey yapıyorum, böyle biraz vicdan azabı çekiyorum mutsuz olunca onları da etkiliyorum." (KÖ2)*

*“Bir müdürün olumsuz özelliği çok fazlaysa okulda, belki akademik olarak başarılı çocuklar çok olabilir, ama çok mutlu çocuklar ya da çok mutlu öğretmenler olmaz orada. Yani ruhsal olarak baktığımız zaman buradan çok sağlıklı tipler çıkmaz.” (KÖ6)*

Belirtilen görüşlerde, iklimin olumlu etkilerinin öğrenciyi iyi yönde etkilediği, olumsuz tutum ve davranışların öğrencide yansımalarının ise kötü yönde kendini gösterdiği, öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürünün etkilediği olumlu ya da olumsuz okul ikliminin okuldaki, başarıyı nasıl etkilediğine dair bazı öğretmen görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Güzel bir ortam olunca, verimli bir çalışma ortamı olunca okul başarı olarak, yani okulun başarısı da artar. Daha istekli, sonuçta başardıkça, hani insan daha bir hevesli daha bir şey olur. Bu sefer daha iyiye gitmek istersiniz hep. Olumlu olduğu zaman bence hep peşinde olumlu şeyleri getirir.” (KÖ3)*

*“Öğretmen mutlu olmadığı zaman, mutsuz bir öğretmenin çok şey davranacağını düşünüyorum ben, dersi sağlıklı işleyemeyeceğini düşünüyorum. Sağlıklı işleyebilmesi için kendinin önce mutlu olması gerekiyor. Okul idaresi ile iyi anlaşılıyor olabilmesi gerekiyor.” (EÖ4)*

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürünün katkıda bulunduğu olumlu bir okul ikliminde, kendilerinin daha mutlu ve başarılı olacaklarını, bunun yansımalarının da gerek dersler gerekse de ders dışı etkinlikler için başarılı ve mutlu öğrenciler olarak kendini göstereceğini, aksi halde kendilerinin ve öğrencilerin mutsuz ve başarılarının düşük olacağını ifade etmişlerdir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Eğitim kurumları, bir ülkede geleceği kuran ve anlamlandıran, bunu yaparken de bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılama görevini üstlenmiş yapılardır. Bu denli önemli yapıların doğru işler yapabilmesi adına, her anlamda sağlıklı işlemesi ve amacına uygun sonuçlar üretmesi beklenir. Okullar, özellikle öğretmen ve öğrencilerin orada bulunmak zorunda oldukları yerler değil, olmak istedikleri yerler olmalıdır (Hoy, Hoffman, Sabo & Rutgers, 1996). Bunu gerçekleştirebilmenin koşullarından biri de olumlu ve sağlıklı bir okul ikliminin tesis edilmesidir. Çünkü olumlu ve sağlıklı bir okul iklimi, hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde büyük rol oynar (Akbaba & Erdoğan, 2014). Okul ikliminin oluşmasındaki pek çok faktör içerisinde en büyük etken okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, kişisel özellikleri, benimsediği ilkelere karşılık gösterdiği davranış şekilleri ve liderlik becerileriyle iklimi şekillendiren ya da var olan iklimin, çeşidinin belirlenmesine aracı olan kişidir (Karademir & Ören, 2020).

