T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İsmail TOĞA

ŞANLIURFA-2021

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İsmail TOĞA

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ŞANLIURFA-2021

T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 185215021 numaralı İsmail TOĞA'nın hazırladığı "İlkokullarda Okul İklimini İyileştirmeye Yönelik Uygulama Örnekleri" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 02/07/ 2021 tarihinde, saat 14.30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

...../...../ 2021

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL		
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Ahmet GÖÇEN		
Üye	Doç. Dr. Ahmet KAYA		

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

……/…../2021

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek ☐Almıştır ☐Almamıştır.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı Soyadı: İsmail TOĞA

Öğrenci Numarası: 185215021

Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans

Başlık (Türkçe): İlkokullarda Okul İklimini İyileştirmeye Yönelik Uygulama Örnekleri

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a)Kapak sayfası, b)Giriş, c) Ana bölümler ve d)Sonuç kısımlarından oluşan toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin 11.06.2021 tarihinde şahsım/danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı %4'tür. Uygulanan filtrelemeler:

1-Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç

2-Kaynakça hariç

3-Alıntılar hariç

4-6 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8.maddesinde yer alan etik ihlallerden herhangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim. 12/06/2021

İsmail TOĞA

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 12/06/2021

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ÖZET

İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

TOĞA, İsmail

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Temmuz, 2021, 107 Sayfa

Bu araştırma ilkokullardaki okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulama örneklerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarındaki okul iklimini iyileştirmek için yapılan uygulamaların belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Haliliye ve Karaköprü ilçelerinde bulunan ilkokullardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, Şanlıurfa'nın Karaköprü ve Haliliye ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan 21 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Veriler, görüşmecinin hazırladığı görüşme formu kullanılarak yüz yüze toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

İlkokullarda okul ikliminin iyileştirilmesi kapsamında okul müdürlerinden; kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, olumsuz öğrenci davranışlarının azaltması, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarının artması ve okul ortamının iyileştirilmesine yönelik yaptıkları uygulamalar hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulama örnekleri kapsamında; kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi için iletişimin sağlıklı ve kuvvetli olup okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin öğrencilere rol model olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için okul paydaşlarının rehberlik servisi ile birlikte hareket edip okul-aile-öğrenci iş birliği içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik

sportif, kültürel ve sosyal faaliyetlerin düzenlenip başarılarının ödüllendirildiği tespit edilmiştir. Öğrencilerin motivasyonunu artırmaya yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetler gibi etkinliklerin düzenlenip ilgi, beceri ve yeteneğe göre kurs verildiği tespit edilmiştir. Okul ortamının iyileştirilmesine yönelik de okulun fiziki çevresinin öğrenciye göre düzenlendiği ve okul içinin öğrencinin ilgisini çekecek bir ortam haline getirildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul iklimi, okul müdürü, öğretmen, öğrenci

ABSTRACT

APPLICATION EXAMPLES FOR IMPROVING SCHOOL CLIMATE IN PRIMARY SCHOOLS

TOĞA, İsmail

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Mustafa ÖZMUSUL

July 2021, 107 Pages

The purpose of the present study was to examine application examples for improving school climate in primary schools. It particularly aimed to uncover the common applications of improving school climate in primary schools from the valuable perspective of school principles.

The study employed a qualitative research method through one-to-one interviews. The sample consisted of primary schools in the districts of Haliliye and Karaköprü in the province of Şanlıurfa during the academic year 2019-2020. Twenty-one semi-structured interviews were conducted with primary school principals who worked in either Haliliye or Karaköprü, Şanlıurfa. The data were collected face-to-face with the use of a questionnaire form prepared by the interviewer/researcher. The collected data were then subjected to content analysis.

For improving school climate in primary schools, school principals provided their opinions about strengthening interpersonal relations, reducing negative student behaviors, supporting teachers' and students' motivation, and ameliorating the school environment.

The results on the strengthening of interpersonal relations suggested that school principals deem it essential to keep a healthy and strong student-teacher communication. They also consider it vital for school administrators and teachers to be role models for students. In terms of the reduction of negative student behaviors, it was found that it is critical to collaborate with the guidance and psychological counseling service while enabling cooperation at the intersection of the school-family-

student triangle. As for supporting teachers' motivation, it was shown that sportive, cultural, and social activities were organized, and the teachers' success was rewarded. Similarly, to sustain students' motivation, various social, cultural, and sports activities were organized in addition to offering courses that suit students' interests, skills, and abilities. Finally, concerning the amelioration of the school environment, it was revealed that the school's physical environment was arranged according to students' needs, and the school's interior was transformed into an environment that would attract students' attention.

Key words: School climate, school principal, teacher, student

İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XII
TABLOLAR LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
EKLER LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	
1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	3
1.2.1. Alt Problemler	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4. SAYILTILAR	4
1.5. SINIRLILIKLAR	4
1.6. TANIMLAR	4
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI 5
2.1.1. Biçimsel Örgüt 6
2.1.2. Doğal Örgüt 6
2.2. İKLİM KAVRAMI 7
2.3. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI 7
2.3.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi 10
2.3.2. Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler 11
2.3.3. Örgüt İkliminin Ögeleri 12
2.3.4. Örgüt İkliminin Boyutları 13
2.4. OKUL İKLİMİ 14
2.4.1. Okul İkliminin Unsurları 16
2.4.2. Okul İklim Tipleri 18
2.4.2.1. Açık İklim 19
2.4.2.2. Bağımlı İklim 19
2.4.2.3. Serbest İklim 20
2.4.2.4. Kapalı İklim 20
2.4.3. Okul İkliminin Boyutları 21
2.5. OLUMLU OKUL İKLİMİ 22
2.5.1. Öğrenciler Arası İlişkiler 25
2.5.2. Okul Güvenliği 26
2.5.3. Öğrenci Etkinliği 26
2.5.4. Yönetici Tutum ve Davranışları 26
2.5.5. Öğrenci-Öğretmen İlişkisi 27
2.5.6. Okul ve Çevre İlişkisi 28
2.5.7. Sınıf Yönetimi 28

2.5.8. Rehberlik 30
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 31
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar 31
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar 32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 35
3.2. ÇALIŞMA GRUBU 35
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI 38
3.4. VERİLERİN ANALİZİ 40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR 42
4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR 52
4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR 61
4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR 69
4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR 79

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR 89
5.1.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar 89
5.1.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar 90
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Sonuçlar 91
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Sonuçlar 92
5.1.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar 92

5.2. ÖNERİLER 93
5.2.1. Okul Müdürlerine Öneriler 93
5.2.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Öneriler 94
5.2.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Öneriler 94
5.2.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Öneriler 94
5.2.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Öneriler 95
5.2.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Öneriler 95
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler 95
KAYNAKÇA 96
EKLER

KISALTMALAR

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel İklim ile Kültürün Karşılaştırılması 11

Tablo 2: Gruplandırılmış Örgütsel İklim Boyutları 13

Tablo 3: Okullarda Örgütsel İklim Tipleri ile Okul İklimi Boyutları 19

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 36

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 36

Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı 37

Tablo 7: Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı 37

Tablo 8: Okulların Kuruluş Yılına Göre Dağılımı 38

Tablo 9: Okulda Kişiler Arası İlişkilerin Gelişimi İçin Yapılanlara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri 42

Tablo 10: Olumsuz Öğrenci Davranışlarını Azaltmak İçin Yapılan Uygulamalara Yönelik Müdür Görüşleri 52

Tablo 11: Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri 62

Tablo 12: Öğrecilerin Motivasyonunu Artırmak İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri 70

Tablo 13: Okul Ortamını İyileştirmek İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri 79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Okuldaki İklim Unsurları 17

Şekil 2: Okul İklimi Sınıflandırması 21

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Görüşme Formu ek s.1

Ek-2: Kişisel Bilgi Formu ek s.2

Ek-3: Görüşme Soruları ek s.3

Ek-4: Anket Uygulama İzni ek s.4

Ek-5: Turnitin Raporu ek s.5

GİRİŞ

Bilimin ve teknolojinin geliştiği bu çağda insanların yaşayış biçimleri, davranışları, ihtiyaçları da değişime uğramaktadır. Dolayısıyla insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütler de bu değişime uğramaktadır. Değişime uğrayan örgütlerden en önemlilerinden biri de şüphesiz eğitim ve öğretim örgütleridir. Eğitim ve öğretim örgütlerine bakıldığında geçmişten günümüze hedefler, yapılan çalışmalar, ihtiyaç duyulan teknoloji, yöntemler, stratejiler gibi birçok unsurun değiştiği görülmektedir. Bu değişimlerle beraber öncelikle öğrenciler olmak üzere okulun tüm paydaşlarının akademik başarıları, davranışları, eğitime olan bakış açıları, okula olan bakış açıları, imkânları yerinde ve zamanında kullanabilme olanakları da değişmektedir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak da okulun soyut havası yani atmosferi olan okul iklimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Okul iklimi, okulun psikolojik ortamında etkili olan en önemli unsurlardan biri haline geldiği ve üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Çeşitli bilim insanları ise bu konuda birçok incelemelerde bulunup literatüre katkıda bulunmuşlardır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Turan, 1998; Hoy, 2003; Blum, 2005; Ekşi, 2006; Cohen, 2007; Taşkıran, 2008; Hoy ve Miskel, 2010; Çalık ve Kurt, 2010; Bursalıoğlu, 2012; Bektaş ve Nalçacı, 2013; Buluç, 2013; Tavşanlı, Birgül ve Oksal, 2016).

Okul iklimi, okulları birbirinden ayıran aynı zamanda okuldaki herkesin davranışını etkileyen okul içindeki özelliklerdir (Hoy ve Miskel, 2010). Eğitim ve öğretim örgütlerine bakıldığında iklimi büyük ölçüde etkileyen unsur, bireyler arasındaki ilişkilerdir. Okullar, başka örgütlere nazaran değişken bir iklime sahiptir. Bunun sebebi ise eğitim faaliyetlerinin girdisi ve çıktısının insan olmasıdır. Okullar, bireyler arasındaki ilişkilerin daha samimi olduğu örgütsel yapılardır Dolayısıyla iklim, farklı okullarda farklı hissedilebilir. Bu farklılıklar, okulun mutluluğunu ve verim düzeyini etkilemektedir. Bunun sonucunda ise her okulun çıktısı farklılaşmaktadır (Hoy, 2003). Buna bağlı olarak okul ikliminin olumlu olabilmesi için ise öğretmenlerin motivasyonları ve verimleri üst seviyede olmalıdır. Okulda öğretmenler, birlik beraberlik içerisinde çalışırlarsa okulların iklimi aynı oranda olumlu olur (İdi, 2017, s.85).

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1.PROBLEM DURUMU

Bilimin ve teknolojinin hâkim olduğu günümüz dünyasında insanların ihtiyaçları ve yaşam tarzları, bilimin ve teknolojinin gelişmesiyle değişime uğramaktadır. Tarihten günümüze kadar insanların yaşayış tarzlarının değişmesi şüphesiz eğitimi de etkilemektedir. Her toplumda ve medeniyette eğitime aynı oranda önem verilmemektedir. İnsanların yaşayış tarzları, düşünce biçimleri, ekonomik durumları, bulunduğu coğrafya, çevresi gibi faktörler eğitime verilen önemi etkilediği düşünülmektedir.

Günümüz toplumunda eğitime ciddi bir bütçe ve zaman ayırılmaktadır çünkü ülkenin gelişmişliği, verilen eğitim ile yakından ilgilidir (Çetin, 2014, s.52). Toplumda iyi eğitim almış bir bireyin; kendini daha fazla geliştireceğine, hata yapma ve suç işleme oranının daha düşük olduğuna, aldığı kararların daha doğru olduğuna ve toplumsal ahlak kurallarına daha çok riayet edeceğine inanılmaktadır ve günümüze kadar yapılan birçok araştırma da bunu kanıtlar niteliktedir. Dolayısıyla insanlar, çocuklarının daha iyi eğitim alması için çocuklarını; verilen eğitim bakımından, çevresel şartlar bakımından ve çocuğun severek öğrenmesine olanak tanıyan iyi bir okula göndermek istemektedir.

Türkiye'de, bir okulun "iyi" olmasının okul iklimiyle alakalı olduğu düşünülmekte ve okul ikliminin verilen eğitimi ciddi oranda etkilediği görülmektedir. Veliler çocuklarını okula gönderirken özellikle "iyi" diye nitelendirilen okulları seçmektedirler fakat her okulun verilen eğitim ve fiziksel olanaklar bakımından aynı seviyede "iyi" olması gerekmektedir. Özellikle kritik dönemlerde verilen eğitim, çocuğun ilerideki eğitim hayatını ciddi oranda etkilemektedir. Bu bağlamda "iyi" diye nitelendirilen okulların şartlarının diğer okullarda da uygulanmaya çalışılması gerekmektedir. Bu çalışmada eğitimin zorunlu ilk aşaması olan ilkokullarda çocukların iyi bir eğitim alması ve okul ikliminin olumlu olması için "iyi" diye nitelendirilen okulların yöneticilerinin okullarında uyguladıkları çalışmaları hakkında bilgi toplanması hedeflenmektedir.

1.2.PROBLEM CÜMLESİ

Bu araştırmada "Şanlıurfa'da ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulama örnekleri nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda okul iklimine olumlu yönde etki etmek isteyen başka okulların da bu çalışmadan faydalanarak okullarına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

1.2.1. Alt Problemler

Araştırmada aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Okullarda kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde neler yapılmaktadır?
2. Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için okullarda yapılan örnek uygulamalar nelerdir?
3. Okullarda öğretmenlerin motivasyonunun arttırılması için yapılan örnek uygulamalar nelerdir?
4. Okullarda öğrencilerin motivasyonunun arttırılması için yapılan örnek uygulamalar nelerdir?
5. Okul ortamının iyileştirilmesi için yapılan diğer uygulamalar nelerdir?

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt iklimi ve okul iklimi ile ilgili şu ana kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Okullardaki iklim ile diğer değişkenler arasında bağlantı kurulan başka araştırmalar da mevcuttur. Okullardaki iklimi etkileyen unsurların okul iklimini ne derece etkilediği de yapılan araştırmalarda çokça ortaya konmuştur fakat okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulamalarını araştıran çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır.

Olumlu okul ikliminin öğrenci başarısı üzerinde ne derece etkili olduğu bilinmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Bektaş ve Nalçacı, 2013; Özdemir, 2002). Bu yüzden olumlu iklime sahip olan okulların bunu nasıl başardıkları bu araştırmanın konusudur. Okul iklimine etki eden tüm unsurlar nasıl değerlendirilirse olumlu okul iklimine sahip olunur sorusuna cevap arayan bir çalışmadır. Dolayısıyla bu araştırma, sadece okul iklimini ele alması açısından sınırlı sayıda araştırmalardan biridir. Çalışmanın özellikle okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulama örneklerini

araştırması da diğer araştırmalardan ayrılan bir yanının olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışmanın amacı, ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik yapılan uygulamaları araştırıp diğer okul yöneticilerinin de bu çalışmadan faydalanarak okullarında olumlu bir iklim yaratmasına yardımcı olmaktır. Bu sebeple çalışmanın tüm ilkokullara hitap etmesi, okullarının daha iyi bir atmosfere sahip olmasını isteyen yöneticiler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.4.SAYILTILAR

Okul yöneticileri sorulara samimi bir şekilde ve kendilerini rahat hissederek cevap verdikleri ve verdikleri cevapların gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır.

1.5.SINIRLILIKLAR

Bu araştırma Şanlıurfa ilinin Karaköprü ve Haliliye ilçelerinde bulunan ilkokullardaki okul müdürlerini kapsamaktadır. Görüşülen okul müdürü sayısı 21 ile sınırlı tutulmuştur. Görüşme esnasında yöneticilerin büyük bir kısmı uzun cevaplar verirken bir kısmının da kısa cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Yöneticilerin bir kısmının ise konunun dışına çıkarak farklı görüşler bildirdikleri gözlemlenmiştir.

1.6.TANIMLAR

Eğitim: Yeni kuşakların toplum yaşamında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları edinmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etmektir (TDK).

Okul Yöneticisi: Okulun yönetiminden ve işleyişinden sorumlu olan kişidir. Okulun başarısından birinci derecede sorumludur. Öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun ortamın sağlanmasında en sorumlu kişidir. Okul müdürüdür (Şişman, 2014).

İklim: Örgütlerin ortamını, havasını ve psikolojik özelliklerini betimlemeye yarayan ifadedir (Karcıoğlu, 2001).

Okul İklimi: Okul iklimi, okulları birbirinden ayıran aynı zamanda okuldaki herkesin davranışını etkileyen okul içindeki özelliklerdir. Okulun havası veya okulun atmosferi de denilebilir. Daha çok psikolojik bir kavramdır (Hoy ve Miskel, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt ile ilgili yapılacak olan her araştırmada gerekli olan en temel soru genellikle "Örgüt nedir?" sorusudur. Bu konuda yapılması gereken ilk işin ise örgütün tanımının üzerinde durulması uygun olacaktır. İnsanlar, dünyaya gelmelerinden itibaren, yaşamın kaçınılmaz bir görevi olarak bazı işlerle meşgul olmuşlardır. Meşgul oldukları bu işler, onların daha rahat bir şekilde yaşamlarını sürdürme gayesiyle yaptıkları işlerdir. Gerek iş hayatı gerekse sosyal hayatta insanlar, yaptıkları işi başarılı bir şekilde yapma eğilimindedirler. Bazen başaramayacakları ya da tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri işler olduğunda, başkalarıyla iş birliği içerisinde olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Söz konusu ihtiyaçlar, sosyal veya ekonomik amaçlar gibi ortak hedeflere ulaşmak için örgüt adı verilen insan topluluğunu ve iş birliğine dayalı bir sistemi oluşturmuştur. Oluşan sistemler maddi ve manevi ögelerden meydana gelirler. Oluşturulan tüm örgütlerin değiştirilemeyen tek manevi ögesi insandır. Örgütlerin amaçları bu ögeleri bir araya getirerek daha verimli bir şekilde amaca ulaştırmaktır. Dolayısıyla örgüt; insanların bir araya gelerek ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yapılacak olanları belirli bir düzen çerçevesinde yapıp, nihai amaca ulaştıran bir yapıdır (Gündüz, 2008).

Örgüt, kişilerin bireysel ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayacakları gerçeğinden meydana gelmiştir. İnsanlar, yaptıkları işleri koordineli bir şekilde yaptıkları zaman tek başlarına yaptıklarından çok daha yararlı işler yaptıklarını anlarlar. Bu koordineli çalışmanın yararlı olabilmesi için belirli bir ortak amacın olması gereklidir. Böylece karşımıza iki temel fikir çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; yapılan işin koordineli bir şekilde yapılması, ikincisi ise ortak amaçların nihai sonuca varmasıdır (Öge, 1996). Schein (1978) ise örgüte, bir araya gelmiş olan insanların ortak bir paydada birleşmesi ve ortak bir hedefi gerçekleştirmek için uyumlu bir şekilde çalışması tanımını yapmıştır.

Bursalıoğlu (2002) örgütü, çalışanlar arasındaki ilişkiler örgüsü şeklinde tanımlarken; Aydın (2005), "insanların yer aldığı ve tepkide bulundukları toplumsal varlıklar" şeklinde belirtmiştir. Başaran (2004) ise örgütü, toplumun ihtiyaç duyduğu

bir mal, hizmet veya düşünce ortaya çıkarmak amacıyla birliktelik kuran insanlar topluluğu şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlara bakılacak olursa, ortak paydada örgütün, insanların hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir araç olduğu görülmektedir. Örgütün, amacını gerçekleştirebilmesi için yeterli sayıda bireyin olması şarttır. Örgütteki birey sayısı ne kadar çok ise amaca ulaşma da o kadar etkilidir. Bunun yanında, örgütün amacını gerçekleştirme derecesi de örgütün etkililiğini belirler. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bireyin örgüte verdiği ile örgütün bireye verdiğinin dengelenmesi gerekmektedir (İdi, 2017, s.76). Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, örgütün yeterli ve etkili olabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu durum kişilerin ilgi ve isteklerine bağlı olmaktadır. Kişilerin istekli olması ise, gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri doyumla ilgilidir (Aydın, 2005).

Örgütler, oluşumuna göre biçimsel örgüt ve doğal örgüt şeklinde iki kısımda incelenir.

2.1.1. Biçimsel Örgüt

Diğer bir adıyla resmi örgüttür. Bu örgütler, kurucusu tarafından hazırlanan ve planlanan örgütlerdir. Önceden belirlenmiş kurallarıyla, kurucusunun fikirlerinden izler taşır. Liderinin zekâsını, psikolojik durumunu, fikrini yansıtan örgütlerdir. Bu tip örgütlerde, liderin belirlediği kurallar bir emirdir, ferman niteliğindedir. Örgüt elemanlarının davranışları ise bu kurallara bire bir uymaz (Öge, 1996).

2.1.2. Doğal Örgüt

Bu örgüt tipi ise adından da anlaşılacağı üzere biçimsel olmayan yani resmi olmayan örgüttür. Bu tip örgütler formal olarak herhangi bir kurala bağlı olmadan, kendiliğinden oluşan gruplardır. Bunlara, arkadaşlık grupları, aile, taraftar grubu örnek olarak gösterilebilir. Bu grupların oluşum süreci kişisel ihtiyaçlara dayanır. Daha samimidir. Bağlılık söz konusudur. Resmi olan örgütler, genellikle doğal olarak gelişen ilişkileri dikkate almazlar. Bu tip doğal örgütlere, resmi planlarda yer verilmez (Öge, 1996).

2.2. İKLİM KAVRAMI

Etimolojik olarak bakıldığında "iklim (climate)" Yunanca'dan gelmektedir. "Eğilim(temayül)" anlamına gelmektedir. Kelime sıcaklık ve basınç gibi doğa olaylarını anlatmaktadır. Aynı zamanda örgüt elemanlarının, örgütü nasıl anlamlandırdıklarını belirtmek için kullanılmaktadır. Kelime bu açıdan psikolojik bir anlam da ifade eder. (Ertekin, 1978, s.19). Kişilerin hal, hareket, davranış şekillerini betimlemeye yarayan özellikleri gibi örgütlerin de bu şekilde bazı özelliklerini betimlemeye yarayan ifadeleri vardır. Bu ifadeler insanlara kullanıldığı gibi "yumuşak, canlı, dost, yardımsever, tutucu" şeklinde örgütlere de kullanılabilmektedir. Bu da örgütün psikolojik yanını oluşturur (Karcıoğlu, 2001).

Örgüt ile ilgili şimdiye kadar yapılmış olan araştırmaların çoğunda, "örgüt iklimi (organizational climate)" kavramı kullanılmaktadır. Nadir de olsa "örgüt havası" da kullanılmaktadır. Örgüte psikolojik olarak bakan örgüt iklimi kavramı, örgütlerin değişmez ana ögesi olan insanı ve kişilik özelliklerini anlamaya, bireyin örgüte olan etkisinin incelenmesine katkıda bulunmaktadır (Öge, 1996).

2.3. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Bu kavram 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Halpin (1966), örgüt iklimini kavramsallaştıran ilk eğitimcilerden biridir. Örgüt iklimi ifadesi toplumsal hayatın sürekli akışının niteliğini ifade etmektedir. Çoğu araştırmacılar "örgüt iklimi" kavramını "örgüt kültürü" kavramıyla beraber aynı şeyi incelermiş gibi ele almaktadır ancak bu iki ifadenin birbirine karıştırılmadan incelenmesinde fayda görülmektedir çünkü birinin fiziki yapısı diğerinin ise sosyal yapısı ağır basmaktadır (Öge, 2002). Geçmişten günümüze kadar araştırmacılar örgüt iklimini, örgüt üyelerinin, örgüt çevresindeki sosyal ilişkileri olarak ele almaktadırlar. Yapılan örgüt iklimi tanımları ise bu açıdan şekil almaktadır (Çevik, 2010).

Her örgüt tıpkı parmak izlerimiz gibi birbirinden farklıdır. Her bir örgütün kendi kuralları, kendi işleyiş biçimi vardır. Bunların birleşmesiyle de meydana gelen iklimleri vardır. Bir insan hakkındaki kişilik bize nasıl bir izlenim bırakıyorsa iklim de örgüt hakkında aynı izlenimi bırakır. Kişilerin iklim ile ilgili anladıkları, onların aklında örgütün imajını belirler (Davis, 1967). Bir örgütün psikolojik ortamıyla örgüt

iklimi arasında ciddi bir ilişki vardır (Can, 1996). Ayrıca örgüt iklimi ifadesi çevre veya hava ile aynı anlama gelmektedir. Böyle ifadeler örgütün içsel donanımını, insanların yaşanmışlıklarını yansıttığı belirtilmektedir (Karcıoğlu, 2001). Brunet'e (1983) göre örgüt iklimi, çalışanların çoğunlukla diğer elemanların davranışlarından etkilenen örgütün özellikleri bağlamındaki algılarıdır (Akt., Cocorada ve Clinciu, 2009). Örgüt iklimi hakkında araştırmalar yapan ve özellikle örgüt iklimini tasvir eden bir araç oluşturan Halpin (1966), bir örgütün iklimi, bireyin kişiliği gibidir, şeklinde ifade etmiştir. Bu ifade ile iklimi, örgütün kişiliği şeklinde tanım yapmaktadır (Akt., Karcıoğlu, 1997). Halpin'in (1966) yapmış olduğu tanım "örgüt iklimi" kavramını en az ve öz bir şekilde belirtmektedir. Bursalıoğlu da (2002, s.27) bu tanıma uyarak, her örgütün kendine has kişiliği olur. Bahsedilen kişilik örgütün havasında hissedilir. Kısacası insanın kişiliğine karşılık, örgütün iklimi vardır, diye ifade etmiştir.

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamıdır. Yani kısacası örgüt iklimi, örgüt içerisine girildiğinde hissedilen havadır (Küçükgöde, 2005). Kavram, belirttiğimiz gibi meteorolojik iklimi de anımsatır. Havanın sıcaklık, basınç, yağış vb. şeklinde ifadelerden meydana gelmesi gibi örgüt iklimi de dostluk, dayanışma ve bunlara benzer ifadelerden oluşur (Öge, 2002). Bütün bunlar çerçevesinde sonuç olarak bu kavramın genel olarak kabul edilen tanımını, Litwin ve Stringer (1968) şu şekilde ifade etmiştir, örgüte kimliği kazandıran, örgüt ortamında çalışan bireylerin algısı ile tavırlarını etkileyeceği kabul edilen tüm özelliklerin birleşimidir. İklimin oluşması zamansal olmayıp, üyelerinin hal hareketlerini etkileyen değişkenlerden meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde yol ve yöntemin, örgüt yönetiminin ve genel kuralların bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Dolayısıyla iklim, çalışma ortamının bir nevi o örgüte has özellikleridir. Bu özellikler örgütün üyelerine, sosyal ve kültürel çevresine yönelik davranışlarıyla değerlendirilir (Karadağ, 2008).

Örgütü başka örgütlerden farklı kılan özellik, örgüt iklimidir. Bunun yanında örgüt iklimi; ücret, çevre, hiyerarşik yapı, hedefler, yönetim şekli gibi örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen özelliklerdir (Cocorada ve Clinciu, 2009).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki düşünceleri şeklinde yorumlanmıştır. İnsanların örgüte karşı algıları; bulundukları örgütten elde ettikleri bilgiler, örgüt şartlarını benimseme, örgüt havasına hâkim olma gibi durumlar sonucu şekillenir. Kişiler örgüt iklimine karşı; işe yönelik, yeniliğe yönelik veya destekleyici

şekilde algı oluşturabilirler. Kişinin iklime karşı bu ve buna benzer düşünceleri örgüte ait değişkenlere göre farklı olacaktır (Schneider ve Snyder 1975, Akt., Çekmecelioğlu, 2005).