Görüşme yapılan öğretmenlerin olumlu bir okul iklimi için öne çıkardıkları unsurlardan ilk göze çarpan iletişim konusu olmuştur. Öğretmenler, sağlıklı bir okul ikliminin geliştirilmesi için öncelikli olarak paydaşlar arasında etkili ve olumlu bir iletişimin önemine değinmişlerdir. Araştırmanın bulgularından, iyi niyetli, iletişime açık, olumlu ilişkiler kurabilen, uygun bir dil kullanan, paydaşları motive ederek onların değerli olduklarını hissettirebilen, empati kurabilen, karşılıklı paylaşımlarla güven ortamını oluşturarak okul yöneten okul müdürlerinin, sürece olumlu katkılarda bulunduğu anlaşılmaktadır. Cana yakın, destekleyici ve öğretmenlerin fikir ve uygulamalarını paylaşabilecekleri bir ortamı oluşturabilen okul müdürleri, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin öz yeterlilikleri ve iş doyumuna hem doğrudan hem de dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Aldridge & Fraser, 2016). İletişim dili olumsuz, iletişime kapalı, öğretmenleri başarıya yönelik motive edemeyen, belirli bir netlikte kendini ifade edemeyen, sürekli asabi ve soğuk tavırlar sergileyen okul müdürlerinin ortamı gerdiği, paydaşlarda huzursuzluk ve güvensizlik hissi oluşturarak olumsuz bir iklimin oluşmasına sebep oldukları sonuçlarına varılmıştır. Tüm bunlarla ilgili alanyazında karşılaşılan birçok araştırma elde ettiğimiz bulguları desteklemektedir (Bayram & Aypay, 2021; Diş & Ayık, 2016; Göcen & Kaya, 2014; Karademir & Ören, 2020; Şahin & Atbaşı, 2020; Şentürk & Sağnak, 2021).

Önemsenen bir diğer öge ise adalet kavramıdır. Adalet kavramı ve güven duygusu birbirinden bağımsız düşünülemez şekilde birbirleriyle bağlantılıdır ve biri olmadan diğeri var olmaz. Eğer öğretmenler müdüre güveniyorlarsa o zaman müdürün adil davrandığı algısına sahip olurlar. Diğer yandan öğretmenler, müdürlerinin etik ve adil davrandığına dair bir inanca sahiplerse müdüre güven duymaları olasıdır. Öğretmenlerin birbirlerine karşı duydukları güven ve adalet duyguları önemli olsa da örgütsel adaletin tesis edilmesinde en önemli kişi okul müdürüdür (Hoy & Tarter, 2004). Adaletin tüm paydaşlar için doğru tesis edildiği, herkese eşit mesafede duran, görev ve yükümlülüklerin eşit paylaştırıldığı bir yönetim anlayışı öğretmenler arasındaki ilişkileri ve okul iklimini olumlu etkilemektedir. Okul müdürlerinin önyargılardan ve politik ya da sendikal farklılıkların etkisinde kalmayarak kararlarını adil bir şekilde vermeleri sağlıklı bir iklim için önemlidir (Özen, 2018). Aksi halde, öğretmenlerin birbirlerine karşı bakış açılarındaki olumsuzluklar, adam kayırmacılığın, sendikal ya da siyasi ayrımcılığın yapıldığına dair düşünceler, öğretmenleri birbirlerinden uzaklaştırarak olumsuz bir iklimin oluşmasını tetikleyecektir.

Araştırmanın bulgularından biri de alınan kararlara katılım konusunda öğretmenlerin istekliliği hususundadır. Okulun işleyişi ile ilgili alınacak kararlarda ve yönetsel süreçlerde, özellikle öğrencilerin desteklenmelerinde ve onlara en verimli şekilde yardımcı olunması gibi temel konularda öğretmenlerin katılımı, sürece sahip çıkma adına büyük katkı sunacaktır (Bahçetepe & Giorgetti, 2015). Yönetim süreçlerine dâhil edilmeyen, fikirleri önemsenmeyen, kararlara katılımı engellenen öğretmenler okula sahip çıkmakta isteksiz davranmakta ve okul iklimi olumsuz etkilenmektedir. Bu konuda Göcen ve Kaya, (2014) tarafından yapılan araştırma bulguları bu araştırmanın sonuçlarını desteklerken; Can ve Ozan (2020) tarafından yapılan araştırmada; fikirlerinin önemsenmediğine dair düşünceler ve ek iş yükü getirmesi gibi nedenlerden ötürü öğretmenlerin kararlara katılma konusunda isteksiz davrandıkları tespit edilmiştir.

Liderlik becerileri bakımından bu araştırmada elde edilen iletişime açık, destekleyici, işbirlikçi, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin sağlıklı bir iklimin oluşmasına çok önemli katkılarda buldukları sonucu, yapılan diğer araştırmalarla da desteklenmektedir (Akbaba & Erdoğan, 2014; Bogler, 2001; Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021; Şenel & Buluç, 2016). Okul müdürü, okul için tüm personel tarafından kabul edilen ve desteklenen net hedefleri desteklediğinde, iklim üzerindeki liderlik etkisini yansıtan örgütsel sağlık puanları daha yüksek olacaktır (Macneil, Prater & Busch, 2009). Bu şekilde liderlik becerileri yönünden de iyi bir performans gösteren okul yöneticileri, okul iklimi ve motivasyonunu pozitif yönde artırarak, okulun amaçlarını gerçekleştirme noktasındaki rollerini daha güçlü ortaya koyarlar (Bakkal & Radmard, 2020). Açık iklime sahip, yenilikçi okul tarzını benimseyen bir okulun yöneticisi destekleyici müdür davranışlarını, kısıtlayıcı müdür davranışlarından daha fazla gösterir. Böyle bir ortamda öğretmen ve paydaşlar açısından olumlu bir iklim oluşur (Bodur & Argon, 2019). Aksine, çözüm odaklı olmayan, emir komuta zincirine göre hareket eden, otoriter tavırlar sergileyen okul yöneticilerinin okuldaki iletişimi, iş birliğini ve paylaşımı olumsuz etkileyerek sağlıksız bir okul ikliminin gelişmesine sebep oldukları tespit edilmiştir (Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021; Özen, 2018; Şentürk & Sağnak, 2021; Tepe & Yılmaz, 2020) Öğretmenlerin bazılarının belirttikleri görüşlerden, okul müdürlerinin mevzuata sıkı sıkıya bağlı olarak öğretmenleri evrak işleri ve sık yapılan toplantılarla meşgul ettikleri, bunun da okul etkililiğini etkileyerek, öğretmen verimliliğini düşürdüğü ve yılgınlığa neden olduğu anlaşılmaktadır. Göcen ve Kaya (2014) ile Şenel ve Buluç (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir.

Bu araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin de diğer paydaşlar gibi okul iklimini etkilediği ve okul ikliminden etkilendiği anlaşılmaktadır. Hatta okul iklimini etkileyen paydaşlar arasında okul müdürleri ilk sırada gelmektedir. Bu etki, yöneticinin yönetime dair geliştirdiği yaklaşıma, liderlik yeterliliklerine, kişiliğine bağlı olarak değişkenlik gösterir (Akbaba & Erdoğan, 2014). Okul müdürünün okul iklimini olumlu etkileyen tutum ve davranışları neticesinde öğretmenlerin okula aidiyet ve aile olma duygularının gelişerek, iş doyumunu ile psikolojik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğundan (Mert & Özdemir, 2019), okulu ve işleri sahiplendiği, birlikte iş görebilme ve iletişim yeteneklerinin arttığı, güvenli okul algısının gelişerek öğrenci başarısına ve davranışlarına olumlu yansıdığı, ayrıca örgütsel öğrenmeye olumlu katkıları olduğu sonuçlarına varılmıştır. Bu bulgular yapılan bazı araştırma sonuçlarını da (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip & Erkan, 2010) desteklemektedir. İş birliği ve güçlü meslektaş ilişkilerini destekleyen bir okul ikliminde öğretmenlerin bütünleştirici öğretim uygulamalarını destekleme eğiliminde oldukları, öğrencilerin diğer derslerden edinilen bilgi, beceri ve gerçek hayat deneyimlerini yaşantılarına taşımalarına yönelik çalışmaları destekledikleri ve onları bağımsız öğrenmeye, sorgulamaya ve öğrenci özerkliğine teşvik ettikleri görülmüştür (Oder & Eisenschmidt, 2018). Ayrıca sağlıklı bir okul iklimini gerçekleyen, destekleyici liderlik davranışlarının neticesinde gelişen samimi ve işbirlikçi öğretmen davranışlarının öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini geliştirdiği, kısıtlayıcı ve emredici müdür davranışlarının sonucunda gelişen umursamaz öğretmen davranışlarının ise yaratıcı düşünme eğilimlerini olumsuz etkilediği görülmüştür (Türkdoğan & Özgenel, 2021). Olumsuz tutum ve davranışlar neticesinde eşitlik ve adalet duygularının zarar gördüğü, meslekten soğuma, yılgınlık ve okuldan uzaklaşma isteğinin arttığı, sonucunda da tayin isteyen öğretmen sayılarında artış görüldüğü, okulda gruplaşmaların ortaya çıkması neticesinde okul idaresine karşı sinik davranışların gelişebileceği ve paydaşlar arasında işbirliğinin azalacağı (Zengin & Bayar, 2022), olumsuz rekabetle birlikte iletişim sorunlarının yaşanabileceği, özellikle okul müdürünün gösterdiği liderlik tarzına bağlı olarak ortamda stres düzeyinin artacağı (Memduhoğlu & Şeker, 2010) ve tüm bunların öğrenci davranışlarına ve başarısına olumsuz yansıtacağı, dolayısıyla okulun her alanda son derece olumsuz etkilenebileceği söylenebilir.