Lewin'e (1964) göre, örgütsel iklim tanımları ile ilgili bazı eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler sosyal sınıfın zorunluluğu fikrinin ve toplumun, insanın davranışlarında etkisi olan niteliklerin gözden kaçırılmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Cocorada ve Clinciu, 2009). Lewin, örgütsel iklimin içinde olduğu toplumla iç içe olduğu için toplumdan etkilendiğini belirtmektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri de içinde bulunduğu toplumun özellikleridir.

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki şartlar ve ilişkiler ile ilgili yorumlarıdır. Çalışanların, bulunduğu örgütteki ortamıyla ilgili bahsettikleri bazı ifadeler önemlidir. "O anki durum o şekilde davranmamı gerektirdi." veya "çalışma süresi bitmiş olmasına rağmen istediği işi yaptım. Ortamı bozmak istemedim." şeklindeki ifadeler, çalışanların örgüt ortamından ne kadar etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu tip ifadelerin hepsi örgütsel iklimi tanımlayan ifadelerdir (Ertekin, 1978:19).

Örgütsel iklim hakkında Türkiye'de yapılan ilk araştırmalardan birini Ertekin (1978) yaparak, örgütsel iklimin çözümlenmesine katkı sağlamıştır. Ertekin (1978, s.19-20), örgüt iklimini "Örgüte kimliğini kazandıran, örgüt ikliminin davranışlarını etkileyen, örgüt üyeleri tarafından algılanan, örgüte hâkim olan tüm özellikler seti." diye ifade etmiştir. Buradan hareketle örgüt iklimi, çalışma ortamındaki çalışanlar arası ilişkileri, örgüt yapısını, örgüt içerisindeki hiyerarşiyi, örgütün çevresi ile etkileşimi gibi birçok iç ve dış nitelikleri içinde barındırdığından bahsedilebilir (Çalık ve Kurt, 2010).

Örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin sonucunda meydana gelir. Örgütün hedefine ulaşması ile çalışanların ihtiyaçlarının giderilme seviyesinin ve çalışma ortamının iklime etkisi, ciddi anlamda hissedilir. Bireylerin, örgüte dahil olduklarında birtakım gereksinimlerini giderme ile örgütün çalışandan umduğu davranışları göstermeleri arasında dengeyi kurmaları gerekmektedir fakat bu denge kurulmazsa çalışanın mutsuz olmasıyla birlikte çalışandan beklenen verim azalır (Bursalıoğlu, 2002, s.29).

2.3.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Hatta bazı araştırmacılar, örgüt ikliminin, örgüt kültürü kavramının başka bir ismi olduğunu savunarak iki ifadeyi de birbirinin yerine kullanmaktadır. Bunun nedeni ise aralarındaki yakın ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bunlar her ne kadar birbirinin yerine kullanılsa da birbirinin tam anlamını karşılamamaktadır (Okar, 2018).

Okul iklimi ve kültürü farklı anlamda kullanılabilecek kavramlardır. Bir okuldaki kültür uzun süreçler içerir fakat iklim halihazırda bulunan mevcut durum hakkında bilgi içerir. Kısacası örgüt iklimi, dışarıdan gelen birinin okulu gezdiğinde öğretmenlerle, yöneticilerle konuştuğunda hissettiği duygudur. Bu hissiyatlar kısa zaman içinde değişebilir. Mesela öğretmenlerin ya da yöneticilerin tayin sonucu değişmesi yahut başka sebeplerden ötürü yerlerine başka öğretmenlerin gelmesi vb. durumlar o anki iklimi değiştirebilir. İklim, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleriyle alakalıdır. Bu bireyler arası ilişkiler iklimin göstergesi olduğu kadar okul kültürünün de etkili bir unsurudur (Buluç, 2013). Örgüt iklimi ile örgüt kültürü ifadeleri örgütün ayrı ayrı etkili özelliklerini belirtmek için kullanılır. Bu iki ifadenin en belirgin farkı, "kültürün paylaşılan sayıltılar ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise paylaşılan algılar" olarak belirtilmesidir (Altun, 2001). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları kapsadığı alan ve anlam bakımından farklılık gösterdiği için ölçümleri de farklıdır. Örgüt kültürü, bir sosyal örgüt ya da grubun ortak inanç, düşünce ve davranışlarını ifade eder. Örgüt iklimi de çalışanların örgütsel yapı hakkında kişisel algılarını ifade etmektedir (Şişman, 1994). Örgütün gözlemlenebilen, gözle görülen, somut yanı örgüt iklimiyle tanımlanabilir. Örgütü yönlendiren, değer ve gelenekleri de örgüt kültürü ile açıklanabilir. Balcı (2008), iklimin aynı zamanda kültürün somut yanı olduğunu belirtmiştir. Schein (2002) ise, kültürün yüzeysel hali iklimdir şeklinde yorumlamıştır. Hoy (1990) ise kültür örgütün gelenekleri ve normlarıdır, iklim ise sadece davranış şeklidir, diyerek kültür ile iklim arasındaki farktan bu şekilde bahsetmişlerdir (Akt., Kılınç, 2014).

Denison (1996, s.625), örgüt iklimi ile örgüt kültürünün bazı yönlerini karşılaştırarak Tablo 1'de göstermiştir.

Tablo 1: Örgütsel İklim ile Kültürün Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	**Örgüt Kültürü**	**Örgüt İklimi**
Bilgi teorisi	Durumsallık ve öznellik	Karşılaştırma ve genellik
Bakış açısı	Yerel	Evrensel
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme birimi	Temel değer ve inançlar	Yüzeysel görünümler
Zaman algısı	Tarihsel evrim	Anlık durum
Teorik temel	Sosyal yapı/Eleştirel teori	Levin'in alan teorisi
Disiplin	Sosyoloji, antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Denison R, what is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, academy of management review, 1996, s.625.

Örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalar kaynağını antropolojiden ve sosyolojiden almaktadır fakat örgüt iklimi kaynağını psikolojiden ve sosyolojiden almaktadır. İklim ve kültür ifadeleri birbirine yakın ifadeler olmakla birlikte kültür anlam bakımından daha derin, iklim ise daha sığdır (Okar, 2018).

İklim ile kültür arasındaki ilişki özetlenecek olursa, kültür örgütte bir bağışıklık sistemi gibi düşünülebilir. İklim de bu bağışıklık sisteminin çalışma durumuna bağlı olarak insanın sağlıklı ya da sağlıksız biçimidir. Bağışıklık siteminin sorunsuz bir şekilde işlemesi canlının iyi, kuvvetli, canlı, neşeli olmasını sağlar. Fakat bağışıklık sisteminin sorunlu bir şekilde çalışması durumunda canlının hastalıklı görüntüsü belirir (Terzi, 2016).

2.3.2. Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler

Örgüt iklimini oluşturan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2002):

Örgütün amacı: İklimin oluşmasında en büyük etkenlerden biri örgütün hedefidir. Kişinin bu hedefleri benimsemesi çalışma alanını büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt ikliminin birinci şartı, çalışanların bu hedefleri benimsemesidir (Taymaz, 2002).

Örgütün yapısı: Örgütün yapılanma şekli iklimi etkiler. Bunun yanında örgütteki kişi sayısının çok veya az olması da etkilidir. Kişi sayısının çok olduğu

örgütlerde kişiler arası etkileşim daha zordur fakat çalışan sayısının az olduğu örgütlerde bu daha kolaydır (Taymaz, 2002).

Örgütün görev boyutları: Örgütteki çalışanların görev dağılımlarının belirlenmesi büyük bir rahatlık ve güven sağlar. Bu şekilde örgüt çalışanları uyum içinde çalışma fırsatı bulur (Taymaz, 2002).

Örgütün çevresi: Örgüt ile çevre devamlı bir etkileşim içerisindedir. Çevrede olup biten gelişmeler, yenilikler çevrenin örgütten bekledikleri kişiler arasında etki gösterebilir. Fakat bireylerin tepkileri örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılırsa faydalı olabilir (Taymaz, 2002).

Yönetim: Yönetim süreçlerinin uygulanmasında örgüt hedeflerinin yanında örgüt üyelerinin beklentileri ve mutlulukları da önemlidir. Hem örgütün hem de çalışanların sağladıkları faydalar dengede olursa örgüte daha çok güven sağlanır, güdülenme kolaylaşır ve mutluluk ön plana çıkar. Bu da örgütün iklimini pozitif yönde etkiler (Taymaz, 2002).

Personel: Okullar insanın ağır bastığı örgütlerdir. İnsanların davranışları da örgüt ortamını ciddi bir biçimde etkiler. İnsanların davranışları, birbirleri arasındaki iletişimde önemli olduğu ölçüde uyumun ve huzurun sağlanmasında da etkilidir (Taymaz, 2002).

Sağlanabilen kaynaklar: Mal veya hizmet üretimi amacıyla oluşan örgütlerde kaynak önemli etkendir. Örneğin bir malın niteliği o mal için harcanan kaynağın etkili olmasıyla doğru orantılıdır. Üründeki başarı da çalışanda mutluluk ve güven oluşturur. Bu da örgüt iklimini daha sağlıklı kılar (Taymaz, 2002).

2.3.3. Örgüt İkliminin Ögeleri

Örgütsel iklimin unsurları Kovalski ve Ulrich'e (1993) göre, 5 farklı şekilde incelenir (Akt., Taymaz, 2003). Bunlar:

Birey: Örgüt üyeleridir. Bu bireylerin ihtiyaçları, mutlulukları, beklentileri iklimi yönlendirmektedir.

Ekoloji: Örgüt için kullanılan kaynaklardır. Araç-gereçler, teknoloji, bina gibi kaynaklar.

Sosyal sistem: Bireylerin oluşturduğu alt sistemlerdir. Bunlar, girdi, üretim, çıktı diye de adlandırılabilir.

Organizasyon: Örgütteki görev dağılımıdır. Çalışanlar arasındaki etkileşimler, iletişim, uyum iklimi etkilemektedir.

Kültür: Örgüt üyelerinin, değerleri, kültürleri, gelenek görenekleri gibi algıları ve tutumlarıdır.

2.3.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Araştırmacılar, örgütsel iklimin boyutları hakkında birtakım unsurlardan söz etmektedir. Bu boyutlar örgüt kuramcılarının üstünde durduğu ve örgütsel iklimi etkilediğini düşündüğü etmenler olarak görülmektedir.

Çoğu araştırmacının üstünde durduğu boyutları Ertekin (1978:23), üç grupta incelemiştir. Bunlar bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlardır. Bunlar Tablo 2'de şu şekilde yer almaktadır:

Tablo 2: Gruplandırılmış Örgütsel İklim Boyutları.

Bireysel Özellikler	**Örgütsel Özellikler**	**Çevresel Özellikler**
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Engelleme	Örgüt politikası	
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgütün amacı	Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)
	Örgütün büyüklüğü	
Kişiye verilen önem ve saygınlık	Ödül düzeni ve ücret	Yönetsel destek
	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Güven duygusu	Örgütsel bağdaşmazlık	Uyum
Tehlikeyi göze alabilme	Bildirişme	Baskı
Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Çok sıkı gözetim ve denetim	
Arkadaşlık ilişkileri	Karar verme	
	Önderlik	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Sorumluluk	
	Örgütsel açıklık	

Kaynak: Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*. Ankara: Todai yayınları, 1978, s.23.

Bu konu hakkında etkili çalışmalar yapan Litwin ve Stringer (1968) eserinde örgüt ikliminin boyutlarından söz etmiştir (Akt., Ertekin, 1978, s.23). Bu boyutlar:

- Örgütü benimseme,
- Örgüt yapısı,
- Örgüt içi çatışmaların çözüm şekli,
- Dayanışma ve arkadaşlık,
- Tehlike ve tehlikeyi göze alma,
- Kişisel sorumluluk almak isteme,
- İş yapmanın standartları,
- Ödüller ve cezalar, şeklindedir.

2.4. OKUL İKLİMİ

Geçmişten beri insanlar her zaman eğitim ile karşı karşıya kalmışlardır. Her zaman diliminde olduğu gibi o zamanın en nitelikli eğitim ve öğretimi uygulanmaya çaba sarf edilmiştir (Ulusoy ve Dilmaç, 2012). Tahmin edildiği üzere örgütlü eğitimin olmadığı zamanlarda öğrenmeler birebir gerçekleşmekteydi fakat öğrenen bireylerin artması sonucu tek öğretenin çevresinde örgütlü eğitim sistemi yani okullaşma meydana gelmiştir (Baştürk ve Doğan, 2011). Eğitim sisteminin toplumların gelişmesinde ve dönüşmesinde önemli bir yeri vardır. Eğitim örgütleri, ortamdan etkilendikleri kadar ortamı da etkilemektedir. Bu örgütler değişim sürecini gerçekleştirecek kişileri topluma kazandırıp yetiştirme görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin yapı taşı olan okullar her zaman toplumların dikkatini çekip ilgisini kazanmıştır (Argon ve Özçelik, 2008). Günümüzde artık eğitimin önemi tartışılmamakla beraber daha iyi eğitimin nasıl verileceği, insanlara nasıl daha faydalı bir eğitim verileceği üzerinde durulmaktadır (Yıldırım M. , 2009).

Eğitimdeki kalite tüm toplum için çok önemlidir. Çocuklar günlerinin büyük bir kısmını okulda geçirmektedir. Farklı okullar farklı hissedilir. Bir insan bir okula girdiği gibi okulun kendine has havasını anında fark eder (Ekşi, 2006). Okullar arası farklılaşan "atmosfer" okuldaki çalışan ve öğrencilerin hepsini etkilemektedir. Bu etkiler okuldakilerin, moralleri, mutlulukları, okula gelip gelmeme durumları, hissiyatları, yorgunlukları vb. geniş bakış açısıyla bakılabilir (Taşkıran, 2008).

İklim ifadesi farklı alanlardaki örgütlerde araştırılan bir kavram olduğu gibi eğitim alanında da "okul iklimi" şeklinde ele alınmaktadır. Araştırmacılar genel olarak, okuldaki iklimin öğrenme ortamı ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olacağını belirtmişlerdir fakat iklim hakkında ortak bir tanım yapmamışlardır. Hoy ve Miskel'e (2010) göre okul iklimi, okulları birbirinden ayıran aynı zamanda okuldaki herkesin davranışını etkileyen okul içindeki özelliklerdir. Okul iklimi hakkında yapılan tanımlamaların büyük bir kısmı okul ortamındaki insan etkileşimleri çerçevesinde yapılmaktadır. Okul iklimi öğrenci, öğretmen, müdür, müdür yardımcıları, öğrenci velisi gibi okulla ilişiği olan her kesimin etkilediği veya etkilendiği bir durumdur (Çalık ve Kurt, 2010). İklim bir algılamadır. Dolayısıyla tanımlayıcı bir faktör olarak görülebilir. Bu tanımlar da kişilerin kendi düşüncesine göre şekillendiği için arada farklılıklar vardır. Okul iklimi, bir nevi okulun kendi kişiliği şeklinde görülebilir. Bir okulun iklimi, o okulu diğer okullardan ayıran özelliklerin hepsidir. Buna bağlı olarak okul iklimi, okul ortamındaki formal ve informal gruplardan etkilenir (Bektaş ve Nalçacı, 2013).

Okul iklimi, okulların hem insani hem de psikolojik yönüne vurgu yapan kapsayıcı bir ifadedir. Bununla beraber çalışanların örgüt ortamıyla alakalı algılarını gösteren, eğitim-öğretim etkinliklerinin hedefine ulaşması için çok önemli bir ifadedir. Okul ikilimini kavrayabilmenin yolu çalışanların davranışlarını anlamaktan geçer (Demir, 2008).

Okul iklimi, öğretmenlerin okul çevresiyle alakalı bütün algısını kapsayan bir kavramdır. Formal ve informal ilişkilerden, okul çalışanlarının kişilik özelliklerinden ve okuldakilerin liderlik özelliklerinden etkilenir. Başka deyişle okul iklimi, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen, bir okulu diğerinden ayıran iç özelliklerin tümüdür. Okul iklimi kısaca okulun kişiliğidir diye tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 2005; Akt., Okar, 2018). Halpin (1966) ise okul iklimini bir doğru parçasına benzetmektedir. Örgüt iklimi de bu doğru parçasının noktalar arası değişen bütün durumlarıdır. Her okulun kendine özgü kişiliği vardır. Okuldaki iklim de işte bu kişiliktir. İnsan için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur (Akt., Bursalıoğlu, 2012).

Okul ikliminin şekillenmesinde en önemli konuma sahip olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, liderden önce amirdir. Amirlik özelliğinden liderlik

özelliğine geçmesi çok zordur fakat imkânsız değildir. Bazı stratejiler uygulayarak amirlik özelliğinin yanı sıra liderlik özelliğini de kazanabilir. Bu stratejilerden biri örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri uyumlu bir şekilde sağlayarak okuldaki iklimi olumlu hale getirmesidir (Bursalıoğlu, 2012). Aynı zamanda okul yöneticisi, toplumun ve çalışanların beklentisini dengeleyebilmeli. Yani kısacası bireysel beklentiyi dikkate almalıdır (Atakan, 2012).

Okul iklimi, okulun tüm üyelerinin birlik içerisinde olma görüşlerine göre gelişme gösteren, insanların davranışlarından etkilenen, okuldaki bütün insanları etkileyen özelliklerin bütünüdür. Okul iklimi bireyler arası örgütsel ve eğitimsel boyutlarını da kapsayan çok özellikli bir ifadedir (Okar, 2018).

Okul iklimi okullar arası farklılık gösteren bir kavramdır. Bunun yanında örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren başka faktörler de vardır. Bu faktörler şu şekildedir (Hoy, 2003) :

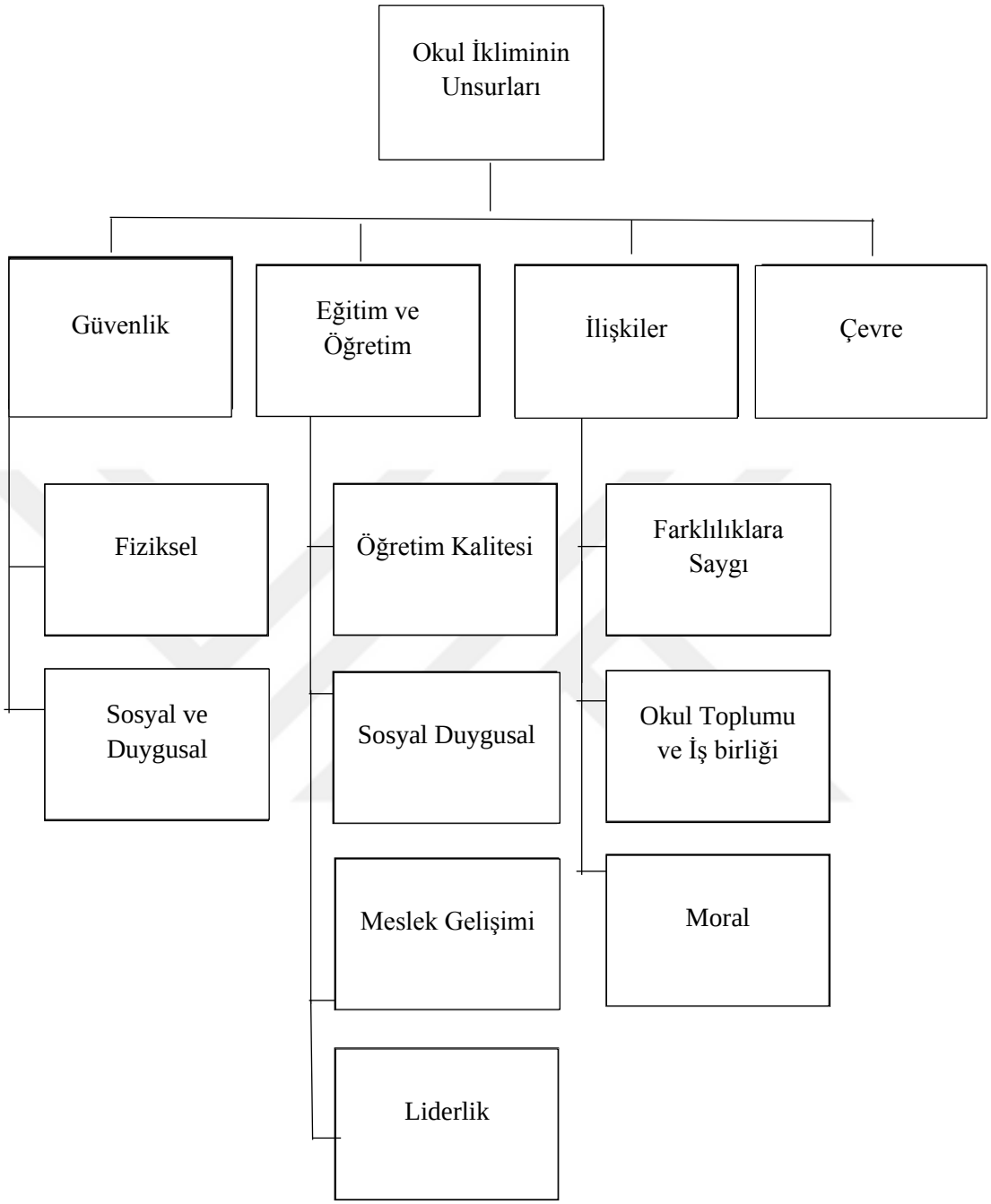
- Okuldaki birey ilişkilerinin niteliği.
- Okulun fiziksel özellikleri.
- Okuldaki insanların değerleri, ilkeleri ve inançları.
- Okuldaki insanların kültürel ve demografik geçmişi.

Bu faktörlere bakıldığında okul iklimi sadece içsel özelliklere göre şekillenmeyip dışsal özelliklerin de etkili olduğu bir durumdur (Çalık ve Kurt, 2010). Eğitim örgütlerinden olumlu yönde bir şeyler bekleyen çok fazla sayıda grup ve kişi vardır. Bunların en başında hiç şüphesiz toplum gelmektedir. Toplum eğitim örgütlerinden en başta kendini yaşatmasını bekler. Toplumun beklentisi ise ancak okuldakilerin beklentileri karşılanırsa gerçekleşebilir (Bursalıoğlu, 2012).

2.4.1. Okul İkliminin Unsurları

Cohen'e (2007) göre okul iklimi güvenlik, eğitim-öğretim, ilişkiler ve çevre olmak üzere dört öğe üzerinde durulmaktadır (Akt., Buluç, 2013, s.116). Bunlar aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Okuldaki İklim Unsurları



Kaynak: Cohen (2007), akt., Bekir Buluç, *Örgüt Kültürü ve İklimi, Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde, Pegem Akademi yayınları, Ankara, 2013, s.116.

1.Güvenlik: Fiziksel, sosyal ve duygusal olmak üzere iki grupta incelenir. Okul kuralları, kuralların çiğnenmesi sonucu yaptırımların uygulanması, çalışanların güvende olmaları, disiplin kuralları gibi durumlar fiziksel boyuttur. Sözlü taciz, saldırgan davranışlar sonucu bazı yaptırımların uygulanması, sorun çözme

stratejilerinin uygulanması gibi tutumları da sosyal ve duygusal boyut içerir (Buluç, 2013, s.117).

2.Eğitim ve Öğretim: Dört boyutta incelenir. Bunlar, öğretimin kalitesi, sosyal, duygusal ve etik beceriler, mesleki gelişim ve liderliktir. Öğrencinin başarıya ulaşabilmesi için kullanılan tüm yöntem ve stratejiler öğretim kalitesini oluşturur. Gerçek hayatla ilgili yakından bir program sağlar. Öğrencinin sosyal ve duygusal becerilerinin geliştirmesi ise sosyal, duygusal ve etik becerileri oluşturur. Öğrencinin öğrenmesini destekleme standardı ise mesleki gelişimdir. Liderlik ise vizyon sahibi olmaktır. Aynı zamanda yönetsel anlamda destek de bu kapsama girmektedir (Buluç, 2013, s.117).

3.İlişkiler: Farklılıklara saygı, okul toplumu ve iş birliği, moral olmak üzere üç boyutta incelenir. Okul içindeki kişiler arasında olumlu ilişkilerin olduğu farklılıklara saygı boyutudur. Farklı değerlere saygı göstermeyi kapsar. Öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin birlikte çalıştıklarını hissetmelerini sağlayan boyut okul toplumu ve iş birliği boyutudur. Okulla ilgili verilen kararlara velilerin de katılımını sağlamak okul ve toplum iş birliğini oluşturur. Moral ise öğretmen ve öğrencilerinin morallerinin iyi olmasıdır (Buluç, 2013, s.118).

4.Çevre: Okulun düzenini oluşturur. Ferah bir ortamda ders yapılmasını ve çalışılmasını, eğitim öğretim etkinliklerine yönelik materyaller ve olumlu okul iklimi durumlarının hepsini içine alır (Buluç, 2013, s.119).

2.4.2. Okul İklim Tipleri

Örgütsel iklim konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) yaptıkları araştırmalar okullardaki iklim ile ilgili araştırmalardır. Yaptıkları bu araştırmalar sonucunda okullarda genel anlamıyla dört farklı iklim tipinin olduğu sonucuna varmışlardır. Bunları, açık, bağımlı, serbest ve kapalı iklim şeklinde dört başlık altında toplamışlardır (Akt., Okar, 2018, s.21). İklim tiplerinin okul iklim boyutları ile ilişkileri Tablo 3'te ifade edilmiştir.

Tablo 3: Okullarda Örgütsel İklim Tipleri ile Okul İklimi Boyutları

Okul İklimi Boyutları	İKLİM TİPLERİ			
	Açık İklim	**Bağımlı İklim**	**Serbest İklim**	**Kapalı İklim**
Destekleyici Müdür Davranışları	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Emredici Müdür Davranışları	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Mesleki Öğretmen Davranışları	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Samimi Öğretmen Davranışları	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Umursamaz Öğrenci Davranışları	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Hoy, Tarter ve Kottkamp, (1991), akt., Murat Okar, *Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki*, yüksek lisans tezi, 2018, s.21.

2.4.2.1.Açık İklim

Okul yöneticileriyle öğretmen ve çalışanlar arasındaki iş birliği, birbirine karşı saygı açık iklim tipinin en önemli özelliğidir. Okul müdürü ve müdür yardımcısı öğretmenin fikirlerini dinler ve tecrübesine güvenir ve yöneticiler tarafından sürekli takdir edilir. Öğretmenler özgür bir şekilde çalışır. Yöneticiler ise öğretmenlere sıkıştıkları noktalarda yardımcı olurlar. Öğretmenler de kendi aralarında birbirini iyi tanırlar, arkadaştırlar ve sosyal ilişkileri gelişmiştir. Birbirlerini her konuda desteklediklerinin yanı sıra kendilerini öğretmenliğe adamışlardır. Sonuç olarak öğretmen ve okul yöneticisinin davranışları açık ve içtendir. Ayrıca bu tip okullarda çalışanlar kararlara katıldığı için okulu daha çok benimsemektedirler. Okul içinde yardımsever ve içten yönetici davranışları ile meydana gelen sıcak bir hava hakimdir. Bu iklim tipinde öğretmenler, yöneticiler ve öğrencilerin moralleri sürekli yüksektir. Öğretmenler ile öğrencilerin samimi ilişkileri dikkat çekici bir şekilde görülebilir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s.33).

2.4.2.2.Bağımlı İklim

Bu tip okullarda başarısız yöneticilere rağmen başarılı ve yüksek performanslı öğretmen grubu dikkat çeker. Yönetici genellikle kurallı ve disiplinlidir fakat öğretmenlerin fikirlerine ve bireysel ihtiyaçlarına saygılı değildir. Yöneticiler,

öğretmenlere uğraştırıcı tarzda, sorumluluğunda olmayan görevler vererek öğretmenleri sıkar. Buna karşın da ters orantılı bir şekilde öğretmenler de işlerinde ve mesleklerinde yüksek performans sergileyerek yöneticinin davranışlarını kulak ardı ederler. Bağımlı iklim tipinde öğretmenler birbirleriyle iyi anlaşırlar ve birbirlerini desteklerler. Çalıştıkları okulla gurur duyarlar. İşlerini de büyük bir özveriyle ve severek yaparlar. Eğitim-öğretim etkinliklerini takım ruhuyla yaparlar (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s.33).