Okul iklimini etkileyen paydaşlar arasında velilerin de bulunduğu göz önüne alındığında, okul müdürünün onlarla olan ilişkilerinin de iklimi etkilemesi söz konusu olmaktadır. İlğan, Çiftçi ve İlmaz (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler üzerinde en fazla gerilime neden olan faktör veli olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada öğretmenler tarafından bu durum ifade edilmiş olup, okul yöneticilerinin, öğretmenlerle veliler arasında bir denge unsuru olmasını bekledikleri belirtilmiştir. Ayrıca İnce'nin (2020) Bitlis ilinde yaptığı çalışmada okul ile aile arasındaki iş birliğinin oldukça zayıf olarak belirlendiği ve bu durumun okul iklimini olumsuz etkileyerek başarı durumunun düşmesi ve disiplin sorunlarının yaşanmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla okul yöneticisinin sorunlu çocuklarla sağlıklı iletişimi sağlamada ve özellikle bu anlamda okul aile iş birliğini geliştirmede öncü rol oynayarak (Zorbaz, Kızıldağ & Zorbaz, 2020) sağlıklı bir okul iklimini tesis etmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak, okul iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok faktör arasında okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının önemi büyüktür. Okul ikliminin, çalışanlar üzerindeki ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, okul müdürlerinin çok hassas ve profesyonel davranmaları gerektiği söylenebilir. Bu yeterliliklere sahip okul müdürlerinin, yönetici seçme ve atama süreçlerinde uygun yöntemlerle seçilmesi büyük önem taşımaktadır.

### Öneriler

Olumlu bir okul ikliminin ortaya çıkarılmasında okul müdürünün otoriter, baskıcı ya da kısıtlayıcı liderlik modeli yerine, demokratik ve katılımcılığı sağlayan, destekleyici liderlik tarzını benimsemesi yerinde olacaktır. Bunların birer neticesi olarak da iletişim kanallarını daima açık tutabilmeli, daima çözüm odaklı olmalı, iş birliğini ve paylaşımı öne çıkaran tedbirleri almalı, yapılan olumlu çalışmaları desteklemeli ve paydaşlarını başarı yönünde motive edebilmelidir. Paydaşlarının içinde bulunduğu durumları anlayacak ve analiz edebilecek biçimde empati yeteneğini geliştirmelidir. Özellikle öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerde, adalet duygusunu zedeleyecek yaklaşımlardan kaçınmalı ve mutlaka adil olduğu hissini onlara yaşatmalıdır. Gerek yönetim sürecine gerekse de eğitim öğretim süreçlerine dair alınacak kararlarda öğretmenlerin fikirlerine değer verilmeli, kararlara katılımları sağlanarak, onların da okulun önemli birer aktörü olduğu hissettirmelidir.

### Kaynakça

- Akbaba, A., & Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environ Res*, 19, 291-307.
- Araşkal, S., & Gürbüz, A. (2021). Eğitim kurumlarında okul iklimi ve öğretmen yabancılaşmasının incelenmesi. *Uluslararası Eğit Bilimleri Dergisi*, 28, 137-167.
- Aydoğan, Z. (2004). Okul kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Bahçetepe, Ü., & Giorgetti, F. M. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. *İstanbul Eğitimde Yenilikçilik Dergisi*, 1(3), 83-101.
- Bakkal, M., & Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci; Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bayram, F., & Aypay, A. (2021). İlköğretim okullarında müdür etkililiği, okul iklimi ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1) 49-63.
- Beaudoin, H., & Roberge, G. (2015). Student perceptions of school climate and lived bullying behaviours. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 321-330.
- Bodur, E., & Argon, T. (2019). Yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1(1), 75-88.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Can, E., & Ozan, C. (2020). Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(225), 55-87.
- Chung, J. F. (2020). Organisational climate and teacher commitment. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 64-70.
- Çalık, T., & Kılınc, A. Ç. (2018). Öğretim lideri olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim Kuramları ve Araştırma Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 58, 499-518.
- Dönmez, Ş., & Taylı, A. (2018). Ortaokul öğrencilerinde okul iklimi, okula bağlılık ve okul yaşam kalitesi algısının incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 1-17.

- Ertem, H. Y., & Gökalp, G. (2020). Velilerin okul iklimi ve veli katılımı algılarının velilerin eğitim durumu ve çocuklarının öğrenim kademesine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 35(1), 78-91.
- Freiberg, H. J. (1999). *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*. H. J. Freiberg in, *School climate: (s. 3-5)*. Philadelphia: Falmer Press.
- Göcen, G., & Kaya, Z. (2014). İmam-hatip liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul iklim algısı ve bu algıya etki eden faktörler (İstanbul örneği). *Ondokuz Mayıs İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 36, 67-102.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H., & Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 129-150.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Hoy, W. K., Hoffman, J., Sabo, D., & Rutgers, J. B. (1996). The organizational climate of middle schools. The development and test of the OCDQ-RM. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 41-59.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). *Educational Administration Theory, Research, And Practice*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., & Smith, P. A. (2002). Toward an organizational model of achievement in high schools: The significance of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93.
- İlğan, A., Çiftçi, T., & İlmaz, M. (2020). Ortaöğretim öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algıları ile mesleki gerilim kaynakları arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 4-18.
- İnce, C. (2020). Bitlis'te ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin eğitim-öğretim iklimine yönelik tespitleri. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(2), 227-239.
- Johnson, B., & Stevens, J. J. (2006). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. *Learning Environ Res*, 9, 111-122.
- Karademir, A., & Ören, M. (2020). Okul iklimi: Anaokulu yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla karşılaştırmalı bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 206-236.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Leymun, Ş. O., Odabaşı, H. F., & Yurdakul, I. K. (2017). Eğitim ortamlarında durum çalışmasının önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-ENAD*, 5(3), 369-385.
- Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Memduhoğlu, H. B., & Şeker, G. (2010). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Mert, A., & Özdemir, G. (2019). Öğretmenlerin psikolojik okul iklimi algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 91-109.
- Mok, M. M., & McDonald, R. P. (1994). Quality of school life: A scale to measure student experience or school climate? *Educational and Psychological Measurement*, 54(2), 483-495.
- Oder, T., & Eisenschmidt, E. (2018). Teachers' perceptions of school climate as an indicator of their beliefs of effective teaching. *Cambridge Journal of Education*, 48(1), 3-20.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.

- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özen, H. (2018). Öğretmen algılarına göre okul iklimi: Nitel bir çalışma. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 81-98.
- Ramsey, C. M., Spira, A. P., & Rebok, G. W. (2016). School climate: Perceptual differences between students, parents, and school staff. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 629-641.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Resnick, L. B., Spillane, J. P., Goldman, P., & Rangel, E. S. (2010). *Implementing innovation: From visionary models to everyday practice*. The Nature of Learning Using Research to Inspire Practice (s. 285-307), Paris. DOI: 10.1787/9789264086487-14-en
- Sanchez, J. E., Paul, J. M., & Thornton, B. W. (2020). Relationships among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting. *International Journal of Leadership In Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708471>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Şahin, A., & Atbaşı, Z. (2020). Olumlu okul iklimi oluşturulmasında öğretmenin rolünün incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6(3), 627-689.
- Şenel, T., & Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 9(4), 1-12.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2021). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Tepe, N., & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(15), 3360-3381.
- Thapa, A., Jonathan, C., Guffey, S., & D'Alessandro, A. H. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Tofur, S., & Balıkcı, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Ortaokul örneği. *Turkish Studies*, 13(11), 1279-1295.
- Türkdoğan, M., & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 190-213.
- West, C. A. (1985). Effects of school climate and school social structure on student academic achievement in selected urban elementary schools. *Journal of Negro Education*, 54(3), 451-461.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yüksel, A. N. (2020). Nitel bir araştırma tekniği olarak: Görüşme. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(56), 547-552.
- Zengin, A., & Bayar, A. (2022). Okullarda görev yapan öğretmenlerin gruplaşmalarının okul yönetim sürecine getirdiği yansımalar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 280-297.
- Zorbaz, O., Kızıldağ, S., & Zorbaz, S. D. (2020). Suça sürüklenen ergenlerin okul iklimi algılarına ilişkin nitel bir çalışma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 415-430.