2.4.2.3.Serbest İklim

Bu iklim tipinde ise yöneticinin davranışları dikkat çeker. Yönetici destekleyici liderlik davranışları sergiler. Yönetici, öğretmenlerin fikirlerine saygı gösterir. Onları dinler ve rahat çalışabilecekleri bir ortam kurar. Yönetici farklı görüşlere açıktır. Öğretmenleri gereksiz işlerle uğraştırmaz. Yöneticinin bu davranışlarına rağmen öğretmenler de tam tersi davranış sergiler. Öğretmenler isteksizdir. Herhangi bir sorumluluk almak istemezler. Yöneticinin olumlu davranışlarını görmezden gelirler. Bazen de yöneticinin bu davranışlarını suistimal ederler. Serbest iklim tipinde öğretmenler yöneticileri sevmezler. Bununla birlikte kendi iş arkadaşlarını da sevmezler. Birbirlerine sayı göstermezler. Mesleklerine bağlılıkları zayıfıtr. Kısacası serbest iklim tipi bağımlı iklim tipinin tam aksi bir iklim tipidir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s.33).

2.4.2.4.Kapalı İklim

Bu iklim tipinde de yönetici gereksiz işlerle uğraşır. Öğretmenler de buna bağlı olarak çok az çalışırlar. Sadece göstermelik iş yapmaya meyillidirler. Kontrol odaklı bir yönetim göze çarpar. Kapalı iklim tipinde yöneticiler güler yüzlü değildir. Yöneticilerin bu yanlış tutumları öğretmenleri ve diğer çalışanları da etkiler. Öğretmenler de kendi meslektaşlarına saygısız ve kaba davranırlar. Yani öğretmenlere hiçbir desteğin sağlanmadığı bir otorite hakimdir. Buna bağlı olarak da hoşgörüsüz, işini severek yapmayan öğretmen davranışları göze çarpar. Kısacası kapalı iklim açık iklimin tam tersi bir iklim tipidir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s.34). İklim tipleri ile ilgili durumlar Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Okul İklimi Sınıflandırması

		Müdür Davranışları	
		Açık	Kapalı
Öğretmen Davranışı	Açık	Açık İklim	Bağımlı İklim
	Kapalı	Serbest İklim	Kapalı İklim

Kaynak: Hoy, Tarter ve Kottkamp, *Open Schools/Healty Schools: Measuring Organizational Climate*, 1991, s.34.

2.4.3. Okul İkliminin Boyutları

Halpin ve Croft'un (1963) yaptığı araştırmalara göre okul ikliminin boyutları yönetici ve öğretmen davranışları şeklinde incelenmektedir. Yönetici davranışlarını kapsayan dört boyut vardır. Bunlar; "üstten görme", "yakın kontrolü", "eyleme geçme" ve "anlayışlı olma" şeklindedir. Öğretmenlerin davranış biçimlerini kapsayan da dört boyut vardır. Bunlar; "çözülme", "engellenme", "moral" ve "samimiyet" şeklindedir ve toplam sekiz boyut tanımlanmıştır (Akt., Kavgacı, 2010). Bu boyutlar araştırmaların gelişmesi ve genişlemesiyle Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından yeniden incelenmiştir. Bunun sonucunda altı boyuttan meydana gelen "Örgüt İklimini Tanımlama Ölçeği (OCDQ-RE)"ni ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlardan üçü müdür davranışlarını kapsamakatadır. Diğer üçü de öğretmen davranışlarını kapsamaktadır. Müdür davranışlarını kapsayan boyutlar, "destek verici (supportive)", "emir verici (mandatory)", "kısıtlamacı (restrictive)" davranışlardır. Öğretmen davranışlarını kapsayan boyutlar ise, "mesleki arkadaşlığa bağlı (occupational)", "içten (sincere)", "kayıtsız (unconcerned)" davranışlardır. Bu boyutlar kısaca şöyle ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Destek Verici Müdür Davranışları: Müdür okulda çalışan öğretmenlere karşı gayet ilgilidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı gösterir, onları dinler. Zamanı geldiğinde öğretmenlerinden övgüyle bahseder. Öğretmenlere karşı yapıcı eleştiriler yapar (Hoy ve Miskel, 2010).

Emredici Müdür Davranışları: Müdür okulda tek otoritedir. Müdür, eğitim öğretim etkinliklerini denetler. Bu denetleme çok sıkı ve otoriter tarzda yapılır. Öğretmenin yapmış olduğu etkinlikleri en ince ayrıntısıyla denetler (Hoy ve Miskel, 2010).

Kısıtlayıcı Müdür Davranışı: Öğretmenlerin işlerini zora sokar. Öğretmenleri uğraştırıcı ve önemsiz işlerle uğraştırır. Bu sebeple eğitim öğretim faaliyetleri aksayabilir (Hoy ve Miskel, 2010).

Meslektaşa Dayalı Öğretmen Davranışı: Okulda öğretmenler çok profesyonelce çalışırlar. Birbirleriyle olan iletişimleri gayet güzel ve açıktır. Öğretmenler azimle çalışır. Birbirlerinin yeterliliğine karşı gayet saygılıdırlar (Hoy ve Miskel, 2010).

Samimi Öğretmen Davranışı: Okuldaki sosyalleşme seviyesi en üst düzeydedir. Tüm öğretmenler birbiriyle yakın arkadaştır. Birbirlerini iyi tanımakla beraber iş dışında da görüşürler. Sosyal yönden zengin bir okul havası hakimdir (Hoy ve Miskel, 2010).

Umursamaz Öğretmen Davranışı: Öğretmenler, okulda yapılan herhangi bir etkinliğe önem vermezler. Eğitim öğretim etkinliklerinin iyileştirilmesi için bir çaba sarfetmezler. Öğretmen davranışları genellikle olumsuzdur. Bu tip öğretmenler okula vakit geçirmek için gelirler. Başka öğretmenleri de eleştirirler (Hoy ve Miskel, 2010).

2.5. OLUMLU OKUL İKLİMİ

Okulların kendine özgü kimlikleri ve atmosferleri vardır. Bundan dolayı okul iklimi kavramı, okul etkililiğinde önemli bir rol oynar. Aynı zamanda eğitimde reform hareketinin de bir parçasıdır. Örneğin, Edmond'un (1979) okul ikliminin önemli bir rol oynadığını savunduğu etkili okul modelinde akademik başarıyı teşvik eden unsurlar şu şekildedir: idari liderlik, yüksek performans beklentileri, güvenli ve düzenli bir ortam, temel becerilere vurgu ve öğrencilerin ilerlemesini izleme sistemidir. Böylece, bir okulun etkili okul olması için ikliminin olumlu olması gerekmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991).

Olumlu okul iklimi alanında en kapsamlı araştırmalardan birini yapan Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991), olumlu okul iklimine sağlıklı okul da demiştir. Buna göre,

açık ve sağlıklı okulların daha iyi olduğu görülmektedir. Sağlıklı okullarda öğretmen daha üretken, yöneticiler daha yansıtıcı ve öğrenciler akademik başarıda daha yüksek seviyelere ulaşırlar. Akademik başarı, açık ve sağlıklı okulların ayrılmaz bir unsurudur. Bakıldığı zaman bir okulun iklimi açık ve olumlu olabilir fakat genel bir başarıyla karşılaştırıldığında öğrenci başarısı yüksek değildir. Ancak okulda öğrenci hedefleri belirlenmiş, öğrenme ortamı düzenli ve ciddi, öğretmenler öğrencilerin başarabileceğine inanmış ve öğrenciler başarılı olmaya kararlı ise okul başarılıdır.

Okulların kendine has bir kurallar bütünü meydana getirmesi ve koyduğu hedeflere kolaylıkla ulaşması sağlıklı ve olumlu bir iklim gerektirir. Öğrencilerden üst düzey bir başarı beklenilmesi, öğretmenlerin öğrenmeye ve yeniliklere açık olması, çalışanlar arasında birbirine güvenin sağlanması olumlu iklime sahip okulların özellikleridir. Olumlu okul ikliminde önemli olan öğrenmedir. Öğrenci ve öğretmen ilişkileri olumludur. Okul örgütünün tüm üyeleri birbiriyle saygı çerçevesinde iletişim kurar. Adaletli ve birbiriyle tutarlı bir disiplin yöntemi izlenir. Ailelerin katılımı ve desteği önemsenir. Dolayısıyla olumlu iklime sahip olan okulların bu özelliklerine bakıldığında öğrencilerin okula severek gelmesi, okulu ikinci evi gibi görmesi okul iklimi ile alakalıdır. Yani okul iklimi öğrencilerin mutluluğu, güveni, risk alma gibi duygularını pozitif yönde veya negatif yönde etkileyen bir kavramdır (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan 2010, s.215).

Okul iklimi, okulun içinde bulunduğu atmosferi şekillendiren en önemli unsurdur. Dolayısıyla okulun yaşam kalitesini artıran etkenler üzerinde de etkisi fazladır. Okulun atmosferinin olumlu olması ulaşılmak istenen hedeflere kolay erişebilmesini sağlamaktadır (Tavşanlı, Birgül ve Oksal, 2016, s.828). Olumlu okul iklimi okuldaki tüm bireylerin okula bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı zamanda öğrencilerin de akademik başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Turan, 1998).

Okul iklimi birçok araştırmaya konu olmuştur. Bunun nedeni ise okul ile ilgili birçok unsurun okul iklimi ile alakalı olmasıdır. Yapılan araştırmalarda olumlu iklimin hâkim olduğu okullarda okula uyum kolaylaşmaktadır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Öğretmenin desteği, akranlar arasındaki bağlılık, sınıftaki etkinliklere katılmak hem öğretmenin hem de öğrencinin başarıya adanmışlığını artırır. Bunun yanında okulun düzenliliği ve okul kurallarının açık olması da bu adanmışlığın göstergesidir (Brand, Felner, Shim, Meitsinger ve Dumas, 2003).

Okul ikliminin olumlu olduğu okullarda görülen iklim tipi açık iklimdir. Bu tip okullarda açık iklimin tüm özellikleri görülür. Dolayısıyla öğretmenler ile öğrenciler arasında olumlu bir iletişim vardır. Bu da akademik başarıyı etkileyen en önemli unsur olarak belirtilmektedir. Bunun yanında kurum üyeleri birbirlerine karşı saygılı davranmaktadır. Hak, hukuk, adalet gibi kavramlar oldukça önemsenmektedir. Bu sebeple öğrenciler kendilerini güvensiz ve huzursuz hissetmemekte ayrıca kendilerine de haksızlık yapıldığını düşünmemektedir. Bu durum, öğrencilerin derslerine odaklandıklarını ve okulun akademik başarısını artırdıklarını göstermektedir (Özdemir vd., 2010, s.220).

Olumlu okul ikliminin öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Olumlu okul ikliminin başarıyı ne ölçüde teşvik ettiği meslektaşlık, profesyonellik, güven, sadakat, bağlılık, gurur, akademik mükemmellik ve iş birliği öğretmenler ve yöneticiler için sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirmede kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, bir okulun iklimi, okulları daha üretken hale getirmek için potansiyel bir araç olarak görülmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Bu bağlamda güven, destek ve başarı unsurlarının bir arada ele alınması gerekmektedir. Olumlu okul iklimi bu unsurlara dayalı olarak şekillenmektedir. Bunun yanında okuldaki çalışanların öğrencilerle iyi ilişkiler içerisinde olması ve onları desteklemesi, öğretim programlarının öğrencinin başarı gelişimine katkıda bulunması gerekmektedir. Sosyal etkinlik bakımından yeterli, fiziki ortam bakımından öğrencinin kendini güvende hissetmesi de olumlu iklimin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu da hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin okulu sevme ve aidiyet hissetme duygularını geliştirmektedir. Bu şekilde öğrencilerde aidiyet duygusunun oluştuğu ve okuldan memnuniyet duyduğu da ortaya çıkmaktadır (Tavşanlı, Birgül ve Oksal, 2016, s.836).

Olumlu okul ikliminin görüldüğü okullarda öğrenciler, olumlu okul iklimi algılarına sahiptir. Bu durumda öğretmenin rolü büyüktür. Öğretmenlerin öğrencileri destekleyici tavır sergilemeleri oldukça önemlidir. Öğretmenler ile öğrenci arasındaki ilişkinin samimi ve içten olması öğrencilerde bu algının oluşmasında önemli bir etkendir. Bunun yanında öğretmen ile öğrenci arasındaki güvenin de olumlu okul iklimi algısını artırabileceği düşünülmektedir. Öğrencilerin olumlu okul iklimi algılarını etkileyen başka bir etken de okulun kaynaklarıdır. Bu kaynaklar ne kadar

yeterli olursa öğrencilerin olumlu okul iklimi algıları da o kadar yüksek olabileceği ön görülmektedir. Öğrencinin olumlu okul iklimi algısına sahip olması da okula aidiyet duygusunu geliştirmektedir (Tavşanlı, Birgül ve Oksal, 2016, s.836).

Okul iklimi ile alakalı yapılan araştırmalar gösteriyor ki olumlu iklimin görüldüğü okullar öğrencilerin kendilerini ispatladığı okullardır. Bu bağlamda yapılan eğitim faaliyetleri, öğrencilerin gelecekteki deneyimlerine de katkı sağlaması bakımından çok önemlidir (Özdemir, 2002). Bunun için öğrencilerin bakış açısı oldukça önemlidir. Onlara göre olumlu iklimi oluşturan unsurların bilinmesi gerekmektedir (Blum, 2005).

Olumlu okul ikliminin hâkim olduğu okullarda öğrencilerin prososyal davranışları ödüllendirilmektedir. Dolayısıyla öğrencilerin zorbalık davranışlarında da azalma gözlemlenmektedir. Yani yapılan araştırmalarda, okul iklimi ne kadar olumlu olursa öğrencilerin davranışlarındaki zorbalık da o kadar düşük seviyede olduğu görülmektedir (Çalık, Özbay, Özer, Kurt ve Kandemir, 2009).

Olumlu okul ikliminin oluşması için bir kısım faktörler ön plana çıkmıştır. Bunlar, saygı, sevgi, güven, aidiyet, moral, okulda yeniliğe açıklık olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar okulda devamlı olarak var olursa okul, resmi bir kurum olmaktan çok insani ve kültürel bir yapı olur (Shaw ve Reyes, 1990). Doğan'a (2017) göre, literatürde bir okulun olumlu iklime sahip olması için gerekli olan birtakım unsurları şu şekilde değerlendirmek mümkündür:

2.5.1. Öğrenciler Arası İlişkiler

Öğrencilere, yaptıkları davranışların sonuçlarının, sınıfın hatta okulun iklimini değiştirebileceğinin bilincini kazandırmak gereklidir. Öğrencilerin okullarını sahiplenmeleri, okuldaki tüm bireylerle sağlıklı bir ilişki kurmaları ve okul ortamını iyileştirmeleri sağlanmalıdır. Öğrencilerin kendi aralarındaki yardımlaşma davranışı moralleri yükseltir ve bağlılığı geliştirir. Aynı zamanda aidiyet duygusu kazandırır ve okulu öğrenciler için daha çekici hale getirir. Bu şekilde öğrenciler için olumlu bir okul iklimi oluşturulabilir. Öğrenciler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde kurulması sağlanmalıdır. Bunun yanında görev dağılımları da açık bir biçimde tayin edilerek okul daha kararlı bir konuma gelebilir (Doğan, 2017).

2.5.2. Okul Güvenliği

Okul güvenliği kavramı, olumlu okul ikliminin öğrenci ile öğretmen arasındaki danışma ve yönlendirme sürecidir. Okulun güvenliği denildiğinde akıllara dedektör, kamera veya güvenlik elemanı gelmektedir. Okul güveliği bunlardan ziyade öğretmen ve öğrenci arasındaki destek sistemidir. Okulun güvenirliği karşılıklı saygı, dürüst bir ilişki ve seviyeli bir iletişim ile sağlanmalıdır. İçerisinde şiddet olaylarının olmadığı güvenli okul iklimi öğrencilere net bir şekilde tanıtılan görevlerin yerine getirilmesi ile mümkündür (Schroeder, 2005).

2.5.3. Öğrenci Etkinliği

Okulların önemli amaçlarından biri de yetiştireceği öğrencilerin mutlu bireyler olarak yetişmesidir. Bunun gerçekleşmesinin yolu da sosyal ve fiziksel etkinliklerdir. Öğrenciler bu etkinliklerle kendilerini daha iyi ifade edebileceği için mutlu da olmaktadırlar (Çubukçu ve Girmen, 2006). Okullarda sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi öğrencilerin eğlenecekleri bir alan açmaktadır. Bu nedenle bu tip faaliyetlere ek olarak kulüpler, oyun etkinlikleri, diğer fiziki ve sosyal etkinlikler de olumlu okul iklimi oluşturmada kritik öneme sahiptir. Öğrencilerin bu faaliyetlerle zamanlarını mutlu bir şekilde harcaması okulda olumsuz davranışların oluşmasını da azaltacaktır. Bu durum hem okulun atmosferini olumlu bir şekilde etkileyecek hem de okulun daha güvenli olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla öğrencilerin akademik başarısına da olumlu katkı sağlayacaktır (Monhardt, 1995).

2.5.4. Yönetici Tutum ve Davranışları

Okul yöneticisi üstüne düşen görevler bakımından okul kurallarını ve okulun kendine özgü davranış modelini oluşturmalıdır. Okulun kurallarını belirlerken sadece kendi fikirlerini değil aynı zamanda öğrencilerin, öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların fikrini almalıdır. Kurallar uygulanırken hakkaniyetle davranmaya özen göstermelidir. Bu kurallar çerçevesinde birlik ve beraberlik ile okulun ortak bir kültürü oluşturulmalıdır. Dolayısıyla okulda olumlu bir atmosferin hakim olması sağlanmalı ve yöneticiler aktif olmalıdır (Boyer, 1998).

Okul ikliminin olumlu olmasında okul müdürünün etkisi büyüktür. Bu bağlamda yöneticilerin okul ikliminin unsurları olan öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin desteğini almak zorundadır. Akademik başarının sağlanması için yöneticilerin tutum ve davranışları da bu yolda motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Buna göre okul müdürü okuldaki başarının artması için belirlenen hedefleri öğretmenlere, öğrencilere ve okulda çalışan diğer personellere açık ve net bir şekilde aktarabilirse ve uygulama noktasında öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeller üstüne düşeni yaparsa olumlu okul atmosferini oluşturmada büyük kolaylık sağlamaktadır (Renchler, 1992; Akt., Doğan, 2017).

2.5.5. Öğrenci-Öğretmen İlişkisi

Okul ikliminden en çok etkilenen unsurlar şüphesiz öğrenciler ve öğretmenlerdir. Okul atmosferinin olumlu olması öğretmenlerin çalışma azmini ve verimliliğini etkiler, öğrencilerin de başarısını ciddi oranda olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkiyi de olumlu etkiler (Korir ve Karr-Kidwell, 2000).

Solvason'a (2005) göre olumlu okul atmosferine sahip olan okullarda öğretmenler, öğrencilere ve okulun diğer üyelerine olumlu bir bakış açısı ile bakmaktadır. Bu okullarda öğretmenlerin çoğu okullarına çalışma zamanlarından daha çok zaman ayırırlar ve daha çok iş yaparlar. Okulu sahiplenme oranları daha yüksektir. Bu okullarda öğretmenler rol model olduklarının bilincinde olmalıdır. Sergiledikleri davranışlara daha çok dikkat etmeli ve tutarlı olmalıdır (Akt., Doğan, 2017).

Wilkins (2008), bir okulda yaptığı araştırmada bir öğrenci kendi okulu ile ilgili şöyle demiştir: "Bu okul harika. Herkes çok ince ve kibardır. Okulumuz küçük olduğu için herkes birbirini çok iyi tanır. Birbirlerine çok iyi davranır. Öğretmenlerimi çok seviyorum ve onlar çok iyiler. Onlarla uzun bir süre konuşabilirim ve şakalaşabilirim. Bu bizi çok mutlu ediyor. Okulumu çok seviyorum." Öğrencinin anlatımlarına göre bu okulun olumlu bir iklimi vardır. Okulda sıcak bir ilişki ve destekleyici bir öğretmen davranışı görülmektedir. Okulun küçük olması öğrenciler için daha güven vericidir. Okulun her yerine rahatlıkla gidebilmektedirler. Okulun küçük olması aynı zamanda arkadaşlarıyla daha iyi kaynaşmalarına, daha güzel ilşikiler geliştirmelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla okulun bu olumlu iklimi öğrencilerin okula olan aidiyet

duygularını artırmakta, okulu sevmelerini ve motivasonlarının artmasını sağlamaktadır.

2.5.6. Okul ve Çevre İlişkisi

Ortak noktası okul olan tüm unsurlar, okulun olumlu iklimine katkıda bulunması adına ortak hareket etmelidir. Bu kapsamda öğrenciler, öğretmenler, veliler, okul yöneticileri ve diğer çalışanlar bir bütün olarak ele alınıp birlikte hizmet etmelidir. Bunu sağlayan okullarda öğrencilerin güzel karşılandığı, öğretmenlerin ve velilerin ise öğrencinin mutluluğu için çaba sarf ettiği gözlenmektedir (David ve Fleischman, 2005).

Öğrencide başarı isteği oluşmasında sosyal çevre oldukça önem arz etmektedir. Çevre ile ilgili oluşan hatalar öğrencinin öğrenme isteğini olumsuz yönde etkilemektedir. Tam da burada aileye önemli görevler düşmektedir. Bu noktada öğretmenin veliyi daha iyi tanıması çocuğu da iyi tanımasını sağlamaktadır (Aydoğan, 2006). Ailenin eğitime verdiği önem öğrencinin de başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Aile öğrenciyle ve okulla ne kadar ilgili olursa öğrencinin motivasyonu o derece artmaktadır. Aynı zamanda aile okulu ne kadar iyi tanırsa öğrenciyi o derece iyi yönlendirebilme fırsatı elde etmektedir (Kolay, 2004).

Okulun tüm paydaşları, okul ikliminin olumlu olması için ortak çalışma içerisinde bulunmalıdır. Etkili bir öğrenme ortamı için birlikte hareket eden öğrenci, öğretmen, veli, yönetici ve diğer çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmayı gerektiren tutumlar sergilemelidir. Okul atmosferinin iyileşmesi için bu çabaları sarfeden tüm paydaşların çalışmalarının önem arz etmesi için demokratik bir ortam gerekmektedir. Böyle bir ortamın sağlanması da yönetici inisiyatifindedir. Yönetici okul ve çevre ile ilgili ilişkileri ön planda tutar. Bu bağlamda strateji geliştirerek okulun hedeflenen atmosferine hakim olmasını sağlar (Deal ve Peterson, 1990).

2.5.7. Sınıf Yönetimi

Okul iklimini etkileyen en önemli faktörlerden biri de okulun asıl amacını icra eden sınıflardır. Öğretim faaliyetleri sınıfta gerçekleşir. Bu nedenle okul ikliminin pozitif olması için sınıf iklimi ile okul ikliminin uyuşması gerekmektedir. Okul iklimi

okulun her bir yerinde hissedilirken bunun sınıf iklimi ile de desteklenmesi gerekmektedir. Sınıf ortamında yapılan her türlü aktivite buna uygun olmalıdır. Bunun için de sınıfın en önemli iki unsuru olan öğretmen ile öğrencinin sınıftaki davranışları ve etkinlikleri okulun iklimini daha da güçlendirmelidir (Doğan, 2017). Terrel'e (1994) göre öğretmen ile öğrencinin olumlu bir atmosfer oluşturmak için sınıftaki uygulamaları şöyle sıralanabilir (Akt., Doğan, 2017):

a. Öğrenciler, kendilerini tanıtmak için yazılı veya sözlü ifadeler ile kendilerini arkadaşlarına ve öğretmenine açıklamalıdır.
b. Dersler ile müfredatlar öğrencilerin özelliklerine göre düzenlenmelidir.
c. Sınıf içi tüm etkinliklerde öğrencilerin katkıları sağlanmalıdır.
d. Öğrencilerin işbirliği içerisinde olmasına olanak tanınmalıdır ve bu teşvik edilmelidir. Öğrencilerin kendi kapasiteleri kapsamında en iyiyi yapması sağlanmalıdır.
e. Öğrenciler arasında birlik sağlanmalı, aralarındaki ilişki geliştirilmelidir.
f. Derslerde dikkati toplamak için kişisel anılar ve tecrübeler aktarılmalıdır. Böylelikle dersler daha ilgi çekici hale getirilmelidir.
g. Etkinliklerde öğrencilere çoğul hitap edilmelidir.
h. Eğitim-Öğretim yılının başında sınıf içi kurallar ve hedefler öğrencilerle beraber hazırlanmalıdır.
i. Sınıfa katılan yeni öğrencinin sınıfa adapte olması için öğrenciler yardımcı olmalıdır.
j. Sınıftaki sosyal ilişkilerde veya olumsuzlukların giderilmesinde birbirine yardımcı olmalıdır.
k. Konular öğrencilerin seviyelerine göre hazırlanmalıdır. Etkinliklerde de bu durum göze önüne alınmalıdır.
l. Saygıyı esas alan bir davranış biçimi ile sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır.
m. Öğrencilerin hata yapması durumunda hatalarını telafi etme imkanı tanınmalı ve telafi eden öğrenci ödüllendirilmelidir.
n. Sınıf içi günlük işlerde tüm öğrenciler sorumluluk almalıdır.
o. Etkinliklerin yapılış süreçleri mizah ile renklendirilmelidir.

p. Öğrencilerin öğrenme isteği kamçılanmalıdır ve derse başlamadan hedeften haberdar edilmelidir.

Sözü edilen uygulamarın başarılı bir şekilde uygulanması için öğretmene önemli bir sorumluluk yüklenmektedir. Dolayısıyla öğretmenin sınıf yönetiminde yeterince birikimli olması gerekmektedir.

2.5.8. Rehberlik

Rehberlik, eğitimde bir hizmet alanıdır. Okul ortamında öğrencinin her yönden gelişmesi için profesyonelce düzenlenmiş bir yardım hizmetidir. Okuldaki şiddeti en aza indirmek için öğrencilere sağlanan destektir. Dolayısıyla rehberlik hizmeti okul iklimi açısından hayati önem taşımaktadır. Rehberlik hizmetinin birçok alanda öğrenciye ve okula faydası vardır. Öğrenciyi tanımada, davranışlarının sebeplerini sorgulamada çok etkilidir. Öğrencinin demokratik bir ortamda psikolojik destek almasını sağlamaktadır. Rehberliğin asıl amacı bireylerin hak ve sorumlulukları ile alakadar olmaktır. Rehberlik hizmetlerinin başarıya ulaşabilmesi için öğrenci ile alakalı tüm paydaşların iş birliği içinde olması gerekmektedir. Rehberlik, eğitimin ve okulun ayrılmaz bir parçasıdır. Rehberlik hizmetlerinde okul paydaşlarının sorumlulukları vardır (Omay, 2008).

Rehberlik hizmetleri, öğrencinin kendini tanımasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında öğrencinin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemekte ve öğrenci, sorunların üstesinden gelmeyi öğrenmektedir. Başaran'a (2000) göre bu hedefler doğrultusunda rehberlik hizmeti şunları sunar:

a. Öğrenciyi tanıma adına uygun tanıma testlerini uygular.
b. Öğrenci ile alakalı bilgileri özel bir dosyada tutarak gizlilik esasına uyar.
c. Öğrenciler için olumsuz çevre şartlarını inceler.
d. Öğrencilere kendileri adına doğru mesleği seçmeleri için meslekler hakkında bilgi toplar.
e. Öğrencilere okul çevresinin olanaklarını tanıtır.
f. Öğretmenlerin de kendi sınıfları için yeteri kadar rehberlik hizmeti sunabilmeleri için onlara bilgi vermek.

İlkokullarda rehberlik uygulamaları daha çok öğrencinin acil ihtiyaçlarına yöneliktir. Bu durumda ilkokullarda önleyici rehberlik uygulaması ön plandadır

(Kılıççı, 1992). Bu bilgiler doğrultusunda rehberlik hizmetlerinin okulun olumlu atmosferi açısından ne kadar önemli bir unsur olduğu açıkça görülmektedir.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Paknadel (1988), "Örgütsel İklim ve İş Doyumu" adlı çalışmasında, okulların örgütsel iklim tiplerine göre öğretmenlerin iş doyumları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütün iklim tipi açık iken öğretmenlerin iş doyumu yüksek, kapalı iken öğretmenlerin iş doyumu düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Öge (1996), "Örgüt İklimi" isimli çalışmasında, örgüt iklimi detaylı bir şekilde incelenip iklimin yalnızca kişiyi güdülemiş olmayıp örgütün etkili bir şekilde çalışmasına da katkı sunduğu sonucuna varmıştır.

Çalık, Özbay, Özer, Kurt ve Kandemir (2009), "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi" isimli çalışmasında, okul ikliminin olumlu özellikler taşımasının öğrencilerin zorbalık düzeyinde azalmaya neden olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çevik (2010), "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: İstanbul İli Örneği" adlı araştırmasında, İstanbul'da yaptığı araştırma sonucunda örgüt ikliminin iş doyumuna etkisi pozitif ve anlamlı yordayıcı olarak bulmuştur.

Kavgacı (2010), "İlköğretimde Örgütsel İklim ve Okul-Aile İlişkileri" isimli tez çalışmasında, okul ikliminin olumlu boyutları ile okul-aile iş birliği arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif çıkmıştır. Dolayısıyla okul-aile işbirliği okulun iklimine olumlu yönde katkı yaptığı sonucuna varmıştır.

Ertem (2015), “The Relationshıp Between Parents’ Perceptions Of School Climate And Their Involvement In School” adlı çalışmasında velilerin okulu olumlu algılamasının onları okula çektiği sonucuna varmıştır.

Tavşanlı, Birgül ve Oksal (2016), “Ortaokul Öğrencilerinin Okul İklimine Yönelik Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi” adlı çalışmalarında, öğrencilerin olumlu okul iklimi algılarına sahip olmalarında, öğretmenlerin destekleyici bir şekilde yaklaşmaları ve olumlu öğretmen davranışı sergilemelerinin en önemli faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Durmuş, Aypay ve Aybek (2017), “Okul Tükenmişliğini Önlemede Ebeveyn İzlemesi ve Olumlu Okul İklimi” isimli çalışmalarında öğrenciler okul iklimine ilişkin olumlu tutumlar geliştirdikçe ve ebeveynler ergen çocuklarını izledikçe bu öğrencilerde okul tükenmişliği sendromu geliştirme riskinin azaldığını ortaya koymuşlardır.

İdi (2017), “İlkokul ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, öğretmenlerin okul iklimi hakkındaki algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Aynı zamanda okul iklimi algıları ile iş doyumu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Okar (2018), “Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algıları ile Değişime Direnme Tutumları Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında örgütsel iklimin olumlu boyutları ile değişime direnme tutumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Örgüt iklimi konusunda başta gelen bir araştırmayı (Halpin ve Croft, 1966; Akt., Paknadel, 1988) yapmıştır. Halpin ve Croft (1966), seçtikleri bazı okullarda uyguladıkları “Örgüt İklimi Betimleme Anketi”ni kendileri geliştirmiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda örgüt ikliminin sekiz alt boyutu olduğunu vurgulamışlardır.

Pritchard ve Karasick (1973), “The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction” adlı makalesinde iklimin hem örgütten hem de örgüt içindeki alt birimlerden etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Coleman (1984), "Elementary School Self-Improvement Through Social Climate Enhancement" isimli çalışmasında olumlu okul ikliminin geliştirilmesi adına bir proje geliştirmiştir. Bulduğu sonuca göre veli ile öğretmen ilişkisinin okul iklimini etkilediği ortaya çıkmıştır.

West (1988), yaptığı araştırmada maddi durumu iyi olmayan ailelerin çocuklarının başarısızlığı, olumlu okul iklimi sağlanması durumunda ortadan kalkacağı sonucuna varmıştır (Akt., Yalçınkaya, 2000).

Clark (1991), İngiltere'de yaptığı araştırmada, yöneticilerin liderlik davranışı ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yöneticilerin liderlik davranışı, okulun iklimine katkı sağladığı sonucuna varmıştır.

Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991), "Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate" adlı çalışmalarında yaptıkları araştırmada, okullarda dört farklı iklimin olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar, açık, otoriter, çözülmüş ve kapalı şeklindedir.

Wayne N. Welsh (2000), "The Effects of School Climate on School Disorder" isimli çalışmasında okul ikliminin, okul şiddetinin hem anlaşılmasını hem de önlenmesini geliştirmek için önemli bir işlevinin bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Pomroy'un (2005) "A Study Of Principal Communication Behaviors And School Climate İn Three Maine Elementary Schools" isimli çalışmasında, okul yöneticilerinin hedeflerini kendi öğretmenleriyle paylaşıp birlikte fikir yürüterek olumlu okul iklimi sağlamaları kolaylaşacaktır sonucuna varmıştır.

Grayson ve Alvarez (2008), "School Climate Factors Relating To Teacher Burnout: A Mediator Model" adlı makalelerinde, okul ikliminin farklı yönlerinin üç temel tükenmişlik boyutunun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu) her biri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca okul iklimi ve tükenmişlik arasında ters ilişki olduğu sonucuna vararak hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma boyutları için öğretmen doyum düzeylerinin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Macneil, Prater ve Busch (2009), “The Effects Of School Culture And Climate On Student Achievement” adlı makalesinde, öğrencilerin sağlıklı öğrenme ortamlarına sahip okullarda başarı testlerinden daha yüksek puan aldıklarını ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okul müdürlerinin olumlu okul iklimini iyileştirmeye yönelik yaptıkları uygulamalar incelenmiştir. Görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleşmiştir. Araştırmanın nitel olmasının sebebi, konu hakkında daha derin bilgilere sahip olmak istenmesidir. Az katılımcıyla konunun derin bir şekilde irdelenmesi nitel araştırma yöntemi ile gerçekleşmektedir. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, olgulara ilişkin yaşantıları ortaya çıkararak araştırmacıların görüşme aşamasında yaşadıkları etkileşim ve esneklik yoluyla konuyla ilgili detayları yakalama fırsatı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:78). Nitel araştırma modeli, görüşmeye katılan kişilere kendi görüşlerini söyleyebilme imkânı verir. Bu bakımdan yapılandırılmamış modellere göre daha kapsamlı bilgi elde edilir. Bunun yanında bu yöntemin, görüşmeci konu bütünlüğü içerisinde olmak şartıyla düşüncelerini belli sınırlar içerisinde kalmadan rahatça ifade edebilme gibi avantajları da vardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2013:91).

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

2019-2020 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa'nn Karaköprü ve Haliliye ilçelerine bağlı toplam 199 resmî ilkokul mevcuttur. Bu ilkokullardan 43'ü ilçe merkezlerinde bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa'nın Karaköprü ve Haliliye ilçe merkezlerinde görev yapan 43 ilkokul müdüründen 21 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Bu çalışma için özellikle Karaköprü ve Haliliye ilçelerinin tercih edilmesinin nedeni, Şanlıurfa'nın diğer ilçelerine göre çevresel şartlar bakımından ve sosyoekonomik açıdan göreli olarak daha gelişmiş olmalarıdır. Bu nedenle çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemesi kullanılarak araştırmaya gönüllü

olarak katılmayı kabul eden müdürler ile görüşme sağlanmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmacının, incelenilen konunun açıklanmasında yardımcı olabilecek kişi, yer ve durumları çalışma için seçmesidir. Dolayısıyla amaçlı seçilen örneklem, araştırmanın problemine katkı sağlayabilecek ve incelenen konunun daha iyi algılanması için zengin bilgiler sunabilecek niteliktedir (Büyüköztürk, vd., 2013:91) Görüşmeye katılan yöneticilere ait bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmiş.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	**f**	**%**
Erkek	20	95,24
Kadın	1	4,76

Tablo 4'te görüldüğü gibi görüşülen toplam 21 yöneticiden %95,24'ü erkek %4,76'sı kadın yöneticiden oluşmaktadır. Anlaşılacağı gibi yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	**f**	**%**
36 yaş ve altı	2	9,53
37-42	4	19,05
43-48	7	33,33
49-54	4	19,05
55 ve üstü	4	19,05

Yöneticilerin yaşlarına bakıldığında, 36 yaş ve altında olanlar tüm yöneticilerin %9,53'ünü oluşturmaktadır. 37-42 yaş grubunda olanlar %19,05'ini, 43-48 yaş grubunda olanlar %33,33'ünü, 49-54 yaş grubunda olanlar %19,05'ini ve 55 ve üzeri yaşında olanlar ise %19,05'ini oluşturmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere

görüşülen yöneticiler en çok 43-48 aralığındaki yaşlardan oluşmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı ise Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	**f**	**%**
15 yıl ve altı	3	14,29
16-25 yıl	11	52,37
26-35 yıl	5	23,81
36 yıl ve üstü	2	9,53

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine bakıldığında meslekte 15 yıl ve daha az süreyle görevde olanlar tüm yöneticilerin %14,29'unu oluşturuyor, meslekte 16-25 yıl aralığında süre ile görevde olan yöneticiler tüm yöneticilerin %52,37'sini oluşturuyor, 26-35 yıl aralığında süre ile görevde olan yöneticiler tüm yöneticilerin %23,81'ini oluştururken, meslekte 36 yıl ve daha çok süre ile görevde olan yöneticiler tüm yöneticilerin %9,53'ünü oluşturmaktadır. Mesleki kıdemlere bakıldığında 16-25 yıl aralığında görev yapmış yöneticiler tüm yöneticilerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Katılımcıların bulundukları okuldaki yöneticilik süresine göre dağılımı ise Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı

Aynı Okuldaki Görev Süresi	**f**	**%**
1 yıl ve altı	6	28,57
2-3 yıl	8	38,09
4-5 yıl	3	14,29
6 yıl ve üstü	4	19,05

Bu yöneticilerin bulundukları okullardaki yöneticilik sürelerine bakıldığında bu yöneticilerin 1 yıl ve daha az süreyle görevde olanlar tüm yöneticilerin %28,57'sini oluşturuyor, 2 ve 3 yıl görevde olanlar %38,09'unu, 4 ve 5 yıl görevde olanlar

%14,29'unu, 6 yıl ve daha çok görevde olanlar ise %19,05'ini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi görüşülen yöneticilerden 2 ve 3 yıl görevde olanlar diğerlerine oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Okulların kuruluş yılına göre dağılımı ise Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Okulların Kuruluş Yılına Göre Dağılımı

Okulların Kuruluş Yılı	**f**	**%**
1999 yılı ve altı	7	33,33
2000-2004 yılı	4	19,05
2005-2009 yılı	5	23,81
2010-2014 yılı	4	19,05
2015 yılı ve üzeri	1	4,76

Araştırmaya konu olan okulların kuruluş yılları ele alındığında 1999 ve daha eski olanlar tüm okulların %33,33'ünü oluşturmaktadır. 2000-2004 yılları arasında kurulanlar %19,05'ini, 2005-2009 yılları arasında kurulanlar %23,81'ini, 2010-2014 yılları arasında kurulanlar %19,05'ini, 2015 ve üzeri yılında kurulanlar ise %4,76'sını oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi okulların diğer okullara oranla çoğu 2000 yılından önce kurulmuştur.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacı ile katılımcı arasında sözlü iletişime dayalı kontrollü ve amaçlı bir tekniktir. Bu tekniğin seçilmesindeki amaç verilen cevabın altında yatan nedenleri derin bir şekilde irdelemektir.

Yarı yapılandırılmış görüşme, diğer tekniklere göre daha esnektir. Araştırmayı yapan kişi soracağı soruları önceden planlar ve hazırlar. Görüşme esnasında araştırmacı eğer isterse görüşmenin akışına göre konunun daha detaylandırılması için soracağı soruların alt sorularını sorarak görüşmeyi etkileyebilir. Katılımcı soruları

cevaplarken başka bir sorunun da cevabını vermişse tekrar o soru sorulmayabilir (Büyüköztürk, vd., 2013, s.21).

Görüşme soruları hazırlanırken konunun problemlerine ait tüm durumlar ele alınmış ve geniş çaplı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca araştırmacı, soruları hazırlama aşamasında aralarında Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin de olduğu 2 Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Öğretim Üyesi'nin, 2 Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Öğretim Üyesi'nin, 1 Rehberlik ve Psikolojik Danışma Öğretmeni'nin ve 1 Türkçe Öğretmeni'nin görüşüne başvurmuştur. Verilen tavsiyeler ışığında düzenlemeler yapılmış ve tekrar uzmanların onayına sunularak son halini almıştır. Görüşme formu, kişisel bilgilerin ve ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulamalar ile ilgili soruların yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgilerin yer aldığı 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulamalar ile ilgili 5 soru bulunmaktadır. Hazırlanan görüşme formundaki sorular deneme amacıyla bir okulun müdürüne yöneltilmiştir. Görüşme istenilen şekilde ilerlemiş ve olumlu bir şekilde tamamlanmıştır.

Katılımcılar öncelikle telefon ile aranmış ve bu çalışmaya katılmaları halinde; yaklaşık 40 dakika kadar zaman ayırmaları gerektiği, onlara demografik bilgilerin yer aldığı 6 soru ve okullarındaki olumlu iklim ile alakalı 5 soru yöneltileceği, sorulara doğru ve anlaşılır bir şekilde cevap vermelerinin gerektiği, çalışmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, kimlik belirleyici hiçbir bilginin istenmeyeceği, cevaplarının tamamen gizli tutulacağı ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirileceği, elde edilecek bilgilerin bilimsel yayımlarda kullanılacağı, çalışmanın kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermediği, ancak çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendilerini rahatsız hissetmeleri halinde çalışmayı yarıda bırakıp çıkmakta serbest oldukları ve çalışma sonunda, bu çalışmayla ilgili sorularının cevaplanacağı bilgileri aktarılmıştır. Ardından görüşme zamanı birlikte ayarlanarak görüşmeler mesai saatleri içerisinde ve okul müdürünün okulda olduğu bir zamanda gerçekleşmiştir. Böylelikle okulu, öğrencileri ve ortamı gözlemleme şansı da olmuştur. Katılımcılara görüşme öncesinde verilen bilgiler görüşme esnasında uygulanarak katılımcıların rahat, samimi ve doğru cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri için ses

kayıt veya başka bir cihaz kullanılmadan sadece not alınarak kayıt altına alınmıştır. Araştırmada gizlilik adına, okullara ve müdürlere kod isimler verilerek çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirliğini artırmak adına görüşme öncesi bir süre sohbet edilerek güven ortamı yakalanmaya çalışılmıştır. Böylelikle katılımcıların daha samimi cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Sorular her defasında teyit edildikten sonra bir sonraki soruya geçilmiştir. Geçerliliği sağlamak adına görüşmelerden sonra uzman bir kişiye ham veriler verilerek tema oluşturması istenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda temaların uygunluğu değerlendirilmiş ve araştırmacının temasıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca güvenirliği artırmak adına okul müdürlerinin görüşlerine hiçbir şekilde yorum katılmamış, görüşleri doğrudan alıntılanarak aktarılmıştır. Son olarak çalışmanın tema ve verilerle düzenlenmiş hali görüşmecilere sunularak teyit ettirilmiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizini yapmak için nitel araştırma yönteminin içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde not tutularak elde edilen veriler düzenlenerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İçerik analizinde amaç birbiriyle ilişkili olan kavramlara ulaşmaktır. Daha sonra bu kavramlar okuyucunun anlayabileceği düzeyde düzenlenerek yorumlanmaktadır. Elde edilen verilerin kendi içerisinde yorumlanması "anlamı" ön plana çıkarmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:176-187). Elde edilen veriler araştırmacının kendi yorumları ile ifade edilmiş ve çıkarılan sonucun nasıl göründüğü ortaya konmuştur. Böylece okuyucuya araştırma sorusuna ilişkin farklı bir bakış açısı kazandırmaya çalışılmıştır.

Veriler dört aşamada analiz edilmiştir. Bunlar:

1. Verilerin kodlanması,
2. Temaların bulunması,
3. Kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2016:176-187).

Analiz yapılırken öncelikle görüşmenin kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmeler birçok defa gözden geçirilerek tek tek çözümlenmiştir. Benzer ifadeler tasnif edilerek görüşmeciler kodlanmıştır (M1; Müdür-1). Daha sonra ilgili alanyazın ve araştırma soruları göz önünde bulundurularak temalar ve kategoriler belirlenmiştir. Benzer örüntülere sahip olan kategoriler birleştirilmiştir. Farklı örüntülere sahip olanlar da ayrı kategoriler şeklinde kodlanmıştır. Oluşturulan tema ve kategoriler tablolara aktarılarak frekans değerleri ile birlikte bulgular kısmında gösterilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde okul müdürlerine yöneltilen soruların cevaplarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1.BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Okuldaki kişilerin birbirleriyle olan ilişkileriyle alakalı, "Okulunuzda kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi için neler yapılıyor? (öğretmen-öğretmen, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğrenci, yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevapların analizi Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Okulda Kişiler Arası İlişkilerin Gelişimi İçin Yapılanlara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.

Sıra	Görüşler	f
1	Okulun tüm bireylerinin sağlıklı iletişim kurmalarını sağlamak (M2, M4, M6, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M18, M19, M20, M21)	14
2	Yönetici ve öğretmenlerin rol model olmasını sağlamak (M1, M4, M5, M7, M10, M11, M14, M17, M18, M20, M21)	11
3	Okulun tüm bireylerine karşı güler yüzlü olmak (M1, M7, M8, M11, M12)	5
4	Okulun da aile ortamı gibi olmasını sağlamak (M1, M2, M3, M4, M12, M13, M17, M21)	8
5	Okul içinde ve dışında yapılan tüm etkinliklerde birlikte hareket etmek (M5, M15, M16, M20)	4
6	Okulun tüm bireylerine eşit şekilde, adaletli ve saygılı davranmak (M5, M11, M17)	3
7	Aidiyet duygusunu benimsetmek (M2, M5, M13)	3
8	Okul ile ilgili kararlarda okulun tüm paydaşlarının fikrini almak (M4, M6, M7, M10, M15, M18)	6
9	Öğretmenler ve öğrencilerle bire bir ilgilenmek (M5, M8, M11, M16, M20)	5
10	Okuldaki bireyleri mutlu etmek (M1, M3)	2
11	Okuldaki tüm bireylerin empati kurmasını sağlamak (M15)	1
12	Okulun tüm paydaşlarına takım ruhunu aşılamak (M5, M20)	2

Tablo 9'da görüldüğü gibi katılımcılar, okuldaki kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin kişiler arası ilişkilerin gelişmesi için en çok yaptıkları uygulamalar sırasıyla; (1) okulun tüm bireylerinin sağlıklı iletişim kurmalarını sağlamak, (2) yönetici ve öğretmenlerin rol model olmasını sağlamak, (3) okulun da aile ortamı gibi olmasını sağlamak, (4) okul ile ilgili kararlarda okulun tüm paydaşlarının fikrini almak, (5) okulun tüm bireylerine karşı güler yüzlü olmak, (6) öğretmenler ve öğrencilerle bire bir ilgilenmek ifadeleridir. Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmı okulun tüm bireylerinin sağlıklı iletişim kurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun tüm bireylerinin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmalarını sağlamak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "... İlişkileri etkileyen en önemli unsurlardan biri de sağlıklı ve iyi bir iletişimdir. Hem öğretmenlerimiz hem öğrencilerimiz okulu benimserlerse birbirleriyle daha sağlıklı iletişim kurarlar, biz de bu doğrultuda öğretmenlerimiz ve öğrencilerimize okul kendi evleriymiş gibi rahat olmalarını sağlamaya çalışıyoruz."

M7: "... Güler yüzlü olmak aynı zamanda kuvvetli iletişimi de beraberinde getiriyor. Herkes birbirine karşı anlayışlı. Toplantılarda da öğretmenlerimize bu konuda tavsiyelerde bulunuyoruz. Okul ile ilgili bir karar alındığında öğretmenlerimiz ve öğrencilerimiz ile birlikte bu kararı alıyoruz. Ayrıca bölge insanı olduğumuz için velilerimiz ile de iletişimimiz kuvvetli oluyor."

M13: "Öğretmen ile öğretmen arasındaki uyum ve öğretmen ile öğrenci arasındaki uyum bizim önceliğimiz oluyor. Bu çerçevede iletişimimize çok önem veriyoruz. Çocukların okulu sevmesi ve aidiyet duygusunu geliştirmesi hem öğretmenleriyle olan iletişimini düzenliyor hem de arkadaşlarıyla olan ilişkisini daha da kuvvetli hale getiriyor."

M14: "Okulumuzdaki tüm bireylerle hiç kimseyi ayırt etmeden etkili bir iletişim kurmaya çalışıyoruz. İlişkinin gelişmesi bizce güzel bir iletişimden geçer.

Öğretmenlerimizle yapılan toplantılarda da sıklıkla dile getiriyoruz. Onlar da sınıflarda bu tavsiyeleri öğrencilerine veriyorlar."

M18: "İlişkilerin iyi olması adına biz öğretmenlerimizle sürekli istişare halindeyiz. Birbirimize karşı iletişimimizi en üst seviyede tutmaya çalışıyoruz. Bizim aramızdaki iletişim nasıl kuvvetli ve saygı sevgi çerçevesinde ise öğrencilerimiz arasındaki iletişimin de o şekilde olmasını istiyoruz."

M20: "Okulumuzdaki insanların kendi aralarındaki ilişkilerin geliştirmek için tüm iletişim kanallarımızın açık olmasını sağlıyoruz. Bunu okuldaki öğretmenlere ve öğrencilerimize de empoze ediyoruz. İlişkinin en temel yapıtaşı iletişimdir. Bunu düzgün bir şekilde başarırsak kişiler arasındaki ilişkileri de o derece sağlıklı yapmış oluruz."

Görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi için sağlıklı bir iletişimin kurulması gerektiğini söylemişlerdir. Tutar ve Yılmaz'a (2003) göre, kişiler arasındaki ilişkilerin vazgeçilmez unsuru iletişimdir. Aynı zamanda toplumsal faaliyetlerin sürdürülmesi sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. Kişiler arasındaki ilişki, uyum ve dayanışma iletişime bağlıdır. Okul ikliminin olumlu olduğu okullarda görülen iklim tipi açık iklimdir. Bu tip okullarda açık iklimin tüm özellikleri görülür. Dolayısıyla öğretmenler ile öğrenciler arasında olumlu bir iletişim vardır. Bu da hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin okulu sevme ve aidiyet hissetme duygularını geliştirmektedir (Özdemir vd., 2010, s.221).

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine ve öğrencilere rol model olmasını sağlamak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "...Öğretmenlerimize karşı gösterdiğimiz olumlu ilişki öğrenciler arasında da olumlu etki yaratıp onlar da arkadaşlarına karşı bu tutumu sergileyerek tüm bireyler birbirlerine karşı rol model olurlar."

M4: "Öğretmenlerimizle çok iyi iletişimimiz oluyor. İdare olarak bu ilişkilere çok önem veriyoruz. Öğretmenlerimiz de bu şekilde öğrencilere rol model olarak onların da ilişkilerin düzenli olmasına örnek oluyorlar."

M5: "...Birbirimizin eksikliklerini gidererek yardımlaşıyoruz. Bunlara önem vererek ilişkilerimizi daha sıkı hale getiriyoruz. Öğrencilerimize de aynı şekilde bu tutum ve yardımlaşmayı aşılayarak onlara rol model oluyoruz."

M18: "Bizim aramızdaki iletişim nasıl kuvvetli ve saygı sevgi çerçevesinde ise öğrencilerimiz arasındaki iletişimin de o şekilde olması için öğrencilerimize rol model oluyoruz."

M20: "Okulumuzdaki insanların kendi aralarındaki ilişkilerin geliştirmek için tüm iletişim kanallarımızın açık olmasını sağlıyoruz. Bunu okuldaki öğretmenlere ve öğrencilerimize de empoze ederek rol model olmaya çalışıyoruz."

M21: "Öğretmenlerle saygı-sevgi çerçevesinde iletişim kurup rol model olmaya çalışıyoruz. Öğrencilerimizin yüreğine dokunuyoruz. Onların karşısında bir otorite olarak değil de onlar için okulu güzelleştiren bir yapı olarak durmaya çalışıyoruz."

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında yine çoğu katılımcı, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine ve öğrencilere rol model olmasını sağladıklarını söylemektedirler. Olumlu okul ikliminin hâkim olduğu okullarda öğretmenlerin çoğu okullarına çalışma zamanlarından daha çok zaman ayırırlar ve daha çok iş yaparlar. Okulu sahiplenme oranları daha yüksektir. Bu okullarda öğretmenler rol model olduklarının bilincinde olmalıdır. Sergiledikleri davranışlara daha çok dikkat etmeli ve tutarlı olmalıdır (Doğan, 2017).

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun tüm bireylerine karşı güler yüzlü olmak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "Okulumuzdaki tüm bireylere karşı her zaman güler yüzlüyüzdür. Onları bir amirleri olarak değil daha çok bir ağabeyleri olarak dinlerim, sorunlarıyla ilgilenirim."

M7: "Bu konuda güler yüz çok önemli. Biz öğretmenlerimize, öğrencilerimize ve diğer çalışanlarımıza karşı çok güler yüzlüyüz. Öğretmenler de yine kendi aralarında ve öğrencilerine karşı çok anlayışlı ve güler yüzlüdür. Biz okul olarak güler yüzlü olmayı prensip edinmiş bir okuluz. Öğrencilerimize ve öğretmenlerimize de bunu

aşılıyoruz. Güler yüzlü olmak aynı zamanda kuvvetli iletişimi de beraberinde getiriyor."

M11: "…Personellerimizle, öğretmen ve öğrencilerimize karşı güler yüzlüyüz."

Katılımcılardan bazılarının görüşleri, görüldüğü gibi güler yüzlü olmanın insanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiği ve ilişkilerini geliştirdiği yönündedir.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun da aile ortamı gibi olmasını sağlamak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "İdare olarak öğretmenlerimizle, onların bir amiri olarak değil de bir aile ortamı çerçevesinde yol arkadaşı olarak görüyoruz. Öğrenci ve velilerimizi de ailemizin bir ferdi olarak görüyoruz. Veliler haftada bir gün kendi sınıflarına ev yemekleri yapıp getiriyorlar. Böylece aile ortamı kurulmaya çalışılıyor."

M3: "Biz okulumuzda aile ortamının bulunmasına önem veriyoruz. Bu sadece öğretmenlerimiz veya öğrencilerimiz arasında değil okuldaki herkes için geçerlidir. İlişkilerimizin gelişmesi okulumuzdaki herkesi görevlerine göre değil de aileden biri olarak görmesidir."

M4: "Biz okulumuzda öncelikle aile ortamı kurmaya özen gösteriyoruz. Öğretmenlerimizle çok iyi iletişimimiz oluyor. İdare olarak bu ilişkilere çok önem veriyoruz."

M17: "İlişkilerin daha samimi ve daha sıcak olması için biz de onlara karşı samimi ve sıcağız. Onlar da bizi model alarak daha samimi ve aile ortamında gibi hissediyorlar kendilerini."

M21: "Önce eğitim sonra öğretim ilkesini benimseyerek öğretmenlere ve öğrencilere bu konuda bir ağabey olarak tavsiyelerde bulunuyoruz."