### Extended Abstract

#### Aim and Scope

Educational organizations, and therefore schools, have a special and important place in the development and progress of societies among many organizational models that have unique characteristics within societies (Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021). It is obvious that schools, which are social structures consisting of people who come together in order to

receive education and training activities in order to build the future of countries and societies, and to ensure that individuals belonging to the society are raised as qualified individuals who can take initiative at the same time, have an organizational structure (Akbaba. & Erdoğan, 2014). The existence of organizational climate, more specifically school climate, is also in question for these organizations. School climate is one of the most important factors affecting the achievement of goals expected from school by the society (Şenel & Buluç, 2016). The quality of school climate is highly important for the effectiveness of a school (Bakkal & Radmard, 2020).

Learning occurs in an interaction with a socio-cultural context, and it is social process (Oder & Eisenschmidt, 2018). The effective management of this process necessitates the creation and maintenance of a positive school climate. School climate defines rethinking and improving all climate tools and areas that need improvement, while addressing the effectiveness of learning environments (Freiberg, 1999). The cooperation, mutual interactions, transfer of emotions, and knowledge of the stakeholders in schools shape school climate, and it shapes schools by affecting many things from the physical characteristics of the school to the beliefs and values that people share, even relations between them. The more positive a school climate is, the more cooperation stakeholders have, and there will be a great contribution to learning environment (Bahçetepe & Giorgetti, 2015). There are many factors that affect the school climate positively or negatively. Tofur and Balıkçı (2018) claim negative factors to be lack of communication, injustice, individualism rather than cooperation, socio-economic status of the environment, workload of legislation. In the same study, positive factors are determined to be effective communication among stakeholders, the importance given to education, managers' appreciation of other stakeholders, managers' justice, cooperation among workers in terms of duties and responsibilities, predetermined division of workload, stakeholders' participation in decision-making, determination of school vision and mission by the participation of all stakeholders. Additionally, the most important factors shaping the school climate are observed to be school workers and environment.

In the study conducted by Hallinger and Heck (1998), it is found that the effect of school principals on learning occurs through the climate and culture of the school and does not have a direct effect. It has been observed that school principals have an indirect and measurable effect on school effectiveness and student success in general, and are in an active position in shaping the school through the school's vision, mission and goals, by influencing the school's structure, social networks, people and organizational culture. As can be inferred, this effect is not limited to school administrators' relationships with teachers. As an instructional leader who can create a learning school, manage human and material resources, ensure the continuity of professional development and lifelong learning, and set common goals, the school principal is the leading actor in the creation of an effective school culture and climate (Çalık & Kılınc, 2018). In fact, the main task in determining the school climate is on the school principals, and they affect the climate positively or negatively with their leadership behaviors (Şentürk & Saġnak, 2021). According to findings of some studies, in the formation of positive school climate, a fair management approach (Tofur & Balıkçı, 2018), a management approach which provides harmony and effective communication among teachers, the peace, accompanied by discipline, for both teachers and students (Helvacı & Aydoġan, 2011), and finally a management style with continuous support for teachers (Sanchez, Paul & Thornton, 2020) are influential. However, it is evident that schools with an authoritarian approach and disinterested and oppositional management styles (Guzelgör, Demirtaş & Balı, 2021) have a negative climate.

The purpose of this study is to determine teachers' perceptions and opinions about how school principals, one of the most important actors determining the school climate in schools, affect the climate. The study is also considered important in that it reflects the teachers' perspectives of the impact of school principals on the school climate and sheds light on future studies. For this purpose, answers to the following questions are sought.