Görüldüğü üzere katılımcıların bir kısmı ilişkilerin geliştirilmesi adına okul ortamını aile ortamı haline getirme çabası içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Çünkü insan aile ortamında ilişkilerini daha düzenli ve içten bir şekilde gerçekleştirme eğilimindedir. Dolayısıyla katılımcılarımızın bir kısmı, ilişkilerin geliştirilmesinin bir yönünün de insanların rahat şekilde kendini ifade edebildikleri aile ortamının sağlanması olarak görmektedir.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okul içinde ve dışında yapılan tüm etkinliklerde birlikte hareket etmek"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "Öğretmenlerimizle ve öğrencilerimizle sürekli görüşmeler halindeyiz. Yapılan tüm etkinliklerde birlikte hareket ediyoruz. Birlikteliğe önem veriyoruz."

M15: "Öğretmen ve öğrencilerimizin hepsiyle ortak etkinlikler düzenleyip görüş alışverişinde bulunuyoruz."

M16: "Sürekli öğretmenlerimizle etkinlikler yapıp okuldaki tüm kişilerin bir arada olmasını sağlayarak ilişkilerinin güzel olmasını sağlıyoruz."

Katılımcıların bir kısmının görüşlerine bakıldığında okuldaki kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinin bir yolu ise okuldaki tüm bireylerle birlikte hareket edip ortak sosyal faaliyette buluşturmak gerekmektedir. Okulun tüm paydaşları, okul ikliminin olumlu olması için ortak çalışma içerisinde bulunmalıdır. Etkili bir öğrenme ortamı için birlikte hareket eden öğrenci, öğretmen, veli, yönetici ve diğer çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmayı gerektiren tutumlar sergilemelidir. Okul atmosferinin iyileşmesi için bu çabaları sarfeden tüm paydaşların çalışmalarının önem arz etmesi için demokratik bir ortam gerekmektedir (Deal ve Peterson, 1990).

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun tüm bireylerine eşit şekilde, adaletli ve saygılı davranmak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "Burada öğretmenlerimize ve öğrencilerimize karşı tutumuz çok önemlidir. Biz hiçbir öğretmenimizi birbirinden ayırmayıp herkese eşit bir şekilde yaklaşırız."

M11: "İlişkilerimiz genel hatlarıyla resmi düzeydedir. Hiçbir öğrenci ve öğretmene karşı ayrım yapmadan eşit bir şekilde davranıyoruz."

M17: "İlişkilerin geliştirilmesi için öncelikle bizim öğretmenlerimiz ve öğrencilerimiz arasında adaleti sağlamamız gerekiyor, bunu da büyük ölçüde başarıyoruz. Bu konuda öğretmenlerimiz ile özel görüşmeler yapıyoruz, hem kendi aralarında hem de öğrencilere karşı hakkaniyetli davranmaları gerektiğini telkin ediyoruz."

Katılımcıların bir kısmı da ilişkilerin geliştirilmesi için öncelik olarak kişiler arasında adaleti sağlamak ve eşit şekilde davranış sergilemek gerektiğini ifade etmişlerdir. Olumlu okul iklimine sahip okullarda kurum üyeleri birbirlerine karşı saygılı davranmaktadır. Hak, hukuk, adalet gibi kavramlar oldukça önemsenmektedir. Bu sebeple öğrenciler kendilerini güvensiz ve huzursuz hissetmiyor ayrıca kendilerine de haksızlık yapıldığını düşünmemektedir. Bu da öğrencilerin derslerine odaklandıkları ve okulun akademik başarısını artırdıkları görülmektedir (Özdemir vd., 2010, s.221).

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Aidiyet duygusunu benimsetmek"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Aidiyet duygusunun geliştirilmesine özen gösteriyoruz. Bunun için öğretmenlerimizle iletişim halindeyiz. Hem öğretmenlerimiz hem öğrencilerimiz okulu benimserlerse birbirleriyle daha sağlıklı iletişim kurarlar, biz de bu doğrultuda öğretmenlerimiz ve öğrencilerimize okul kendi evleriymiş gibi rahat olmalarını sağlamaya çalışıyoruz."

M5: "Öğretmenlerimize ve öğrencilerimize aidiyet duygusunu aşılıyoruz. Bu şekilde okula ait olduklarını hissediyorlar. Öğretmenlerimizle beraber çalışırken birbirimizi tamamlıyoruz."

M13: "Çocukların okulu sevmesi ve aidiyet duygusunu geliştirmesi hem öğretmenleriyle olan iletişimini düzenliyor hem de arkadaşlarıyla olan ilişkisini daha da kuvvetli hale getiriyor."

Katılımcılardan bazıları insanlar arasındaki ilişkinin gelişmesinin bir yolu olarak da insanların okula aidiyet duygusunu kazanması gerektiği görüşündedirler. Çünkü okulu sahiplenmek ve benimsemek içindeki insanlarla da iyi ilişkiler kurmayı kaçınılmaz hale getirme görüşündedirler.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okul ile ilgili kararlarda okulun tüm paydaşlarının fikrini almak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M6: "İlişkileri geliştirmek için bir karar alırken öğretmenlerle beraber alıyoruz."

M10: "İlişkilerimizin gelişmesi için öncelikle okulumuz hakkında alınacak tüm kararlarda okulun tüm paydaşları ile birlikte hareket ediyoruz."

M15: "Toplantılarda aldığımız kararlarda tüm okul paydaşlarının görüşlerini alıyoruz."

M18: "Bir karar alacağımız zaman okulun tüm paydaşlarıyla beraber o kararı alıyoruz. Bu şekilde olunca okuldaki herkes kendisini daha önemli hissedip karşısındakini de aynı önemle görüyor ve ilişkilerimizi de bu şekilde geliştirmeye çalışıyoruz."

Katılımcıların bir kısmı okul ile ilgili kararlar alındığında okulun tüm paydaşlarının fikrini almayı kişiler arası ilişkilerin gelişmesi adına önemli bir yöntem olarak görmektedirler çünkü kişilerin bu şekilde kendi verdikleri kararları uygulamaları daha uygun olur görüşündedirler.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Öğretmenler ve öğrencilerle bire bir ilgilenmek"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M8: "Öğretmenlerimizin sorunlarında ve sıkıntılarında yanlarında oluyoruz. Onlarla bire bir ilgileniyoruz."

M11: "Öğretmenlerimiz ve öğrencilerimizle bire bir ilgileniyoruz. Öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkiyi de bu şekilde yürütmelerini teşvik ediyoruz."

M16: "Öğretmen ve öğrencilerimizle bire bir ilgilenerek sorunlarını ve sıkıntılarını birlikte çözüme kavuşturuyoruz."

M20: "Biz öğretmenlerimizin ve öğrencilerimizin sorunlarıyla bire bir ilgileniyoruz."

Katılımcılardan bazıları okuldaki kişiler arası ilişkilerin gelişmesindeki bir nedenin de öğretmen ve öğrencilerle bire bir ilgilenmek olduğunu vurgulamışlardır.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okuldaki bireyleri mutlu etmek"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "Öğrencilerimizle her sabah mutlaka selamlaşırız, o şekilde derslerine giderler. Ders bittikten sonra evlerine giderken de yine muhakkak kapının orda bekler onları uğurlarım. Böyle küçük hareketler bizleri mutlu ederken moralimizi de üst seviyede tutuyor."

M3: "Bizim amacımız mutlu okul olmak. Okuldaki herkesi mutlu etmek. Çünkü mutlu okul demek mutlu öğretmen demek, mutlu öğretmen demek mutlu öğrenci demektir, aynı zamanda mutlu çalışan demektir."

Görüldüğü üzere iki katılımcı ise sağlıklı ve kuvvetli ilişkinin bir yolunun da mutlu olmaktan geçtiği görüşünü ifade etmişlerdir. Çünkü insanın içinde bulunduğu bir durumun muhakkak mutlulukla bir ilgisinin olacağı kanaatindelerdir.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okuldaki tüm bireylerin empati kurmasını sağlamak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M15: "Öğretmenlerimizin kendi arkadaşlarıyla veya öğrencileriyle olan ilişkileri düzenlemek adına empati kurmalarını tavsiye ediyoruz. Sizin çocuğunuza ne şekilde davranılmasını istiyorsanız siz de öğrencilerinize o şekilde davranın diyerek öğütte bulunuyoruz."

Katılımcılardan biri ise insanlar arasındaki ilişkinin gelişmesi karşılıklı empati kurarak gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Çünkü empati kurmak tüm iletişim yollarını etkileyeceği görüşündedirler.

"Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun tüm paydaşlarına takım ruhunu aşılamak"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "Öğretmenlerimizle beraber çalışırken birbirimizi tamamlıyoruz. Birbirimizin eksikliklerini gidererek yardımlaşıyoruz ve birtakım olarak hareket ediyoruz. Bunlara önem vererek ilişkilerimizi daha sıkı hale getiriyoruz. Öğrencilerimize de aynı şekilde bu tutum ve yardımlaşmayı aşılıyoruz."

M20: "Öğretmenlere ve öğrencilerimize takım ruhunu aşılamaya çalışıyoruz. Bu şekilde ilişkilerimizi de geliştirmiş oluyoruz."

Katılımcılardan bir kısmı kişiler arası ilişkilerin gelişmesinin bir de okuldaki takım ruhuyla alakalı olduğunu ifade etmişlerdir. Okulda bir birliktelik, yardımlaşma ve takım ruhu varsa ilişkiler de o denli sağlıklı ve kuvvetli olur görüşündedirler. Doğan'a (2017) göre, öğrencilerin kendi aralarındaki yardımlaşma davranışı moralleri yükseltir ve bağlılığı geliştirir. Aynı zamanda aidiyet duygusu kazandırır ve okulu öğrenciler için daha çekici hale getirir.

Katılımcıların görüşlerine göre okul ikliminin olumlu olması için kişiler arası ilişkilerin gelişmesi adına oldukça önem arz etmektedir. Okul ikliminin olumlu olması için kişiler arası ilişkilere üst düzey önem verilmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu bağlamda üzerinde durdukları konu ise daha çok kişilerin birbirleri ile sağlıklı ve güzel iletişim kurmalarını sağlaması ve yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere rol model olmasıdır çünkü kişilerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları onların empati yapmasını sağladıkları gibi onlara hoşgörü davranışını kazandırmaktadır. Bunun yanında herkesin, birbirinin olumlu davranışlarını örnek alması ve birbirlerine rol model olmaları halinde okul ortamı daha yaşanılır ve daha olumlu atmosfere sahip bir ortam haline gelir. Bu bağlamda okul müdürlerinin kişiler arası ilişkilerin gelişmesi adına uyguladıkları yöntemler başarıya ulaşmıştır. Öğrencilerin okullarını sahiplenmeleri, okuldaki tüm bireylerle sağlıklı bir ilişki kurmaları ve okul ortamını iyileştirmeleri sağlanmalıdır. Bu şekilde öğrenciler için olumlu bir okul iklimi oluşturulabilir. Öğrenciler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde kurulması sağlanmalıdır (Doğan, 2017).

İnsanın yakın çevresiyle olan ilişkisi onların hem akademik hem de kişisel başarısı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Kişinin ailesi ile olan ilişkisi gibi kendisi için önemli bir yere sahip olan arkadaşlarıyla veya yakınındakilerle olan ilişkisi de kişiliğini ve davranışlarını etkilemektedir. Kişilerin, davranış bozukluklarının veya psikolojik problemlerinin altında yatan çoğu neden kişiler arası ilişkileridir. Dolayısıyla kişiler arası ilişkiler, yaşam alanlarımızın çoğunu etkilemektedir (Baymur, 1990). Kişiler arası ilişkiler, örgüt üyelerinin bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt kişilerinin iş birliği içerisinde olmaları sağlanır ve verimleri artar. Bu şekilde sosyolojik ve psikolojik yönden gereksinimleri de giderilir (Gürsel, 1996). Kişiler arası ilişkilerde; açıklık, saygılı olmak ve olumlu davranış sergilemek kişilerin birbirleriyle ve toplumla daha iyi uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Saldırgan davranışlar sergilemek, saygısızlık ve küçümseyici tavırlar ise kişiler arası ilişkilerde sağlıklı iletişim kurulmasını engellemektedir (Ekşi, 2011).

4.2.İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Okulda olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmaya yönelik, "Olumsuz Öğrenci Davranışlarını Azaltmak İçin Okulunuzda Yaptığınız Örnek Uygulamalar Nelerdir? (Öğrenci Devamsızlığı, Okul Disiplini Gibi Faktörler De Dahil Olmak Üzere)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevapların analizi Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Olumsuz Öğrenci Davranışlarını Azaltmak İçin Yapılan Uygulamalara Yönelik Müdür Görüşleri

Sıra	Görüşler	f
1	Rehberlik servisi (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21)	21
2	Okul-Veli-Öğrenci iş birliği (M2, M3, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M20)	16
3	Öğretmenin uyguladığı etkinlikler ve pekiştireçler (M2, M4, M7, M10, M11, M13, M14, M15, M18, M19)	10
4	Ev ziyaretleri (M1, M4, M5, M7, M11, M13, M18)	7
5	Sorunun kaynağına inme (M1, M5, M11, M20)	4
6	Rol model olma (M18, M21)	2
7	Öğrenci dosyası inceleme ve önlem alma (M11, M20)	2
8	Öğrenciye sorumluluk yükleme (M5, M16)	2

Tablo 10'da görüldüğü gibi katılımcılar, öğrencilerin olumsuz davranışlarının çözümüne yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için en çok yaptıkları uygulamalar sırasıyla; (1) rehberlik servisi yardımı, (2) okul-veli-öğrenci iş birliği, (3) öğretmenin uyguladığı etkinlikler ve pekiştireçler, (4) ev ziyaretleri, (5) sorunun kaynağına inme olarak sıralanmaktadır. Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların hepsi öğrencilerin olumsuz davranışlarını azaltmak için rehberlik servisinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"Rehberlik servisi yardımı"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "Öğretmen sorunlu öğrenciyi tespit ediyor. Farklı bir şekilde ilgileniyoruz. Olumsuz davranış sergileyen öğrenciye daha çok ilgi gösterip onları kazanmaya çalışıyoruz. Örneğin 1.sınıfa yeni başlayan bir öğrencimiz okula gelirken velisini de yanında istiyordu. Velisi bir saniye olsun yanından ayrılamayıp işe gidemiyordu. Biz o öğrenciyle rehberlik servisimiz aracılığıyla görüştük o öğrencimize okulu tek başına seveceği şekilde ödüller verdik. Yaklaşımımız babacan bir tavırda oldu. Bu şekilde rehberlik servisimiz ile beraber bu öğrencimizi okula kazandırdık. Bu davranışlarımızı bu öğrenci özelinde tüm öğrencilere gösterdik. Olumsuz davranışı bu şekilde azaltmaya çalışıyoruz."

M5: "Okulumuzdaki olumsuz davranış sergileyen öğrencilerin öncelikle rehberlik servisiyle görüşmesini sağlıyoruz. Rehberlik servisimiz belirli aralıklarla öğrenciyle görüşüp takibini sağlayarak sorunu çözmeye çalışıyoruz."

M7: "Olumsuz öğrenci davranışlarını öğretmen fark ettiği sırada öğretmenimiz müdahale ediyor sorunun çözülmesi için. Sorun çözülmez ise rehber öğretmen ile iletişime geçip öğrenci ile rehber öğretmeni görüştürüyor. Rehber öğretmen de sorunun çözülmesi için gerekli görüşmeleri sağlayarak hem okul idaresini hem de öğrenci velisini bilgilendiriyor."

M8: "Bu konuda rehberlik servisimiz aktif çalışmaktadır. Olumsuz öğrenci davranışlarını gidermeye veya azaltmaya çalışıyorlar. Öğrencilerle gerekli görüşmeleri yaparak onların olumsuz davranış sergilemelerini önlüyorlar."

M10: "…Rehberlik servisi de özellikle öğrenciyle görüşür gerekli testleri yapar ve çevresine de olumsuz davranışlarda örnek olmasın diye çevresiyle de görüşmeler yapar. Eğer çözüm olmuyorsa aile bu konuda bilgilendirilir."

M11: "…şartlar, imkanlar ve anne baba durumuna göre risk grubunda olan öğrencileri belirleyip okul açılışının ilk zamanları bu öğrencilerimizle rehberlik servisimizin eşliğinde görüşme sağlıyoruz. Onların psikolojik durumu hakkında raporlar hazırlıyoruz… Bu sırada sorun çözülmez ise rehberlik servisimiz devreye girip sorunu kendi yöntemleriyle çözmeye çalışıyor."

M18: "Bu konuda asıl iş rehberlik servisimize düşmektedir. Okulumuzda olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için rehberlik servislerimiz belirli aralıklarla öğrencilerle görüşüyor. Öğrencinin olumsuz davranış sergilemesi halinde sınıf öğretmenlerimiz ilk müdahaleyi yaparak problemi kendileri çözme yoluna gidip rehberlik servisimizden bilgi alırlar. Sorun devam ederse de rehberlik servisimiz bizzat öğrenciyle görüşerek gerekli konuşmaları veya yapılacak olan işlemini yapar."

M21: "Olumsuz davranışlarında rehberlik servisimiz derhal devreye girip sorunu çözmeye çalışıyor. Gerektiği zaman bizler de soruna müdahil olup öğrencilerle konuşuyoruz."

Katılımcıların hepsi öğrencilerin olumsuz davranışlarını azaltmaya yönelik yapılan en önemli uygulamanın rehberlik servisinin yaptığı uygulamalar olarak ifade etmektedirler. Rehberlik servisinin işlevinin ne kadar önemli olduğu yapılan araştırmalarda da ifade edilmektedir. Omay'a (2008) göre rehberlik, okul ortamında öğrencinin her yönden gelişmesi için profesyonelce düzenlenmiş bir yardım hizmetidir. Okuldaki şiddeti en aza indirmek için öğrencilere sağlanan destektir. Dolayısıyla rehberlik hizmeti okul iklimi açısından hayati önem taşımaktadır. Rehberlik hizmetinin bir çok alanda öğrenciye ve okula faydası vardır. Öğrenciyi tanımada, davranışlarının sebeplerini sorgulamada çok etkilidir. Öğrencinin demokratik bir ortamda psikolojik destek almasını sağlamaktadır. Rehberliğin asıl amacı bireylerin hak ve sorumlulukları ile alakadar olmaktır. Rehberlik hizmetlerinin başarıya ulaşabilmesi için öğrenci ile alakalı tüm paydaşların işbirliği içinde olması gerekmektedir. Rehberlik, eğitimin ve okulun ayrılmaz bir parçasıdır. Başaran'a (2000) göre ise, Rehberlik hizmetleri, öğrencinin kendini tanımasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında öğrencinin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemekte ve öğrenci, sorunların üstesinden gelmeyi öğrenmektedir. Dolayısıyla olumsuz davranış sergileyen öğrencilerin bu davranışlarını azaltmaları için rehberlik servisi hayati önem arz ettiği görülmektedir.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"okul-veli-öğrenci iş birliği"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "...Bunun yanında aile ile iletişim halinde olup aile bu konuda bilgilendirilecektir. Eğer öğrencinin bu davranışı devam ederse rehberlik servisi

bilgilendirilip öğrenciyle görüşülüyor, aile ile görüşülüp konu çözüme kavuşturuluyor."

M6: "... sorun çözülmediğinde aile çağrılıp farklı yollara başvuruluyor. Öğrenci devamsızlığı konusunda biraz problem yaşıyoruz, çünkü okulumuzun bulunduğu çevrede maddi durumu çok zayıf olan velilerimiz var bunlar da mecburen mevsimlik işçi olarak yılın belirli dönemlerinde başka şehirlere çalışmaya gittikleri için çocuklar eğitimlerinden geri kalıyorlar. Bunu önlemek için aile ile görüşüyoruz fakat çözümü bizce mümkün olmayan sorunlar olduğu için maalesef elimizden bir şey gelmiyor."

M7: "Rehber öğretmen de sorunun çözülmesi için gerekli görüşmeleri sağlayarak hem okul idaresini hem de öğrenci velisini bilgilendiriyor. Bu şekilde sorunun çözülmesi için rehber öğretmen, yönetici ve veli iş birliği sağlanmış oluyor."

M10: "... Eğer çözüm olmuyorsa aile bu konuda bilgilendirilir. Biz yönetim olarak da işin içine dahil olarak okul-aile iş birliği içerisinde sorunun çözülmesine yardımcı oluruz. Bizim okulda bu tip olaylara hiç rastlanmaz denecek kadar az rastlanır. Çünkü biz öğrencilerimize saygı sevgi çerçevesinde davranabilmeyi ve değerlerimizi aşılamayı amaç edinmişiz."

M13: "... Eğer sorunun kaynağı sanıldığından büyük ise aile haberdar edilir aile-rehberlik-öğretmen-okul idaresi iş birliğinde sorun çözülmeye çalışılır. Sürekli devamsız öğrencimiz var fakat genellikle tarım işçisi olarak başka kente giden öğrencilerimiz var. Bunları da bilgilendirerek eğitimlerinden geri kalmamaları için dilekçe yazmalarını istiyoruz. Dilekçeyi milli eğitim müdürlüğüne vererek gideceği şehir ile iletişim sağlayıp öğrencinin orada olduğu sürece eğitimlerine devam etmesi sağlanmaktadır."

M17: "... Çözülemeyen sorunlarda da aile haberdar edilip ortak hareket ediliyor. Fakat bizim okulumuzda bu tür vakalara pek rastlanmıyor. Çünkü öğrencilerimiz okullarını seviyor ve kurallarına uyuyor."

M18: "... Bu sırada rehberlik servisimiz bizimle de iletişime geçip öğrenci ailesine ulaşmamız halinde rehberlik-öğretmen-öğrenci-yönetim-veli iş birliği içerisinde sorunu çözmeye çalışırız. Okulumuzda Suriyeli öğrenci fazla olduğundan öğrenciler arası uyumda sıkıntılarımız oldu. Fakat yine rehberlik servisimiz ile iş

birliği içerisinde bu sorunu en aza indirmek adına öğrencilerle gerekli görüşmeler yapıyoruz."

Katılımcıların çoğu olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için aile ile birlikte hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda da ailenin okul ile iş birliği yapması okulun iklimi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Aydoğan'a (2006) göre, çevre ile ilgili oluşan hatalar öğrencinin öğrenme isteğini olumsuz yönde etkilemektedir. Tam da burada aileye önemli görevler düşmektedir. Bu noktada öğretmenin veliyi daha iyi tanıması çocuğu da iyi tanımasını sağlamaktadır. Kolay'a (2004) göre ise ailenin eğitime verdiği önem öğrencinin de başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"öğretmenin uyguladığı etkinlikler ve pekiştireçler"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Resmi olarak disiplin kurulu okulumuzda yoktur. Öğrencinin olumsuz davranışlarını öğretmenlerimiz tespit etmektedir. Bu süreçte idare olarak yaptığımız toplantılarda öğretmenlerimiz ile ortak olarak çözüm aramaktayız. Bu durumda öğrencinin olumsuz davranışlarına öncelikle öğretmenler müdahale edecek öğrenciyle konuşarak sorunu çözmeye çalışacaktır."

M4: "Öğretmen sorunlu öğrenciyi tespit ediyor. Farklı bir şekilde ilgileniyoruz. Olumsuz davranış sergileyen öğrenciye daha çok ilgi gösterip onları kazanmaya çalışıyoruz. Örneğin 1.sınıfa yeni başlayan bir öğrencimiz okula gelirken velisini de yanında istiyordu. Velisi bir saniye olsun yanından ayrılamayıp işe gidemiyordu. Biz o öğrenciyle rehberlik servisimiz aracılığıyla görüştük o öğrencimize okulu tek başına seveceği şekilde ödüller verdik. Yaklaşımımız babacan bir tavırda oldu. Bu şekilde rehberlik servisimiz ile beraber bu öğrencimizi okula kazandırdık. Bu davranışlarımızı bu öğrenci özelinde tüm öğrencilere gösterdik. Olumsuz davranışı bu şekilde azaltmaya çalışıyoruz."

M10: "Olumsuz öğrenci davranışlarını hissettiğimiz anda öğrenciyi sınıf öğretmeni takibe alıp öğrenciyle konuşur. Davranışlarında değişikliğe gitmesi için öğretmen kendine göre çeşitli yollar dener. Burada ilk aşama öğretmenindir. Çünkü okulda öğrenciyi tanıyabilecek en iyi kişi öğretmendir. Bununla ilgili bazı etkinlikler

düzenler olumsuz davranışın diğer öğrencilere de örnek olmaması için rehberlik servisinden yardım alır."

M11: "...Bunun yanında öğrencilerimizin davranışlarına göre "sarı kart, kırmızı kart" uygulamamız var. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin yaptığı olumsuz davranış çok büyük değilse sarı kart veriyor yani uyarıyor tekrar aynı hatayı yaparsa kırmızı kart veriyor ama öğrencinin ilk hatası risk oluşturacak düzeydeyse direkt kırmızı kart veriyor. Bu şekilde kırmızı kart verdiği sorunlu öğrenciyle öncelikle sınıf öğretmeni ilgileniyor ve olumsuz davranışlarını ortadan kaldırmaya çalışıyor."

M13: "Öncelikle bir sorun ile karşılaşıldığı zaman sınıfın öğretmeni müdahale ederek sorunun çözülmesi için uğraşmaktadır. Eğer sorun devam ederse sınıfın öğretmeni rehberlik öğretmeni ile gerekli görüşmeleri yapar daha sonra rehber öğretmen ile öğrenci görüştürülür."

M18: "Öğrencinin olumsuz davranış sergilemesi halinde sınıf öğretmenlerimiz ilk müdahaleyi yaparak problemi kendileri çözme yoluna gidip rehberlik servisimizden bilgi alırlar."

Katılımcıların bazıları olumsuz öğrenci davranışlarında öncelik olarak sınıf öğretmeninin ilk müdahalesinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Sınıfı ve öğrencilerini en iyi tanıyanın sınıf öğretmenleri olduğu, dolayısıyla sınıf öğretmenlerinin ilk olarak çeşitli etkinliklerle veya pekiştireçlerle daha iyi bir önleyici müdahalede bulunduklarını ifade etmektedir.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"ev ziyaretleri"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "Bunun yanında olumsuz davranışta bulunan öğrencinin evine ziyarete gidilir. Sorunun kaynağını bir de evde ararız. Velinin öğrenciye karşı tutumu ve evdeki durumu gözlemleriz. Bu şekilde sorunların çözümüne odaklanırız. Böylece öğrenciyi de bu davranışlarımızla etkileyip olumsuz davranışları en aza indirmeye gayret ederiz."

M5: "Sürekli Devamsızlık yapan öğrencileri de ilk 1 ay içerisinde belirleyip adres kontrolü ile ev ziyaretlerinde bulunuyoruz. Bu ziyaretlerde öğrencilerin çeşitli sebeplerle okula gelmedikleri üzerinde durup onların sorunlarına çözüm üretmeye

çalışıyoruz. Kimi ailelerin maddi imkansızlıklar yüzünden kalem, defter dahi alamayacak derecede imkan olmadığından okula göndermediklerini tespit ediyoruz. Burada da bazen kendi aramızda bazen de okulun bütçesinden öğrencinin ihtiyaçlarını karşılayarak onları okula kazandırıyoruz."

M7: "...Bunun yanında ev ziyaretleri yapılıyor. Öğrenciyi evinde görerek olumsuz davranış sergileyen öğrencinin güven kazanması sağlanıyor. Bu şekilde olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmaya çalışmaktayız."

M13: "Diğer devamsızlık yapan öğrencilerimize ev ziyaretlerinde bulunuyoruz fakat büyük bir kısmı adreslerinde ikamet etmemektedir. Bu durumda da ilçe milli eğitime bildiriyoruz."

M18: "Bunun yanında ev ziyaretlerinde bulunarak öğrencilerimizin aileleriyle olan diyalogumuzu görmesini sağlıyoruz. Bu şekilde öğrencilerimiz de olumsuz davranış sergilemekten kaçınıyor."

Katılımcıların bir kısmı olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmaya yönelik ev ziyaretlerinde bulunduklarını belirtmektedir. Katılımcılar ev ziyaretlerini genellikle devamsızlık yapan öğrencilere gerçekleştirmektedir. Devamsızlığın giderilmesi, öğrencinin okula devamının sağlanması ev ziyaretleriyle kısmi olarak çözülmektedir. Bunun yanında ev ziyaretlerinde öğretmen ile ailenin iş birliği ve sıcak-samimi bir ortamın yaratılması öğrencide olumlu algıya neden olmaktadır.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"sorunun kaynağına inme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "Sorunun kaynağını bir de evde ararız. Velinin öğrenciye karşı tutumu ve evdeki durumu gözlemleriz. Bu şekilde sorunların çözümüne odaklanırız. Böylece öğrenciyi de bu davranışlarımızla etkileyip olumsuz davranışları en aza indirmeye gayret ederiz."

M5: "...öğrencilerin çeşitli sebeplerle okula gelmedikleri üzerinde durup onların sorunlarına çözüm üretmeye çalışıyoruz. Kimi ailelerin maddi imkansızlıklar yüzünden kalem, defter dahi alamayacak derecede imkan olmadığından okula göndermediklerini tespit ediyoruz. Burada da bazen kendi aramızda bazen de okulun bütçesinden öğrencinin ihtiyaçlarını karşılayarak onları okula kazandırıyoruz. Kimi

öğrenciler de hastalığından dolayı gelmiyorlar. Bunları da tespit ederek evde eğitim almaları için milli eğitime müracaatta bulunarak ve bunları ciddi bir şekilde takip ederek evde eğitim almalarına vesile oluyoruz. Yani devamsızlık yapmalarına sebep olan nedenleri elimizden geldiği kadar gidermeye çalışıyoruz. Elimizden gelmeyen nedenlerle gelmeyenleri de milli eğitime bildiriyoruz."

M20: "...Bu şekilde sorunun kaynağına inmeye çalışıyoruz. Bu sırada öğrencinin dosyasına bakıyoruz, ailesiyle konuşuyoruz gerektiğinde ailesini araştırıyoruz. Biz anlık çözüm ile geçiştirmiyoruz. Olumsuz davranış sergileyen öğrencilerimiz geçmişte neler yaşamış neden bu durumda bu davranışı sergiliyor diye derine inerek sorunu kaynağından çözmeye çalışıyoruz. Bu süreçte öğrenci, öğretmen, rehberlik servisi, okul yönetimi ve aile ile el birliği yaparak sorunu çözmeye çalışıyoruz."

Katılımcılardan bazıları olumsuz davranış sergileyen öğrencilerin bu davranışlarını neden sergilediklerinin kaynağına inmeyi çözüm olarak görmüşlerdir. Anlık ve geçici çözümler uygulamaktansa kalıcı ve sorunu temelinden çözen müdahalelerde bulunmak daha iyi bir çözüm olmaktadır.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"rol model olma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M18: "... Onlara bizim bir aile olduğumuz olgusunu kazandırmaya çalışarak rol model olmaya çalışıyoruz. Bu şekilde öğrencilerimizin olumsuz davranışlarını azaltmaya çalışıyoruz. "

M21: "olumsuz davranışları engellemek adına öğrencilere model olmaya çalışıyoruz."

Katılımcılardan ikisi ise olumsuz davranışları engellemek adına öğrencilere rol model olmayı bir yol olarak görüp uyguladıklarını belirtmektedirler.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"Öğrenci dosyası inceleme ve önlem alma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M11: "Sene başında öğrenci dosyalarını inceliyoruz. Bu şekilde şartlar, imkanlar ve anne baba durumuna göre risk grubunda olan öğrencileri belirleyip okul açılışının ilk zamanları bu öğrencilerimizle rehberlik servisimizin eşliğinde görüşme

sağlıyoruz. Onların psikolojik durumu hakkında raporlar hazırlıyoruz. Görüşmeler sonunda risk oluşturabilecek öğrencilerle görüşmeleri sıklaştırıp kontrol altında tutmaya çalışıyoruz."

M20: "Rehberlik servisimizle ortaklaşa çalışarak problem çıkaran öğrencilerin neden problem çıkardığına dair veri toplamaya çalışıyoruz. Bu şekilde sorunun kaynağına inmeye çalışıyoruz. Bu sırada öğrencinin dosyasına bakıyoruz, ailesiyle konuşuyoruz gerektiğinde ailesini araştırıyoruz. Biz anlık çözüm ile geçiştirmiyoruz."

Katılımcıların bazısı ise öğrenci daha olumsuz davranış sergilemeden bunu önlemek adına sene başında dosya incelemesi yapıyor ve sorunlu gördükleri öğrenciyi daha sıkı takibe alarak, gerekirse sürekli gözlem altında tutularak öğrencinin olumsuz davranış sergilemesini engellemektedirler.

"Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması" kategorisi altındaki *"Öğrenciye sorumluluk yükleme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "... Bu davranışlarda süreklilik arz eden öğrencilerin her birini bir öğretmene -bu genellikle kendi sınıf öğretmeni veya okulda iletişimi kuvvetli olduğu bir öğretmene- zimmetliyoruz. Öğrenci sürekli öğretmenin yanında kalarak sanki öğretmenin yardımcısıymış gibi kendini önemli hissedip o göreve kendini adapte ederek olumsuz davranışlarını sergilemekten kaçınıyor. Bu taktikten sonuç alıyoruz ve güzel bir şekilde ilerliyoruz."

M16: "Olumsuz öğrenci davranış sergileyen öğrencilerimize özellikle sorumluluk yüklüyoruz. Bu sebeple kendini önemli hissedip öğretmenine karşı mahcup olmama gayretine girerek olumsuz davranışlarını gidermeye çalışıyoruz."

Katılımcıların bir kısmının görüşüne göre ise öğrenciye sorumluluk yüklemek onları olumsuz davranış sergilemekten alıkoymaktadır. Çünkü öğrenci aldığı sorumluluğun bilincinde olup kendini önemli biri hissetmesi ve bunu sağlayan öğretmenine karşı mahcup olmayı göze alamadığından olumsuz davranış sergilemekten kaçınmaktadır.

Okul ikliminin olumlu olması adına öğrenci davranışları ciddi bir önem arz etmektedir. Olumsuz öğrenci davranışlarının okul ortamını olumsuz yönde etkilediği

okul iklimi ile alakalı yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Mondhart, 1995; Siyez, 2009; Kara ve Çekici, 2017). Öğrencilerin olumsuz davranışlarını engellemek okulun daha güvenli, daha ferah ve daha yaşanılabilir bir ortam olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmaya yönelik okul müdürlerinin görüşleri oldukça önemlidir. Burada okul müdürlerinin üstünde durdukları olay daha çok; rehberlik servisinin müdahaleleri ve etkinlikleri, okul-aile iş birliği ve öğretmenlerin kendi sınıfarında öğrencilerine uyguladıkları etkinlikler, ödüllerdir. Bu bağlamda okulların olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmaya yönelik uyguladıkları bu yöntemlerin başarıya ulaştığı görülmektedir.

Okullarda olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için; okul yönetimi ve öğretmenlerin okul ve sınıf kurallarını açık ve net bir şekilde öğrenciye bildirmesi, öğrenci davranışlarının kayıt altına alınması, öğrencilere mutlaka düzenli bir şekilde geri bildirim verilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, öğrenci davranışlarının ailelere bildirilmesi ve öğrencilere davranışlarında yardımcı olunması gerekmektedir. Sayılan bu adımların sistematik bir şekilde uygulanması olumsuz davranışları azaltacaktır (Siyez, 2009). Öğrencilerin gösterdiği olumsuz davranışlar, öğrenme-öğretme ortamını etkileyen önemli bir unsurdur. Dolayısıyla okul yöneticisi ve öğretmenlerin; öğrencilerle etkili bir şekilde iletişim kurması, hal ve hareketleriyle öğrenciye rol model olması ve öğrenciden gelmesi muhtemel olumsuz davranışlarla başa çıkmak için yöntem geliştirmesi gerekmektedir. Nitelikli bir eğitim ortamı oluşması için öğrencilerin olumsuz davranışlarının net bir şekilde belirlenip engellenmesi gerekmektedir (Kara ve Çekici, 2017).

4.3.ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Okulda öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik, "Okulunuzda Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Örnek Uygulamalarınız Varsa Paylaşabilir Misiniz?" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevapların analizi Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırmak İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri

Sıra	Görüşler	f
1	Öğretmenlere yönelik etkinlikler ve faaliyetler (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21)	21
2	Başarılarını ödüllendirme (M1, M4, M5, M6, M8, M9, M11, M13, M15, M18, M19)	11
3	Okula bağlılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek aile ortamı oluşturma (M2, M4, M5, M6, M10, M13, M14, M17, M18, M19, M20, M21)	12
4	Çeşitli etkinliklerde birlikte hareket etme (M1, M6, M11, M13, M14, M17, M18, M20)	8
5	Öğretmenlerle birebir ilgilenme (M1, M4, M8, M10, M11, M12, M14, M20)	8
6	Öğretmenin rahat ve mutlu hissetmesi (M4, M5, M8, M12, M17, M21)	6
7	Olumlu iletişim ve ilişki kurma (M3, M9, M10, M17)	4
8	Güven kazanma (M20)	1

Tablo 11'de görüldüğü gibi katılımcılar, öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonunun artması için en çok yaptıkları uygulamalar sırasıyla; (1) öğretmenlere yönelik etkinlikler, (2) özel günlerde hediye ve ödül, (3) okula bağlılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek aile ortamı oluşturma, (4) çeşitli etkinliklerde birlikte hareket etme, (5) öğretmenlerle bire bir ilgilenme olarak sıralanmaktadır. Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların hepsi öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için öğretmenlere yönelik etkinlikler düzenlediklerini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğretmenlere yönelik etkinlikler"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Her öğretmenimiz haftada bir gün sırayla yemek yapıp ortak bir buluşma fırsatı yaratıyoruz. Aylık bazda zümre toplantıları yapıyoruz, bu toplantılarda her öğretmene eşit şekilde iş vermeye çalışıyoruz. Bunun yanında öğretmenlerimizle

etkinlikler yapıyoruz. Hep birlikte konser veya benzeri etkinliklere katılıyoruz. Bu da öğretmenlerin daha motive olmasını sağlıyor."

M3: "... Bunun yanında öğretmenlerimizle her hafta bir kitap bitiriyoruz, mesai saatleri dışında öğretmenlerimizle buluşup kitap okuma atölyesinde bu kitapların değerlendirmesi yapıyoruz. Bu şekilde öğretmenlerimizle beraber hem yeni bir şey öğreniyoruz hem de aramızdaki ilişkileri geliştiriyoruz. Bu şekilde de öğretmenlerimizin motivasyonu artıyor."

M4: "Öğretmenlerimize yönelik sportif faaliyetler mevcuttur. Bunlar masa tenisi turnuvası, futbol turnuvası gibi faaliyetlerdir. Öğretmenlerimizin okulda da bir etkinlik içerisinde olması için ayda bir yemek programları yapıyoruz. Bazen özel günlerde ise sıra gecesi programlarına katılarak eğleniyoruz. Öğretmenimizin de bu şekilde bize bağlı olmasını okuluna bağlı olmasını sağlayarak motivasyonunu artırıyoruz."

M7: "Öğretmenlerimize özel, okullarda konser düzenliyoruz. Tiyatro etkinlikleri yapıyoruz. Bu konuda okul idaresi olarak bölgede yapılan veya belediyenin yaptığı etkinlikleri takip ediyoruz. Öğretmenlerimiz ile bu tip etkinliklere katılıyoruz. Öğretmenlerimize tiyatro kursları açıyoruz. Yetenekli öğretmenlerimiz kendilerini gösterme fırsatı buluyor. Diğer öğretmenlerimiz de kurslarda hem öğreniyor hem de eğleniyorlar. Bu şekilde öğretmenlerimiz okulda ders dışında etkinliklere katılarak ve eğlenerek enerjilerini boşaltıyorlar. Dolayısıyla motivasyonları da bu şekilde artıyor. Özel günlerde öğretmenlerimiz ile yemek ve eğlence programlarına katılıyoruz. Erkek öğretmenler kendi aralarında futbol turnuvası kadın öğretmenler de yemek etkinliği düzenleyerek bu şekilde motivasyonlarını artırıyoruz."

M13: "Etkinlikler yapıyoruz öğretmenlerimizle beraber. Özellikle özel günlerde kutlamalar yapıp yemek programlarına katılıyoruz. Öğretmenlerimizle geziler planlıyoruz. Erkek öğretmenler kendi aralarında halı saha maçlarına katılıyor kadın öğretmenlerimiz ise yine kendi aralarında kahvaltı organizasyonları yapmaktadır. Bu şekilde öğretmenlerimizle sadece okulda ders işlerken değil sosyal hayatında da birlikte hareket ediyoruz. Dolayısıyla öğretmenlerimizin de motivasyonlarını bu şekilde yükseltmeye çalışıyoruz."

M18: "Öğretmenlerimizle beraber özel günlerde etkinlikler düzenliyoruz… Yemekler düzenliyoruz. Yılda bir iki defa geziler düzenliyoruz. Kahvaltı programlarına katılıyoruz. Beraber müzik etkinlikleri düzenleyip eğleniyoruz. Bu şekilde öğretmenlerimizin okula ve bizlere daha çok bağlanmasını sağlayarak onların motivasyonlarını artıyoruz."

Katılımcıların hepsinin görüşleri doğrultusunda öğretmenlerin motivasyonlarının artması için okulda çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Etkinliklerle öğretmenler motivasyonlarını tazeleyip daha sağlıklı bir şekilde düşünme ve iş yapma olanağı bulmaktadır. Bu şekilde hem öğretmenler arasındaki ilişki sağlamlaşmakta hem de öğretmenler eğlenmektedir. Dolayısıyla müdürlerin görüşlerine göre okulun iklimini de olumlu şekilde etkilemekte olduğu belirtilmektedir.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Başarılarını ödüllendirme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "Öğretmenlerimizi bazen sınıflarında ziyaret ederek ne kadar güzel iş yaptıklarını onlara söylüyoruz. Onları bu şekilde mutlu ediyoruz. Bunun yanında her dönem öğretmenlerimize teşekkür belgesi veya takdir belgesi tarzında belgeler takdim ediyoruz. Her ay örnek sınıfları ilan ediyoruz. Bunlar da öğretmenlerimizin motivasyonunu artırıyor."

M8: "Onlara özel günlerde özel olduklarını hissettiriyoruz. Yaptıkları işleri takdir edip ödül veriyoruz."

M15: "Olumlu davranış sergileyen öğretmenlerimize başarı ödülü veriyoruz. Sınıflarını örnek sınıf ilan ediyoruz. Başarılı öğretmenlerimizi özellikle toplantılarda belirterek onların örnek davranışını diğer öğretmenlerimiz de göstersin diye teşvik ediyoruz. Milli eğitimin başarı belgesi vermesi için tavsiyede bulunuyoruz. Bu da hizmet puanına etkisi oluyor. Öğretmenlerimizin motivasyonunu artırıyor."

M19: "Öğretmenlerimizin özel günlerde başarılarını takdir edip onlara ödül veriyoruz. Bu da onların motivasyonunu artırıyor."

Katılımcıların bir kısmı, öğretmenlerin motivasyonunun artması için başarılı olan öğretmenlere ödül vererek onların başarıları ödüllendirilmekte ve diğer

öğretmenlere de ilham kaynağı olması açısından olumlu bir davranış olduğu belirtilmektedir. Bu davranışların da okulun olumlu iklimine katkı sunduğu görülmektedir.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Okula bağlılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek aile ortamı oluşturma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "... Öğretmenimizin de bu şekilde bize bağlı olmasını okuluna bağlı olmasını sağlayarak motivasyonunu artırıyoruz... öğretmenlerimiz de bizleri sadece amirleri olarak değil bir arkadaşları, abileri olarak görüyorlar. Öğretmenlerimizin bu şekilde motivasyonlarını yükseltmeye çalışıyoruz."

M13: "... öğretmenler sadece okul içinde değil okul dışında sosyal hayatta da iş birliğini sürdürüyorlar. Böyle olunca okula olan bağlılık artıyor aynı zamanda öğretmenlerimizin motivasyonu da artıyor."

M14: "... çeşitli faaliyetlerimiz öğretmenlerimiz ile aile bağı oluşturduğumuzu gösteriyor ve öğretmenlerimizin motivasyonunun artmasında önemli katkı sağlıyor."

M18: "Hep birlikte aile olduğumuzu hissettiriyoruz. Bu şekilde öğretmenlerimizin okula ve bizlere daha çok bağlanmasını sağlayarak onların motivasyonlarını artıyoruz."

M20: "Gezi, piknik gibi sosyal faaliyetlere katılıyoruz ve aile ortamı içerisinde işimizi yapıyoruz. Bu da öğretmenlerimizin daha motive olmasını sağlıyor."

Katılımcıların bir kısmının görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin kendilerini aile ortamında gibi hissetmesi, okula aidiyet duygusu kazanmaları, okula bağlılıklarının artması onların motivasyonlarını yükselttikleri görüşündedirler. Bu da okulun iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü öğretmenlerin okula bağlılığı ve aile ortamı gibi hissetmeleri onların severek iş yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla okul iklimini de olumlu etkilemektedir.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Çeşitli etkinliklerde birlikte hareket etme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M13: "Bir öğretmenimizin özel bir gününde doğum günü, düğün veya cenazelerinde birlik oluyoruz. Bu şekilde öğretmenler sadece okul içinde değil okul

dışında sosyal hayatta da iş birliğini sürdürüyorlar. Böyle olunca okula olan bağlılık artıyor aynı zamanda öğretmenlerimizin motivasyonu da artıyor."

M14: "Doğum, ölüm, düğün, cenaze gibi durumlarda her zaman öğretmenlerimiz beraber hareket ediyor ve hepsine katılıyorlar. Bu da öğretmenlerimiz ile aile bağı oluşturduğumuzu gösteriyor ve öğretmenlerimizin motivasyonunun artmasında önemli katkı sağlıyor."

M17: "Düğün, taziye, hastalık gibi durumlarda öğretmenlerimizle birlik ve beraberlik içerisindeyiz. Bu da öğretmenlerimizle beraber bir aile olduğumuzu göstererek onların motivasyonlarının artmasına vesile oluyor. Okul ile ilgili veya sınıf ile ilgili bir karar alınacaksa bunu öğretmenlerimle birlikte alıyoruz."

M18: "Hep birlikte aile olduğumuzu hissettiriyoruz. Tüm olumlu veya olumsuz durumlarda öğretmenlerimizin yanında oluyoruz. Öğretmenlerimizle sadece iş arkadaşı değil sosyal hayatta da arkadaş olarak onların bizleri ve okulunu benimsemelerini sağlıyoruz."

Katılımcılardan bazılarının görüşlerine göre öğretmenlerin yüksek motivasyonda olmalarının bir sebebi de okuldaki diğer paydaşlarıyla birlik beraberlik içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Buna göre öğretmenler birlik ve beraberlik içerisinde, iş birliğine ve yardımlaşmaya dayalı çalıştıklarında motive oldukları ve bu durumun da okulun olumlu iklimine katkıda bulunduğu belirtilmektedir.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğretmenlerle birebir ilgilenme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "Öğretmenlerimizin tüm sorunlarıyla birebir ilgileniyoruz. Onlara okul içi veya okul dışı sıkıntılarında elimizden geldiğince yardımcı olmaya çalışıyoruz. Bu şekilde öğretmenlerimiz de bizleri sadece amirleri olarak değil bir arkadaşları, abileri olarak görüyorlar."

M10: "Öğretmenlerimiz okulumuzun en önemli parçalarından biridir. Öğretmenlerimizle iletişimimiz kuvvetlidir. Sorun ve sıkıntılarında öğretmenlerimize her türlü desteği sağlarız. Onlarla birebir ilgileniriz. Bu da onların motivasyonlarını artırır."

M12: "Öğretmenlerimizin sorunlarıyla birebir ilgilenmeye çalışıyoruz. Bu şekilde öğretmen de kendisini rahat hissedip motivasyonu artıyor."

M14: "Öğretmenlerimizle şahsen ben birebir görüşme yapıyorum sürekli onların sorunlarını dinliyorum yardımcı olmaya çalışıyorum."

Katılımcılar öğretmenlerin sorunlarıyla birebir ilgilendiklerini söyleyerek onların motivasyonlarının yükseldiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenler sıkıntılarını ne kadar iyi ve rahat anlatabilirse işlerine motive olmaları da o derece iyi olmaktadır.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğretmenin rahat ve mutlu hissetmesi"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M5: "Öğretmenlerimizi bazen sınıflarında ziyaret ederek ne kadar güzel iş yaptıklarını onlara söylüyoruz. Onları bu şekilde mutlu ediyoruz."

M8: "Öğretmenlerimizi mutlu etmeye çalışıyoruz. Onlara özel günlerde özel olduklarını hissettirip hediyeler alıyoruz. Yaptıkları işleri takdir ediyoruz."

M12: "… Bu şekilde öğretmen de kendisini rahat hissedip motivasyonu artıyor. Öğretmenin motivasyonu aynı zamanda öğrenciyi de etkiliyor."

M17: "Öğretmenlerimiz beni çok rahat eleştirebiliyorlar. Bu sebeple kendilerini çok rahat ifade edebilme imkanları oluyor ve bu da onları mutlu ediyor."

Katılımcılarımızdan bir kısmı öğretmenlerin motivasyonlarının artması için onların kendilerini mutlu ve rahat hissetmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sebeple öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olması sağlanmaktadır.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Olumlu iletişim ve ilişki kurma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M3: "… öğretmenlerimizle beraber hem yeni bir şey öğreniyoruz hem de aramızdaki ilişkileri geliştiriyoruz. Bu şekilde de öğretmenlerimizin motivasyonu artıyor."

M10: "Öğretmenlerimiz okulumuzun en önemli parçalarından biridir. Öğretmenlerimizle iletişimimiz kuvvetlidir. Sorun ve sıkıntılarında öğretmenlerimize her türlü desteği sağlarız. Bu da onların motivasyonlarını artırır."

M17: "Okul ile ilgili veya sınıf ile ilgili bir karar alınacaksa bunu öğretmenlerimle birlikte alıyoruz… Bu sebeple kendilerini çok rahat ifade edebilme imkanları oluyor ve bu da onları mutlu ediyor."

Katılımcıların bir kısmı öğretmenlerle ilişkilerini iyi bir seviyede tutmalarının ve iletişimlerinin kuvvetli olmalarının onları motive ettiklerini belirtmektedir. Dolayısıyla işlerini daha iyi yapmalarına ve okulun iklimine olumlu katkı sağlamaktadırlar.

"Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Güven kazanma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M20: "Okulumuzdaki öğretmenlerimize güven aşılıyoruz. Her zaman arkalarında olduklarımızın izlenimini veriyoruz. Öğretmen kendini ne kadar güvende hissederse okuluna ve öğrencilerine karşı o kadar motive olur."

Bir katılımcı ise öğretmenlerin motivasyonunun artmasının bir sebebinin de öğretmenlere güven aşılamak olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenler ne kadar kendilerini güvende hissederlerse motivasyonları da o derece iyi olmaktadır.

Okul ikliminin olumlu olması için şüphesiz öğretmenlerin motivasyonuna ihtiyaç vardır. Okulun yapı taşlarından biri olan öğretmenlerin motivasyonu tüm okulu etkilemektedir. Bu da okulun iklimine olumlu bir hava katmaktadır. Öğretmen ne kadar motive olursa öğrenci o kadar motive olur. Dolayısıyla akademik başarının sağlanması da kaçınılmaz olur. Bu sebeple akademik başarının sağlanması için yöneticilerin tutum ve davranışları da bu yolda motivasyonun artmasını sağlamaktadır (Renchler, 1992; Akt., Doğan, 2017).

Övgüyle bahsedilmek ve beğenilme arzusu insanların doğasında olan bir durumdur. Öğrencilerin öğretmenlere olan ilgisi, alakası, saygısı; velilerin ilgisi, okuldaki diğer kişilerle olan olumlu ilişkiler öğretmenin motive olmasını etkileyen unsurlardır. Okul müdürünün öğretmenlerin yanında olması, onları desteklemesi, onları takdir etmesi, ödül vermesi ve onlara güven vermesi de motivasyonlarını artırmaktadır. Bunların yanında veli desteği, öğretmenlerin yapmış olduğu eğitim hizmetinden memnuniyet duymaları da yine öğretmenin motive olmasını sağlayan etmenlerdir. Buna göre, öğretmen motivasyonunun yüksek olması onların

başarılarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Bunun için de güçlü bir okul müdürü desteğine ihtiyaç vardır (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013).

Yapılan araştırmalarda, öğretmen motivasyonlarının düşük olmasının sebepleri; genellikle aldıkları ücretin yeterli olmaması, bir başarı gösterdiklerinde bunların yeterince ödüllendirilmemesi ve buna bağlı olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonuna önem vermemesi olarak belirlenmiştir (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin mesleklerine karşı tutumları da oldukça önemlidir. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine karşı tutumları ne kadar olumluysa motivasyonları da o derece yüksektir. Dolayısıyla motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Ayık ve Ataş, 2014).

Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi öğretmenlerin aktif ve verimli çalışmalarına bağlıdır. Okul müdürleri de öğretmenleri bu şekilde çalışmaya teşvik ve motive etmekle sorumludur. Müdürlerin başarılı bir motive edici yöntemle yol izlemeleri için de öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında öğretmenlerini motive etmiş okul müdürleri; okuldaki tüm bireyler arasında iş birliğini sağlamakta, öğretmenlerine güven vermekte, inanmakta ve onları takdir etmektedir (Ünal, 2000). Dolayısıyla okul müdürleri, öğretmenlerinin sorunlarıyla ilgilenirken aynı zamanda sorunun kaynağına inerek onların ihtiyaçlarını belirleyip buna göre çözüm üreterek öğretmenlerinin okul yönetimine karşı inancını ve güvenini koruması gerekmektedir.

4.4.DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Okulda öğrencilerin motivasyonunu artırmaya yönelik, "Okulunuzda Öğrencilerin Motivasyonunu Artırmak İçin Örnek Uygulamalarınız Varsa Paylaşabilir Misiniz?" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevapların analizi Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Öğrencilerin Motivasyonunu Artırmak İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri

Sıra	Görüşler	f
1	Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel vb. etkinlikler (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21)	21
2	İlgi ve beceriye göre kurs verme (M2, M3, M4, M5, M7, M9, M12, M14, M15, M17, M19, M21)	12
3	Öğrencilere yönelik gezi organizasyonu (M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M10, M12, M14, M20)	11
4	Pekiştireç, rozet, kart vb. ödül ile teşvik etme (M3, M7, M8, M10, M11, M13, M14, M15, M16, M18, M19)	11
5	Öğrencilerin okula severek gelmesini ve mutlu olmasını sağlama (M4, M8, M12, M13, M14, M16, M21)	7
6	Öğrencilerin okulu evi gibi görmesi ve aidiyet hissetmesini sağlama (M4, M6)	2
7	Öğrencilerle birebir ilgilenme ve onlara güvenme (M8, M16)	2

Tablo 12'de görüldüğü gibi katılımcılar, öğrencilerin motivasyonunun artırılmasına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin öğrencilerin motivasyonunun artması için en çok yaptıkları uygulamalar sırasıyla; (1) Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel vb. etkinlikler, (2) İlgi ve beceriye göre kurs verme, (3) Öğrencilere yönelik gezi organizasyonu, (4) Pekiştireç, rozet, kart vb. ile teşvik etme, (5) Öğrencilerin okula severek gelmesini ve mutlu olmasını sağlama olarak sıralanmaktadır. Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların hepsi öğrencilere yönelik sosyal, kültürel vb. etkinlikler düzenlediklerini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel vb. etkinlikler"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M3: "Öğrencilerimize yönelik ödüllü yarışmalar düzenliyoruz. Mesela sıfır atık projesiyle okulumuz ve sınıflarımız tertemiz oluyor bunun yanında her şeyin geri dönüştürülebilir olmasına dikkat çekiyoruz… Bunların yanında akıl ve zeka oyunları oynatıyoruz. Velilere kitap önerip o kitapla ilgili sınav yapıyoruz. Bu şekilde hem öğrencilerimizin hem de velilerimizin öğrenmesini sağlıyoruz. Bunları yaparak öğrencilerin okula karşı motivasyonlarını artırıyoruz."