1. Which attitudes and behaviors of school principals positively affect the school climate?
2. Which attitudes and behaviors of school principals negatively affect the school climate?
3. What are the individual and organizational consequences of school principals' attitudes and behaviors that affect the school climate positively or negatively?

## Methods

The aim of this research is to determine teachers' opinions about principals' effects on school climate. The research is designed as a phenomenology, one of the qualitative research methods. The study group includes 13 teachers in primary, secondary, and high schools in Düzce city center in 2022-2023 academic year. Maximum variation sampling method, one of the purposeful sampling methods, is preferred. Data are collected through semi-structured interview questions. Content analysis technic is used in data analysis.



## Findings

It has been observed that teachers mainly emphasize the importance of positive and effective communication with stakeholders regarding the attitudes and behaviors of school principals that positively affect the school climate. Findings show that teachers also care about school principals' approaches to establishing justice among stakeholders. Another positive approach is identified as the school principal's ability to empathize. One of the attitudes and behaviors of school principals that positively affect the school climate has been evaluated by teachers under the heading of participation in decisions.

The point that teachers mostly focus on about the attitudes and behaviors of the school principal that negatively affects the school climate is the opinion they have stated about communication. Regarding the concept of justice, the teachers refer to the school principal's approach to the concept of justice and the attitudes and behaviors that negatively affect the school climate in this regard. Teachers also refer to the inability to empathize and the school principal's attitudes and behaviors that negatively affect the school climate while using his leadership skills.

The participants state that in the school climate, which the school principal affects with his/her positive attitudes and behaviors, they embrace their work more and adopt the school; this even reflects on their social lives and as a result, they do not want to leave the school. However, in a negative school climate, they avoid work with the assumption that there is no equality and justice, they feel frustrated, all these affect their motivation negatively, their sense of belonging to school reduces, and they develop a negative perspective towards the administration.

## Conclusion

Participants primarily emphasize the importance of effective and positive communication between stakeholders for the development of an effective school climate. From the findings of the research, it is understood that school principals, who are well-intentioned, open to communication, able to establish positive relations, use the language of us rather than the language of me, motivate the stakeholders and make them feel valued, empathize, and create an environment of trust through mutual sharing, make positive contributions to the process. Many studies in the literature support our findings (Göcen & Kaya, 2014; Diş & Ayık, 2016; Karademir & Ören, 2020; Şahin & Atbaşı, 2020; Bayram & Aypay, 2021; Şentürk & Sağnak, 2021).

Another important factor is the concept of justice. The concept of justice and the sense of trust are inextricably linked, and one cannot exist without the other. If teachers trust the principal, then they have the perception that the principal acts fairly. On the other hand, if teachers have a belief that their principal acts ethically and fairly, they are likely to trust the principal. Although the trust and justice feelings of teachers towards each other are important, the most important person in establishing organizational justice is the school principal (Hoy & Tarter, 2004).

One of the findings of the research is about the willingness of teachers to participate in decision-making processes. The participation of teachers in the decisions to be taken regarding the functioning of the school and in administrative processes, especially in basic issues such as supporting students and helping them in the most efficient way, will make a great contribution to handling the issue (Bahçetepe & Giorgetti, 2015).

In terms of leadership skills, the conclusion that the school administrators who adopt the communicative, supportive, collaborative, democratic and transformational leadership style arrived in this research makes a very important contribution to the formation of an effective climate is also supported by other studies (Bogler, 2001; Akbaba & Erdoğan, 2014; Şenel & Buluç, 2016; Güzelgörür, Demirtaş & Balı, 2021).

It is obvious that school principals are primarily effective and responsible in creating a positive and an effective school climate. In determining the relations of teachers with each other, with students and with the school administration, the leadership style shown by the school administrator comes to the fore. In order to create a positive school climate, it would be appropriate for the school principal to adopt a democratic and participatory, supportive leadership style instead of an authoritarian, oppressive or restrictive leadership model. As a result of these, they should always be able to keep in contact with partners, always be solution-oriented, and take measures that emphasize cooperation and sharing, support positive works and motivate their stakeholders towards success. They should develop the ability to empathize so that they can understand and analyze their stakeholders.