M4: "Turnuvalar düzenleyerek bu turnuvalarda birinci olanlara madalya ve ödül veriyoruz. Bu şekilde sportif faaliyetlere teşvik ediyoruz. Her ay seviye tespit sınavı düzenleyerek öğrencilerimizin kendi başarılarını görmesini sağlıyoruz ve bu sınavlarda birinci olanlara ödül veriyoruz. Ayın en temiz sınıfı uygulamasını yapıyoruz. Çocukların sınıflarının yaşadıkları yerin temiz olmasını sağlıyoruz."

M6: "Öğrencilerimizle belli etkinlikler yapıyoruz. Mesela hızlı okuma yarışmaları düzenliyoruz. İstiklal marşını güzel okuma yarışması düzenliyoruz. Değerler eğitimiyle ilgili yarışma düzenliyoruz. Bu yarışmalarda birinci olanlara ödül veriyoruz. Aynı zamanda EBA'ya en çok giren öğrencilere ödüller veriyoruz. Bu şekilde hem derslerine odaklanıyorlar hem de okula karşı motivasyonları artıyor. Ayda bir en temiz sınıfı seçiyoruz. Bu sayede okulu ve çevresini temiz tutmayı öğreniyorlar."

M10: "Öğrencilerimiz okulu sevsin ve benimsesin diye, sıkılarak okula gelmesin diye ders dışı etkinliklerimizi bol bol yapıyoruz. Bunlar, sinema etkinliği, futbol turnuvası, oyun atölyelerinde zaman geçirme, müze gezisi, farklı sportif turnuvalar, yakan top turnuvası gibi etkinliklerdir. Bunları yaparak çocukların enerjilerini boşaltmalarını sağlayıp derse daha adapte bir şekilde katılmalarını sağlıyoruz. Bu şekilde öğrencilerimizin okulun sosyal boyutundaki motivasyonları artıyor. Bunların yanında bilgi yarışmaları ve okuma yarışmaları da düzenleyerek öğrencilerin başarıları üzerindeki motivasyonu da artırıyoruz. Bu tür uygulamalarımız ile öğrencilerimizin motivasyonunu artırmaya çalışıyoruz."

M11: "Öğrencilerimize yaptığımız çeşitli etkinliklerle başarılı olanlara ödül takdim ediyoruz. Bu başarı sadece akademik değil ahlaki yönden ve kurallara uyup uymama yönünden başarılı olanlara da ödüller veriyoruz. Her ay bu uygulamayı tekrarlıyoruz. Yılda bir defa büyük yarışma düzenleyip ilk üçe girenlere hediye veriyoruz. Örneğin geçen yıl istiklal marşının tüm kıtalarını ezberleme aynı zamanda bunu güzel, duygulu bir şekilde okuma yarışması düzenledik. Okulda yaptığımız bu etkinliğe kaymakam, ilçe milli eğitim müdürü, ilçe belediye başkanı geldi. Yerel haberlerde de çıktık. Bu yarışmada birinci olan öğrencimize bisiklet hediye ettik. İkinci ve üçüncü olan öğrencilerimize de tablet hediye ettik. Bu şekilde öğrencilerimizin başarılarını ödüllendirerek onları motive etmeye çalıştık."

M13: "Öğrencilerimizle sosyal-kültürel-sportif faaliyetler düzenleyerek onların sosyal yaşamına destek sağlıyoruz. Bunların yanında satranç, futbol, basketbol, badminton turnuvaları düzenliyoruz… Geçen yıl Barış Manço'yu anma etkinliği düzenledik. Öğrencilerimizden biri Barış Manço kılığına girerek onun hareketlerini ve şarkılarını canlandırdı. Bu şekilde hem geçmişteki sanatçımızı tanıma imkanı oldu hem de çocuklar eğlenerek motivasyonları arttı. Buna benzer çeşitli sanatsal etkinliklerimiz de oluyor."

M19: "Bu konuda yaptığımız bazı çalışmalar var. Mesela en temiz sınıf, en hayırlı sınıf, en sosyal sınıf gibi bazı enlerimiz var. Ayda bir yapılan bu yarışmalarda başarılı olan sınıflarımıza tabela şeklinde kategorisine göre 'en ……. sınıf' yazan bir yazı asıyoruz ve bir ay boyunca o sınıfın kapısında o yazı kalıyor. Bu da öğrencilerin motivasyonunu artırarak sınıflarını dolayısıyla okullarını daha güzelleştirmek için motive ediyor."

M20: "Sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyip bu faaliyetlerde başarılı olanlara ödül veriyoruz. Bu şekilde öğrencilerimiz bu tür faaliyetlere motive oluyorlar. Değerler eğitimi yarışması düzenliyoruz. En temiz sınıf uygulamamız var bu şekilde okul temizliğine dikkat çekiyoruz. Öğrencilerimizin kitap okumaya motive olması için kitap okuma etkinlikleri düzenliyoruz."

Katılımcıların hepsi öğrencilerin motivasyonlarının artması için öğrencilere yönelik ders dışı etkinlikler yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin okula sadece ders dinlemek için değil aynı zamanda çeşitli faydalı etkinlikler için de gelmek istemesi

gerektiği görüşündedirler. Dolayısıyla öğrenciler okulda hem öğrenerek hem de eğlenerek vakit geçirmektedir. Bu durum ise okulun iklimini olumlu yapmak için yapılan uygulamalardan biridir. Monhardt'a (1995) göre, okullarda sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi öğrencilerin eğlenecekleri bir alan açmaktadır. Bu nedenle bu tip faaliyetlere ek olarak kulüpler, oyun etkinlikleri, diğer fiziki ve sosyal etkinlikler de olumlu okul iklimi oluşturmada kritik öneme sahiptir. Öğrencilerin bu faaliyetlerle zamanlarını mutlu bir şekilde harcaması okulda olumsuz davranışların oluşmasını da azaltacaktır. Bu durum hem okulun atmosferini olumlu bir şekilde etkileyecek hem de okulun daha güvenli olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla öğrencilerin akademik başarısına da olumlu katkı sağlayacaktır.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"İlgi ve beceriye göre kurs verme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Gerek ders saatleri içerisinde gerekse ders saati dışında öğrencinin motivasyonunu etkileyecek kurslar veriliyor. Bunlar içerisinde yüzme, halk oyunları, bilgi yarışmaları düzenleniyor."

M5: "... Bunların yanında satranç turnuvalarımız oluyor, halk oyunları kurslarımızla beraber tiyatro etkinliklerimiz oluyor. Bu şekilde öğrencilerimizin motivasyonlarını artırıyoruz."

M9: "Bu konuda öğrencilere yaptığımız bazı etkinlikler ve kurslar vardır. Bunların içerisinde; yüzme, tekvando, halk oyunları gibi kurslar mevcuttur. Bu kurslara talep çok fazla oluyor bu da öğrencilere iyi bir motivasyon kaynağı oluyor."

M17: "... Bunların yanında okulumuzda satranç kurslarımız, ebru kurslarımız, yüzme ve halk oyunları kurslarımız oluyor. Öğrenciler hobilerine uygun kurslara giderek motivasyonlarını artırıyorlar."

M19: "... Bunların yanında öğrencilerin ilgilerini çekebilecek kurslarımız oluyor. Müzik kursu, halk oyunları kursu, yüzme kursu gibi. Öğrenciler bu kurslara katılarak motivasyonlarını artırıyorlar."

M21: "Okul saatleri içinde ve dışında yüzme, halk oyunları, resim gibi kurslarımız oluyor. Talep de yoğun oluyor. Bu şekilde öğrencilerimizin motivasyonunu artırmaya çalışıyoruz."

Katılımcıların bir kısmı öğrencilerin motivasyonunun artırılması için onların ilgi duyabilecekleri ve yeteneklerinin olabileceği kurslara yönlendirdiklerini belirtmektedir. Bunun olumu sonuçlarını da aldıklarını, öğrencilerin okula severek geldiklerini gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Bu durumun ise okulun olumlu iklimine katkı sağladığı görülmektedir.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğrencilere yönelik gezi organizasyonu"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "... Bunun yanında öğretmenlerimizin isteği üzerine tarihi yerlere geziler düzenleyip öğrencilerin merak duygusunu geliştiriyoruz. Yılda bir defa sinema etkinliklerimiz olup öğrencilerimizi sinemaya götürüyoruz. Bu tür etkinlikler öğrencilerin motivasyonunu ciddi ölçüde artırmaktadır."

M4: "Gezici sinema ayarlayıp çocuklarımızın sinema izlemelerini sağlıyoruz. Belirli dönemlerde geziler ayarlayarak öğrencilerimizi gezdiriyoruz. Tarihi mekanları, turistik mekanları ve müze gezisi düzenliyoruz."

M7: "Öğrencilerimiz için gezici sinemaları getirtiyoruz. Öğrencilerimiz belirli aralıklarla bu gezici sinemalarda hem eğleniyorlar hem de zamanlarını geçiriyorlar. Müze ziyaretlerimiz oluyor. Geziler düzenliyoruz öğrencilerimize. Bu şekilde öğrenciler okula hapsolmak yerine okul dışında da zamanlarını güzel geçiriyorlar."

M10: "Öğrencilerimiz okulu sevsin ve benimsesin diye, sıkılarak okula gelmesin diye ders dışı etkinliklerimizi bol bol yapıyoruz. Bunlar, sinema etkinliği, futbol turnuvası, oyun atölyelerinde zaman geçirme, müze gezisi, farklı sportif turnuvalar, yakan top turnuvası gibi etkinliklerdir. Bunları yaparak çocukların enerjilerini boşaltmalarını sağlayıp derse daha adapte bir şekilde katılmalarını sağlıyoruz. Bu şekilde öğrencilerimizin okulun sosyal boyutundaki motivasyonları artıyor."

M12: "... Geziler düzenleyip, piknik yapıyoruz. Sinema etkinliklerimiz oluyor. Beraber tiyatroya giderek hem ders dışı etkinlik yapıyoruz hem de öğrencilerin tiyatroyu sevmelerini sağlıyoruz."

Katılımcıların bir kısmı öğrencilerin motivasyonunu artırmak için çeşitli yerlere geziler düzenleme organizasyonları yapmışlardır. Katılımcıların belirttiğine

göre, öğrenciyi sadece okulda tutmak, okula hapsetmek yerine farklı mekânlara götürüp her şeyi yerinde incelemek, öğrenciler açısından olumlu karşılanmaktadır. Bu durumun da okulun iklimine olumlu katkı sunduğunu belirtmektedirler.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Pekiştireç, rozet, kart vb. ödül ile teşvik etme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M3: "Davranış kartlarımız var. Bu davranış kartlarının üzerinde öğrencinin yapması gereken davranışlar yazıyor. Her bir güzel davranış için o davranışın kartları veriliyor öğrenciye, en çok kart toplayana ise ödül veriyoruz. Bu şekilde öğrencilerin motivasyonunu artırarak davranışlarını daha güzel hale getirmeye çalışıyoruz."

M10: "...Bunların yanında bilgi yarışmaları ve okuma yarışmaları da düzenleyerek öğrencilerin başarıları üzerindeki motivasyonu da artırıyoruz. Okulumuzda ayın en temiz sınıfı diye yaptığımız uygulamamızla en temiz sınıfa ödül veriyoruz. Bu da öğrencilerin temizlik üzerinde daha çok durması için teşvik oluyor. Deneme sınavlarında en başarılı öğrenciye ödül vererek çocukları başarıya teşvik ediyoruz. Bu tür uygulamalarımız ile öğrencilerimizin motivasyonunu artırmaya çalışıyoruz."

M11: "Öğrencilerimize yaptığımız çeşitli etkinliklerle başarılı olanlara ödül takdim ediyoruz. Bu başarı sadece akademik değil ahlaki yönden ve kurallara uyup uymama yönünden başarılı olanlara da ödüller veriyoruz. Her ay bu uygulamayı tekrarlıyoruz. Yılda bir defa büyük yarışma düzenleyip ilk üçe girenlere hediye veriyoruz. Örneğin geçen yıl istiklal marşının tüm kıtalarını ezberleme aynı zamanda bunu güzel, duygulu bir şekilde okuma yarışması düzenledik. Bu yarışmada birinci olan öğrencimize bisiklet hediye ettik. İkinci ve üçüncü olan öğrencilerimize de tablet hediye ettik. Bu şekilde öğrencilerimizin başarılarını ödüllendirerek onları motive etmeye çalıştık."

M14: "... Ayın enleri diye bir sıralamamız var. Bunlar: en temiz sınıf, en başarılı sınıf, en sosyal sınıf gibi. Bu sınıflarımıza madalya ve ödül veriyoruz. Bu tip uygulamalar öğrencinin okula gelmesini ve okulu sevmesini sağlıyor. Dolayısıyla öğrencilerin motivasyonu da artıyor."

M18: "... Bunların yanında bilgi yarışması gibi çeşitli yarışmalar düzenleyerek başarılı olan öğrencilere hediyeler veriyoruz. Bu bağlamda

öğrencilerimizi başarıya teşvik ediyoruz… Belirli aralıklarla yaptığımız sınavlarda da birinci olan öğrenciye rozet ve ödül veriyoruz bu şekilde öğrencilerimizin başarısını kutluyor ve diğer öğrencilerimizi de teşvik ediyoruz. Öğrencilerimizin başarıya, temizliğe ve sportif faaliyetlere karşı motivasyonlarını bu şekilde arttırıyoruz."

M19: "Ayda bir yapılan bu yarışmalarda başarılı olan sınıflarımıza tabela şeklinde kategorisine göre 'en ……. sınıf' yazan bir yazı asıyoruz ve bir ay boyunca o sınıfın kapısında o yazı kalıyor. Bu da öğrencilerin motivasyonunu artırarak sınıflarını dolayısıyla okullarını daha güzelleştirmek için motive ediyor. Bunların yanında öğrencilere de rozetler takılıyor."

Katılımcıların bir kısmı öğrencilerin motivasyonunu artırmak için en önemli unsurun ödül, rozet, kart gibi pekiştireçler olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre bir öğrenciyi akademik başarıya veya istendik bir davranışa teşvik etmek için öğrenciye, yaptığı güzel işler veya gösterdiği başarıdan dolayı sembolik veya somut ödül verilmesi gerekmektedir. Bu davranış diğer öğrencileri de teşvik etmekle birlikte okulun akademik başarısını artırmaktadır. Bu da bir nevi okul ikliminin olumlu olmasını sağlamaktadır.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğrencilerin okula severek gelmesini ve mutlu olmasını sağlama"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "…Bunların yanında okul içinde satranç kursları ve halk oyunları kursları vererek öğrencilerimizi eğlendirmeye ve okullarını sevdirmeye çalışıyoruz… Bu şekilde çocuklarımız hem okullarını çok seviyor hem de okullarını bir yuva olarak görüyor."

M8: "Öğrencilerimizle arkadaş gibiyizdir. Rahatlıkla odamıza gelip dertlerini sıkıntılarını anlatma özgürlüğüne sahiptirler. Onlarla birebir ilgileniyoruz. Onları mutlu etmeye çalışıyoruz."

M16: "Bunun için fiziksel sorunları ortadan kaldırıyoruz. Okul içindeki fiziksel şartları öğrencinin istediği şekilde dizayn ettikçe öğrencilerimiz okullarını daha çok sevip motivasyonlarını artırıyoruz."

M21: "Öğrencilerle çok iç içeyiz. Teneffüslerde öğrencilerin yanına gidip onlarla sohbet ederim. Bir öğrenci çok rahatlıkla yanıma gelebilir ve sorunlarını sıkıntılarını bana anlatabilir. Bu da öğrencilerin okula severek gelmesini sağlamaktadır."

Katılımcıların bir kısmı öğrencilerin motivasyonunun artması için onların okula mutlu bir şekilde gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğrenciler okula karşı sevgi beslerlerse okula gelmek için sabırsızlanırlarsa bu da okulun ikliminin olumlu olması adına önemli bir etkendir. Çubukçu ve Girmen'e (2006) göre okulların önemli amaçlarından biri de yetiştireceği öğrencilerin mutlu bireyler olarak yetişmesidir. Bunun gerçekleşmesinin yolu da sosyal ve fiziksel etkinliklerdir. Öğrenciler bu etkinliklerle kendilerini daha iyi ifade edebileceği için mutlu da olmaktadırlar.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğrencilerin okulu evi gibi görmesi ve aidiyet hissetmesini sağlama"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "Çocukların sınıflarının yaşadıkları yerin temiz olmasını sağlıyoruz. Daha temiz bir ortamda öğrenci kendini evinde hissediyor. Bu şekilde çocuklarımızın motivasyonunu artırıyoruz. Öğrencilerimize arada bir bahçe temizliği yaptırıyoruz. Kendi temizledikleri bahçeyi bilinçli olarak kirletmemelerini öğreniyorlar. Bu şekilde çocuklarımız hem okullarını çok seviyor hem de okullarını bir yuva olarak görüyor."

M6: "Ayda bir en temiz sınıfı seçiyoruz. Bu sayede okulu ve çevresini temiz tutmayı öğreniyorlar. Bu uygulamalarla öğrencilerimiz okullara daha çok bağlı kalıp motivasyonları artıyor."

Katılımcıların az bir kısmı öğrencilerin motivasyonlarının artması için onların okulu kendi evleri gibi görmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Okula, evlerine bağlı oldukları kadar bağlı olmaları onların okul ortamında daha mutlu ve rahat davranmalarını sağlamaktadır. Bu sebeple de motivasyonları artmaktadır. Bu durum da okulun olumlu iklimine katkı sunmaktadır.

"Öğrencilerin motivasyonlarının arttırılması" kategorisi altındaki *"Öğrencilerle birebir ilgilenme ve onlara güvenme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M8: "Öğrencilerimizle arkadaş gibiyizdir. Rahatlıkla odamıza gelip dertlerini sıkıntılarını anlatma özgürlüğüne sahiptirler. Onlarla birebir ilgileniyoruz. Onları mutlu etmeye çalışıyoruz."

M16: "Öğrencilerimize güveniyoruz ve bunu onlara hissettiriyoruz böylece öğrencilerimizin okula bağlılığını artırıyoruz."

Katılımcıların az bir kısmı, öğrencilerle birebir görüşmenin okulda bir güven ortamı yarattığını belirtmektedir. Bu durum ise öğrencilerin motive olmasında etkili olmakla beraber okulun iklimine de olumlu katkı sağlamaktadır.

Öğrencilerin motivasyonunun artmasına yönelik tüm kodlara ait katılımcı görüşleri alınmıştır. Bakıldığında öğrenci motivasyonunun artmasına yönelik yapılan uygulamalardan en önemlisi öğrenciye yönelik etkinliklerdir. Dolayısıyla öğrenci merkezli düşünmenin ve onlara göre etkinlikler düzenlemenin öğrencilerin motivasyonu yönünden olumlu dönütler almasını sağlamaktadır. Öğrencilerin motivasyonu olumlu iklime sahip okullarda yüksektir. Bu nedenle okul ikliminin olumlu olmasında motivasyon kavramı çok önemlidir. Motivasyon, insanın algılama gücünü arttırmaktadır. Bir kişinin motive olması, o kişinin çok dikkatli olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, motivasyonun yüksek olması demek kişinin algısının da yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum da akademik başarıyı beraberinde getirmektedir (Demirtaş, 2005).

Kişiler beklentilerinin karşılandığı durumlarda daha verimli çalışmakta ve motivasyonları da daha yüksek olmaktadır. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında motivasyon ile sergilenen performansın doğru orantılı olduğu görülmektedir. Öğrencilerin de motivasyonları ne kadar yüksekse gösterdikleri başarı ve algılama düzeyleri de o kadar yüksek olmaktadır. Burada öğretmene büyük iş düşmektedir. Derse hazırlıklı gelmeli, öğrencileri derse güdülemeli ve onların motivasyonlarını ders boyunca yüksek tutmalıdır. İyi bir rehber olmalıdır. Bu durum dersin işleyişini kolaylaştırmanın yanı sıra olumsuz öğrenci davranışlarını da engellemektedir. Motivasyon, çok önemli bir enerji kaynağıdır. Kişileri harekete geçirir, onları güdüler ve başarıyı teşvik eder. Derse motive olmuş bir öğrenci öğrenmekle sorumlu olduğunu bilir ve bunun için sonuna kadar çaba sarf eder (V.Bayraktar, 2015). Motivasyon, kişilerin davranışlarının şiddetini ve kararlılığını belirlediği gibi öğrencilerin istenilen

davranışları sergilemesi için gerekli hıza ulaşmasını sağlayan bir unsurdur. Motivasyon bir öğrenci için güç kaynağıdır. Öğrencilerin okuldaki başarısızlıkların ve istenmeyen davranış sergilemelerinin çoğunun nedeni motivasyon eksikliğidir. Başarı ile motivasyon arasında güçlü bir orantı vardır. Motivasyonu yüksek bir öğrenci okulla ilgili olumlu düşüncelere sahiptir. Okul o öğrenci için tatmin edicidir. Bunların yanında motive olmuş bir öğrenci okul için potansiyel bir problem kaynağı olmamakla daha az istenmeyen davranış sergiler. Verilen görevleri aksatmadan yerine getirir (Akbaba, 2006).

Öğrencilerde motivasyon eksikliğinin bir sonucu olarak akademik başarı düşmektedir. Yapılan etkinliklerde öğrencilerin dikkati dağılır, notlarında bir düşüş meydana gelir. Böylece öğrencilerde umursamaz tavırlar belirmeye başlar. Bu durumun en önemli nedeni bireyin kendini önemli ve kıymetli bulduğu inancıdır. Öğrenci başarısızlık duygusu yaşayıp inancı zedeleneceğine, başarılı olmayı denememek daha cazip gelir (Selçuk ve Güner, 2000).

4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Okul ortamını iyileştirmek adına yapılanlara yönelik, "Okul Ortamını İyileştirmek İçin Yaptığınız Diğer Uygulamalardan Bahseder misiniz? (Sosyal Etkinlik, Okul Güvenliği, Fiziki İyileştirme, Yönetimsel Uygulamalar Gibi)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevapların analizi Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Okul Ortamını İyileştirmek İçin Yapılanlara Yönelik Müdür Görüşleri

Sıra	Görüşler	f
1	Okul bahçesini ve duvarlarını iyileştirme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M20, M21)	19
2	Okul içerisini ilgi çekici ve bilgilendirici bir ortam haline getirme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11, M13, M14, M15, M16, M18, M20, M21)	17
3	Her türlü tehlikeye karşı okulu güvenli hale getirme (M1, M4, M5, M6, M7, M9, M10, M13, M15, M17, M18, M19, M21)	13
4	Okulun temiz olmasını sağlama (M1, M4, M5, M8, M9, M10, M11, M14, M16, M18, M19, M20)	12
5	Okulu çocuklar için sıcak bir ev ortamı haline getirme (M1, M4, M7, M10, M16, M17, M18, M19)	8
6	Çok amaçlı salon ve kütüphane oluşturma (M2, M4, M11, M14, M18)	5
7	Öğrencilerin sorumluluklarının bilincinde olması için yapılan etkinlikler (M3, M20)	2

Tablo 13'te görüldüğü gibi katılımcılar, okul ortamının iyileşmesi için yapılanlara yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin okul ortamını iyileştirmek için en çok yaptıkları uygulamalar sırasıyla; (1) Okul bahçesini ve duvarlarını iyileştirme, (2) Okul içerisini ilgi çekici ve bilgilendirici bir ortam haline getirme, (3) Her türlü tehlikeye karşı okulu güvenli hale getirme, (4) Okulun temiz olmasını sağlama, (5) Okulu çocuklar için sıcak bir ev ortamı haline getirme olarak sıralanmaktadır. Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu okul ortamını iyileştirmek için okulun bahçesi ile duvarlarını iyileştirdiklerini ve okul içerisini ilgi çekici ve bilgilendirici bir hale getirdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu konu hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okul bahçesini ve duvarlarını iyileştirme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Okulun duvarları öğrencilerin ilgilerini çekecek düzeyde renklerle ve şekillerle süsleniyor… Okula ait olan otoparkın belirli günlerde ve saatlerde kiraya verilmesiyle gelecek olan geliri okulu daha güzel bir hale getirmek için harcıyoruz. Ayrıca okulun bahçesinin bir bölümünde ağaçlık alan ve basketbol sahası da bulunmaktadır. Bahar ve yaz aylarında öğrencilerimiz etkinlik derslerini dışarıda yapabiliyorlar.

M4: "Okulumuzun fiziki çevresinde yaptığımız düzenlemeler öğrencilerimizin dikkatini çekecek düzeydedir. Okulun bahçe duvarlarını çizgi film karakterleriyle boyayarak çocuğun ilgisini çekiyoruz. Çizgi karakterleri gördüğü zaman çocuklar sanki evlerindeymiş gibi hatta evlerinden daha güzel bir ortamla karşılaştıkları için çok seviyorlar. Bunların yanında okulumuzda bir saha mevcut. Bu sahayı hem futbol hem voleybol hem de basketbol sahası olarak kullanıyoruz."

M5: "Okul bahçemizi tamamen yeniledik. Okul bahçesinin duvarlarını kabartma resimlerle donattık. Öğrencilerin bunlara ilgisini artırıyoruz. Hem bahçe duvarımız temiz kalıyor hem de öğrencilerimiz çok seviyor. Diğer duvarlarımızı resimli boyalar yaparak öğrencilerin dikkatini çekiyoruz. Çocukları okula severek getirtmeye çalışıyoruz bu şekilde. Bahçe duvarlarında buluna tehlikeli telleri ortadan

kaldırdık. Bahçemize çeşme yaparak öğrencilerimizin elini yüzünü anında yıkaması için imkan tanıyoruz. Okul bahçemizin eski çeşme yerini de çiçeklik yaparak değerlendirdik. Bu şekilde bahçemiz daha güzel ve daha temiz görünür hale getirdik. Öğrencilerimizin koşup oynayabilecekleri alanları güvenli ve temiz bir hale getirdik."

M7: "Okulun fiziki ortamını iyileştirmek için özellikle belediyelerden yardım talep ediyoruz. Belediyelerin etkinliklerini sürekli takip ederek sürekli belediyeyi ziyarete giderek okulumuzun durumu hakkında bilgi veriyoruz. Böylece okulumuzun çevre düzenlemesine katkıda bulunuyorlar. Okulumuzda basketbol, futbol ve voleybol oynanabilecek sahamız mevcuttur. Öğrenciler rahatça eğlenebiliyorlar bu ortamda. Okulumuzun dış duvarları desenli iç duvarları da değerler eğitimi ile ilgili yazı ve resimlerle donatılı. Bu durum öğrencilerimizin hem dikkatini çekiyor hem de değerlerimizi öğrenmelerine olanak sağlıyor."

M12: "Oyun sahamız mevcuttur. Öğrencilerimiz serbest etkinlik ve beden eğitimi derslerinde bu sahayı kullanabiliyorlar. Öğrenci mevcudunu azaltmak için okulun yan tarafındaki kullanılmayan binayı da aktif hale getirdik. Okul duvarlarımız öğrencilerin dikkatlerini çekecek derecede resimli ve renklidir. Üniversitede resim bölümü okuyan öğrencilerle anlaşıp okulumuzun duvarlarına güzel çizimler yapmalarını istedik."

M14: "Okulumuz fiziki açıdan küçük ama güzel bir okul. Okul duvarları çocukların ilgisini çekecek şekilde resimli ve renkli boyanmıştır… Bahçemize çocuklar kolayca oynayabilmesi için çizgiler çizdirdik. Okul bahçesinin yan tarafında futbol ve basketbol sahalarımız mevcut. Öğrencilerimiz rahatlıkla gidip orada oynayabiliyorlar."

M18: "Okulumuzu güzelleştirmek adına bahçemize ağaçlandırma çalışmaları yapıyoruz. Bahçemizin bir kısmının yeşil olmasını sağlıyoruz. Bahçemizde öğrencilerin oyun oynayabileceği sportif faaliyetlerini gerçekleştirebileceği sahalar mevcuttur. Bunların bakımlarını yapıyoruz… Okulumuzun dış duvarlarını renkli boyalar ve resimlerle ilgi çekici hale getirdik. Okulumuzun iç duvarlarına da bilgilendirici yazılar ve resimler yaptık."

Görüldüğü gibi katılımcıların çoğu okul ortamını öğrenciler için ilgi çekici hale getirmek için öncelikle okul duvarlarını ve okul bahçesini iyileştirdiklerini

belirtmişlerdir. Bu şekilde öğrenciler okula geldikleri zaman güzel bir manzara ile karşılaşmaktadır. Böylece okula daha çok severek gelmekte olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında bahçe düzenlemesi yaparak çocukların okul bahçesinde daha güzel vakit geçirebildiklerini, daha çok eğlendiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla çocuklar okulda olmaktan mutlu olmaktadır. Bu durumun da okul ikliminin olumlu olması için en önemli unsurlardan biridir.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okul içerisini ilgi çekici ve bilgilendirici bir ortam haline getirme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M1: "Sınıflarımızın içi her zaman renklidir. Sürekli süslemelerle güzel bir hava oluşturmaya çalışıyoruz. Okulumuza "okulun ilk günü" köşesi yaptık. Böylece okulun ilk günü öğrencilerimizin resimlerini çekerek ilk günkü anılarını "okulun ilk günü" köşesine yapıştırıyoruz. Koridorlara Nasreddin Hoca, Keloğlan gibi çizgi film karakterlerini çizdirdik. Öğrencinin ilgisini çekecek şekilde boyamalar yaptık. Diğer katımızın koridorlarına da yörenin tarihi yerlerini çizdirdik. Öğrencilerimiz tarihi yerlerimizi öğrenerek bilgi sahibi oluyorlar."

M3: "Koridorlarımızda yer çizgileri vardır. Öğrenci nasıl gideceğini nerenin tehlikeli olacağını anlaması içindir. Koridorlarımızın duvarlarına Şanlıurfa'yı tanıtan tarihi resimler yaptık böylece öğrencilerimiz yaşadıkları şehrin tarihi mekanlarını görsün ve öğrensinler. Koridorların renkleri gözü yormayacak şekilde ama öğrencilerimizin de dikkatini çekecek şekilde planlıyoruz."

M4: "Okulun iç duvarlarını bilgilendirici yazı ve resimlerle donattık. Sınıfların yerlerini parke ile döşettik sınıflar daha güzel görünsün diye. Sınıfın kapılarını giydirmeli şekilde çizgi film karakterleri ile resimli."

M5: "Okulumuzun iç duvarlarına karikatür resim çizerek öğrencilerin ilgisini çekiyoruz. Yine iç duvarlara bilgi içerikli sözler yazarak öğrencilerimizin istifade etmesini sağlıyoruz. Duvarlara değerlerimizi öğreten sözler yazarak değerlerimize sahip çıkmayı aşılıyoruz."

M7: "Okulumuzun dış duvarları desenli iç duvarları da değerler eğitimi ile ilgili yazı ve resimlerle donatılı. Bu durum öğrencilerimizin hem dikkatini çekiyor hem de değerlerimizi öğrenmelerine olanak sağlıyor."

M10: "Okulumuzun iç duvarlarında yöremize ait olan önemli yerlerin resimlerini asıyoruz. Öğrencilerin sıkça kullandığı koridorların duvarlarına bilgi amaçlı yazılar yazıyoruz."

M18: "Okulumuzun iç duvarlarına da bilgilendirici yazılar ve resimler yaptık. Öğrencilerin dikkatini çekip okusunlar ve bu bilgilerden faydalansınlar diye. Üst kolonlarda büyük düşünürlerin ünlü sözleri mevcuttur."

Katılımcıların çoğunun görüşlerine bakıldığında, okul ortamının iyileştirilmesi adına okul içini daha güzel ve daha bilgilendirici bir hale getirmeye gayret etmektedirler. Bu durum öğrencileri hem bilinçli hale getirmekte hem de ilgilerini çekmektedir. Bunun yanında duvarlara veya merdivenlere özlü sözler yazarak bunları öğrencinin zihinlerine yerleştirmektedirler. Bazı katılımcılar da okulun koridorlarına yörenin tarihi yerlerinin resimlerini çizdirerek öğrencilerin bilinçlenmesini sağlamaktadır. Bu da okulda olumlu bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Her türlü tehlikeye karşı okulu güvenli hale getirme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M7: "Okulumuzda öğrenciler kendilerini güvende hissediyorlar. Okul çevresi güvenli ve kapıda da iki güvenlik görevlisi mevcuttur. Öğrenciler okulda iken kendilerini evinde gibi hissediyor."

M9: "Okulumuzun güvenlik elemanı mevcuttur. Okulumuz ana yol kenarında olduğu için öğrencilerin geliş gidişlerinde sorun teşkil edebiliyor. Bunun için okulun dışındaki kaldırıma korkuluk yapmak için projemizi gerekli kurumlara verdik bu yıl içerisinde okulumuz daha güvenli hale getirilecektir."

M13: "Okulumuzda iki güvenlik görevlisi mevcuttur. Gayet güvenli bir okuldur. Fakat okulun giriş kapısı ana yola baktığı için giriş kapısına bariyerler kurduk. Öğrencilerimiz böylece daha güvenli bir şekilde girip çıkma imkanı buluyor."

M18: "Okulumuzun güvenliğini sağlamak için iki güvenlik görevlisi mevcuttur. Öğrencilerin tehlikeli yerlere gitmelerini engellemek için uyarılar ve engeller koyuyoruz. Bu şekilde öğrencilerimiz de kendilerini güvende hissediyor."

M19: "Öğrencilerimiz ve velilerimiz bize ve okulumuza güvenip kendilerini evlerinde hissediyorlar. Bunların yanında risk analiz değerlendirme ekiplerimiz var

bu ekibimiz okul çevresinde buldukları tehlikeli maddeleri araştırıyor. Bunun sonucunda nerden geldiğini tespit edip ona göre önlemlerini alıyorlar. Okul çevresinde bulunan tellerin sivri uçlarına tek tek tıpa taktırıyoruz ki öğrencilere zarar vermesin. Bu sayede öğrencilerimiz de öğretmenlerimiz de diğer çalışanlarımız da okula daha çok güvenip işlerini gönülden yapıyorlar."

Katılımcıların bir kısmı okul ortamının iyileşmesi için okulun daha güvenli hale gelmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul ortamının güvenli olması aynı zamanda velilerin de çocuklarını gönül rahatlığıyla okula göndermelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Tavşanlı, Birgül ve Oksal'a (2016) göre, fiziki ortam bakımından öğrencinin kendini güvende hissetmesi de olumlu iklimin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu şekilde öğrencilerde aidiyet duygusunun oluştuğu ve okuldan memnuniyet duyduğu da ortaya çıkmaktadır.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulun temiz olmasını sağlama"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M10: "Okulumuzun temiz olması için boya-badanasını belirli aralıklarla yeniliyoruz… Öğrencilerimiz okula geldiklerinde evlerindeymiş gibi hissedecek derecede temizliğe önem veriyoruz."

M11: "Okulumuzu temiz yapmak için öncelikle boya badana işlerine ağırlık verdik. Personellerimize ayrı bir oda tahsis ederek okulumuzun düzenli olmasını sağladık. Okulumuzun temizliğine önem vererek sık sık okul genel temizliği yapıyoruz."

M16: "Bizim için en önemli etken temizliktir. Okulumuzun temizliğine titizlikle önem veriyoruz… Öğrenci kıyafetlerinde temizlik ve düzenliliğe önem verip herkesin kıyafetinin aynı olmasını sağladık."

M19: "Bizim için temizlik çok önemli. Ben bu konuda özellikle temizlik çalışanlarımıza özenle telkinlerde bulunuyorum. Koridorlarımız, tuvaletlerimiz her teneffüste özenle temizleniyor. Öğrencilerimizin dokunabileceği alanlar özellikle çok temizleniyor. Bunun yanında koridorların duvarlarında dezenfekte sıvıları taktırdık öğrenciler ellerine sıkıp ellerini kirden arındırıyorlar. Bu da öğrencilere ve velilerimize bir güven sağlıyor. Bize ve okulumuza güvenip kendilerini evlerinde hissediyorlar."

M20: "Okul ortamımızı her zaman iyileştirmeye çalışıyoruz. Bunun için birinci önceliğimiz okulun temiz olmasıdır. Öğrencilere oynadıkları bahçeyi temizletiyoruz. Bu şekilde temizlik bilinci oluşturmaya ve kendi attıkları çöpleri kendileri toplama alışkanlığına teşvik ediyoruz. Bu şekilde bir daha bahçeyi kirletmemeleri gerektiği bilincine varıyorlar."

Katılımcıların bir kısmı okul ortamını iyileştirmek için temizliğe çok fazla dikkat ettiklerini belirtmektedir. Okulun temiz olması öğrenciler ve veliler için bir güven kaynağı olmaktadır. Öğrencilerin kendilerini evlerindeymiş gibi hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise okulun fiziki ortamını iyileştirmede okulun olumlu iklime sahip olması için olması gereken bir özelliktir.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Okulu çocuklar için sıcak bir ev ortamı haline getirme"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M4: "Çizgi karakterleri gördüğü zaman çocuklar sanki evlerindeymiş gibi hatta evlerinden daha güzel bir ortamla karşılaştıkları için çok seviyorlar… Okulumuzun ortak kullanım alanları gayet temiz öğrenciler sanki evlerindeymiş gibi temizlik konusunda kendilerini güvende hissediyor."

M17: "Benim odamın kapısı sürekli açıktır. İster öğretmen olsun ister öğrenci olsun ister çalışanlardan biri olsun benim odama çok rahat bir şekilde girebilir. Bu konuda müdür olarak şeffaf bir şekilde yaklaşıyorum herkese. Odamda şeker bulunduruyorum, öğrenciler bazen hiçbir şey söylemeden bile gelip şeker alıp çıkabiliyor. Herkese bu rahatlığı verdiğimi düşünüyorum. Böylece öğrencilerle aramızda sıcak bir bağ oluşuyor ve kendilerini evlerindeymiş gibi rahat hissetmelerini sağlıyorum. Öğretmenlerime ve müdür yardımcılarına da yaklaşımım aynıdır."

M19: "Öğrenci ve velilerimiz bize ve okulumuza güvenip kendilerini evlerinde hissediyorlar."

"Okulu çocuklar için sıcak bir ev ortamı haline getirme" kodu içerisindeki "sıcak bir ev ortamı" ifadesi, öğrenci motivasyonu, öğretmen motivasyonu, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı gibi birden fazla kategori ile ilişkilendirilmesi açısından önemli bir ifadedir. Bu kod, katılımcıların ifade ettiklerine bakıldığında okul ikliminin hemen tüm unsurlarına etki ettiği görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı okul ortamını iyileştirmek adına öğrencilerin kendilerini rahat hareket ettirebilecekleri,

güvenecekleri bir ev ortamı haline getirdiklerini belirtmektedirler. Bunun da olumlu şekilde dönütünü almaktadırlar. Öğrenciler kendilerini evlerinde gibi hissederlerse okul ortamına daha çabuk adapte olup okulu ikinci yuvaları gibi görmektedirler. Bu durumun da okulda olumlu bir iklime neden olduğunu ifade etmişlerdir.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Çok amaçlı salon ve kütüphane oluşturma"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M2: "Okulumuzda kapalı spor ve çok amaçlı salonlarımız mevcuttur, öğrencilerimiz beden eğitimi ve oyun derslerinde salonu kullanabiliyorlar."

M14: "Okul içerisinde çok amaçlı salonumuz mevcut. Havanın yağışlı olduğu zamanlarda sosyal etkinliklerimizi orada yapıyoruz."

M18: "Okulumuza çok amaçlı salonlar ve kütüphane yaptık. Öğrencilerimiz boş oldukları her zaman bunları kullanabilmektedirler."

Katılımcıların bir kısmı okul ortamını daha sosyal hale getirmek ve öğrencilerin güzel zaman geçirebilecekleri ortamlar yaratmak için okullarına çok amaçlı salon, kütüphane gibi alanlar tahsis etmişlerdir. Bu şekilde öğrencinin okulda sosyalleşmesini sağlayarak okul iklimini olumlu hale getirmeyi hedeflemişlerdir.

"Okul ortamının iyileştirilmesi" kategorisi altındaki *"Öğrencilerin sorumluluklarının bilincinde olması için yapılan etkinlikler"* koduna ait yönetici görüşleri şunlardır:

M3: "Okulumuzda zil sesi yoktur. Bunun sebebi öğrencilerimizin bir uyarıcıya gerek kalmadan ne zaman girip ne zaman çıkacaklarının sorumluluğunu alması içindir. Sınıflarımızda çöp kovası yok, sadece koridorlarda var. Çünkü öğrenci bununda sorumluluğunu alması içindir, sokaklarda her yerde çöp yok bazen uzakta bir yerde olabiliyor. Bunun için o çöpü bir şekilde muhafaza edip koridorda çöp kutusuna atmasını istiyoruz. Böylece sokakta da o çöpü çöp kovası bulana kadar muhafaza etme alışkanlığı kazandırıyoruz."

M20: "Öğrencilere oynadıkları bahçeyi temizletiyoruz. Bu şekilde temizlik bilinci oluşturmaya ve kendi attıkları çöpleri kendileri toplama alışkanlığına teşvik ediyoruz. Bu şekilde bir daha bahçeyi kirletmemeleri gerektiği bilincine varıyorlar."

Katılımcılardan bazıları ise okul ortamını iyileştirmek adına öğrencilerin kendi sorumluluklarının bilincinde olması gerektiğini düşünerek buna yönelik etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Böylece öğrenci okulda ne öğrendiyse bunu okul dışına da yansıtıp öğrendiklerini uygulamaktadır.

Okul ortamının iyileşmesi için belirlenen tüm kategorilerdeki tüm kodlara ilişkin katılımcı görüşleri bu şekilde alınmıştır. Okul ikliminin olumlu olması için olmazsa olmaz unsurlardan biri de okul ortamıdır. Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği birçok alan mevcuttur. Bunlar; sınıf, okul bahçesi, oyun sahası, laboratuvar, kütüphane, çok amaçlı salon gibi alanlardır. Okulun zenginliğine ve olanaklarına göre bu alanlar daha da genişletilebilir. Okul ortamını paylaşan öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer personellerin bu ortamdan etkilenmesi kaçınılmazdır. Okulun tüm paydaşları için okul ortamı ne kadar güzel, ferah ve iyi olursa okul iklimini de o derece etkilemektedir. Doğan'a (2017) göre, öğrencilerin okullarını sahiplenmeleri, okuldaki tüm bireylerle sağlıklı bir ilişki kurmaları ve okul ortamını iyileştirmeleri gerekmektedir.

Okulların belirledikleri hedefe ulaşabilmesi, öğrencilere istendik davranışların kazandırılabilmesi ve akademik başarılarının artırılabilmesinin en önemli koşulu okulun ve sınıfın fiziki ortamıdır. Bu sebeple okul ortamının fiziki olanakları yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Okulun fiziki yapısı okuldan okula değişmekte ve bunun öğrenci üzerindeki etkililiği de yine okuldan okula değişmektedir. Bu nedenle bazı okullarda fiziki olanaklar yeterli iken bazılarında yetersiz olabilmektedir. Okulların fiziki ortamının, binaların, olanakların öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkisi çoktur. Bu unsurların eğitim ortamına uygun olarak oluşturulması ve bu ortamın öğrenciler için sağlanması gerekmektedir. Çünkü okulun hedeflerine ulaşmasında en etkili unsurlardan biri okul ortamının öğrenciye ve öğrenme-öğretme ortamına uygun bir şekilde dizayn edilmesidir (Göksoy, 2017). Okul müdürü, okulda uygulanacak etkinlikleri akademik hedefleri göz önüne alarak gerçekleştirmek için uygun ortamı yaratmak zorundadır çünkü okul müdürü okulun en yetkili kişisidir. Okul hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını ve havasını koruyacak olan en etkili kişi müdürdür (Ünal, 2000).

Günümüzdeki eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bireysel farklılığa dayalı eğitime her fırsatta değinilmektedir. Farklı eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için ise çeşitli uyaranlarla bezenmiş ortamların çok etkili olduğu görülmektedir. Belirtilen ihtiyaçların karşılanacağı yer sadece sınıf değil aynı zamanda sınıf dışı ortam da olmaktadır (Malkoç ve Kaya, 2015). Dolayısıyla okul müdürü, okul ortamını düzenlemekte zengin içeriklere, öğrencilerin öğrenme güdüsünü canlı tutmak için yapılan fiziki değişikliklere önem vermesi gerekmektedir. Zamana, öğrenciye ve pratiğe uygun değişiklikler öğrencide kalıcı öğrenmeyi sağlamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına göre çıkarılan sonuçlar ve araştırma ile ilgili öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik sonuçlar sırasıyla aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar

"Okulunuzda kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi için neler yapılıyor? (öğretmen-öğretmen, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğrenci, yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar incelendiğinde:

- Okul müdürlerinin yarıdan fazlasına göre okuldaki tüm bireylerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin yarısına göre yönetici ve öğretmenler öğrencilere ve birbirlerine karşı rol model olmaktadır.
- Okul müdürlerinin yaklaşık yarısına göre okul ortamının da aile ortamı gibi olması ve herkesin birbirini ailesinden biri gibi görmesi sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okul ile ilgili bir karar alındığında bu karar okulun tüm paydaşlarıyla birlikte alınmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okuldaki herkesin güler yüzlü olması sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okul yönetimi öğretmenlerle ve öğrencilerle birebir ilgilenmektedir.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okul içinde ve dışında yapılan tüm etkinliklerde birlikte hareket edilmektedir.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre yöneticiler okuldaki herkese karşı eşit şekilde davranmalı, adaleti sağlamalı ve saygılı davranmaktadır.

- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre okuldaki tüm bireylere aidiyet duygusu benimsetilmektedir.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre okuldaki tüm bireylerin mutlu olması sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre okulun tüm paydaşlarına takım ruhu aşılanmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre ise okuldaki bireylerin birbirlerine karşı empati kurması sağlanmaktadır.

sonuçları ortaya çıkarak okuldaki tüm bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

5.1.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar

"Olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmak için okulunuzda yaptığınız örnek uygulamalar nelerdir? (öğrenci devamsızlığı, okul disiplini gibi faktörler de dahil olmak üzere)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar incelendiğinde:

- Okul müdürlerinin hepsine göre rehberlik servisinden yardım alınmakta ve onların gösterdiği yol doğrultusunda olumsuz davranışlar önlenmektedir.
- Okul müdürlerinin hemen hepsine göre okul-aile-öğrenci iş birliği halinde hareket etmektedir.
- Okul müdürlerinin yaklaşık yarısına göre öğretmen, yaptığı etkinlikler ve verdiği pekiştireçlerle öğrenciyi kazanmakta ve olumsuz davranış sergilemelerini önlemektedir.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre öğrencilerin evlerine ev ziyaretlerinde bulunmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre öğrencinin sergilediği olumsuz davranışı neden sergilediğine dair sorunun kaynağına inilmektedir.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre öğretmenler ve yöneticiler öğrencilere karşı rol model olmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre sene başında öğrenci dosyaları incelenmekte ve her türlü olumsuz davranışa ve tehlikeye karşı önlem alınmaktadır.

- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre öğrenciye sorumluluk vererek, öğrenci kontrol altında tutulmaktadır.

sonuçları ortaya çıkarak olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması amaçlanmaktadır.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Sonuçlar

"Okulunuzda öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için örnek uygulamalarınız varsa paylaşabilir misiniz?" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar incelendiğinde:

- Okul müdürlerinin hepsine göre öğretmenlere yönelik çeşitli etkinlikler, sportif faaliyetler, gezi programları gibi etkinlikler düzenlenmektedir.
- Okul müdürlerinin yarısından fazlasına göre okula bağlılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek aile ortamı oluşturulmaktadır.
- Okul müdürlerinin yarısına göre özel günlerde öğretmenlere hediyeler ve ödüller verilmektedir.
- Okul müdürlerinin yaklaşık yarısına göre okulda öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve diğer personellerle birlikte hareket edilmekte, birlik ortamı kurulmaktadır.
- Okul müdürlerinin yaklaşık yarısına göre yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında dertleriyle, sorunlarıyla bire bir ilgilenmekte ve onlara öğüt ve nasihatte bulunmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre öğretmenin okul içerisinde kendisini rahat hissetmesi ve okula gelirken de okuldan çıkarken de mutlu olması sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okuldaki bireylerin birbirleriyle olumlu iletişim kurmaları ve sağlıklı ilişki içerisinde olmaları sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre öğretmenlere güvenilmekte ve onlara da güven duygusu aşılanmaktadır.

sonuçları elde edilerek öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Sonuçlar

"Okulunuzda öğrencilerin motivasyonunu artırmak için örnek uygulamalarınız varsa paylaşabilir misiniz?" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar incelendiğinde:

- Okul müdürlerinin hepsine göre öğrencilere yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetler gibi etkinlikler düzenlenmektedir.
- Okul müdürlerinin yarıdan fazlasına göre öğrencilerin ilgisini çekebilecek ve aynı zamanda yeteneğinin olduğu düşünüldüğü kurslar açılmakta ve öğrenci bu kurslara teşvik edilmektedir.
- Okul müdürlerinin yarısına göre öğrencilere yönelik gezi organizasyonları düzenlenerek onların sosyal boyutunun gelişmesi sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin yarısına göre öğrencilerin gösterdikleri davranışlarda veya başarılarda onlara pekiştireç verilmekte, başarılarını devam ettirmeleri teşvik edilerek onlara ödül, rozet gibi kartlar verilmektedir.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre öğrencilerin okula severek gelmesi için çaba sarf edilmekte ve onların okula mutlu gelmesi, okuldan mutlu ayrılması sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre öğrencilerin okulu yuvaları gibi görmesi sağlanmakta aynı zamanda okula aidiyet duygusuyla bağlanmaları için sıcak bir ortam oluşturulmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre yöneticiler ve öğretmenler öğrencilerle birebir ilgilenmekte, onlara güvenmekte ve öğrencilerin de onlara güvenmesi sağlanmaktadır.

sonuçları ortaya çıkarak öğrencilerin motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Sonuçlar

"Okul ortamını iyileştirmek için yaptığınız diğer uygulamalardan bahseder misiniz? (sosyal etkinlik, okul güvenliği, fiziki iyileştirme, yönetimsel uygulamalar gibi)" sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar incelendiğinde:

- Okul müdürlerinin hemen hepsine göre okul bahçesi çocukların rahatlıkla oynayabilecekleri şekilde düzenlenmekte ve okul duvarları belirli aralıklarla boyatılarak iyileştirilmektedir.
- Okul müdürlerinin hemen hepsine göre okul içerisi öğrenciler için ilgi çekici bir hale getirilmekte ve bilgi verici şekilde düzenlenmektedir.
- Okul müdürlerinin yarısından fazlasına göre okulda güven ortamı oluşturulmakta ve her türlü tehlikeye karşı acil önlemler alınarak okulu öğrencilerin ve öğretmenlerin güvenebilecekleri bir ortam haline getirilmektedir.
- Okul müdürlerinin yarısından fazlasına göre okul içerisinin; öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin güvenebileceği derecede temiz olması sağlanmaktadır.
- Okul müdürlerinin yaklaşık yarısına göre okul fiziki şartlar bakımından sıcak bir ev ortamı haline getirilmektedir.
- Okul müdürlerinin bir kısmına göre okula öğrencilerin verimli vakit geçirebilecekleri ve etkinlik yapabilecekleri çok amaçlı salon ile öğrencilerin ders çalışabilecekleri, kitap okuyabilecekleri kütüphaneler oluşturulmaktadır.
- Okul müdürlerinin küçük bir kısmına göre öğrencilerin sorumluluklarının bilincinde olması için öğrencilere yönelik çeşitli faaliyetler veya çalışmalar yapılmaktadır.

sonuçları ortaya çıkarak okul ortamının iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde, literatüre ve araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerine ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.2.1. Okul Müdürlerine Öneriler

Bu bölümde alt problemlere göre okul müdürlerine yönelik önerilere sırasıyla yer verilmiştir.

5.2.1.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

- Okul müdürleri, bireyler arası ilişkiyi canlı tutmak adına iletişime açık olmalıdır.
- Müdür, öğretmenlerden ve öğrencilerden gelen eleştirilere kayıtsız kalmamalı yapıcı bir şekilde davranış sergilemelidir.
- Bireyler arası iletişim konusunda öğretmenleri bilinçlendirmeli hatta buna yönelik seminerler düzenlemelidir. Bunun yanında olumlu atmosfer için hep güler yüzlü olmalı ve okuldaki tüm paydaşlara güven aşılamalıdır.
- Okuldaki tüm paydaşları birleştirici bir kimliğe sahip olmalıdır. Bunun için okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitimde bu konuların gündeme gelmesi önerilebilir.

5.2.1.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

- Okulda yaşanabilecek olumsuz davranışların çözümünde okul müdürü etkin rol almalıdır. Bu konuda okul müdürü ile rehberlik servisi birlikte ve senkronize bir şekilde hareket etmelidir.
- Okul müdürü, rehberlik servisini sürekli diri tutmak adına rehberlik servisine başkanlık etmeli ve aktif olarak görevlendirmelidir.
- Yaşanabilecek olumsuz durumlarda aile ile birlikte hareket edilmeli ve sorunun çözümü için ne gerekiyorsa yapılmalıdır. Bunun için ailelerle sık sık toplantılar yapılmalı ve gerekiyorsa ailelere yönelik seminerler düzenlenmelidir.

5.2.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Öneriler

- Eğitim ve öğretimin temel yapı taşı olan öğretmenlerin motivasyonları ne kadar yüksek olursa okulun akademik başarısı da aynı oranda yükselir. Bunun için öğretmenlerin motivasyonu sürekli artırılmalı.
- Buna yönelik okul yönetimi etkinlikler ve faaliyetler düzenlemelidir.
- Öğretmenlerin başarısı ödüllendirilmeli ve teşvik edilmesi önerilmektedir.

5.2.1.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Öneriler

- Okul müdürleri ve öğretmenler öğrencilerini sürekli motive etmelilerdir. Bunun sonucunda da öğrencinin algılama kapasitesi artmakla beraber dikkat eksiklikleri de giderilebilir.
- Öğrencilere yönelik etkinliklere bol bol yer verilmelidir. Öğretmenlerle bu konu hakkında toplantılar düzenleyip bilgi alışverişinde bulunulmalıdır.
- Okul yöneticileri tarafından öğrencilere yönelik harcama yapmaları, bunun için yerel yönetimdeki projeleri ve etkinlikleri takip etmeleri önerilir.

5.2.1.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

- Öğrencilerin yuvası haline gelen okul ortamı, okulun iklimini direkt etkilemektedir. Okul müdürleri bu konuda okul ortamını iyileştirmek adına farklı projeler üretmeli, öğrenci ve öğretmenlerle beraber fikir alışverişinde bulunmalıdır.
- Fiziki açıdan düzenlemeler yapılarak bu öğretmenlerle ve öğrencilerle paylaşılmalıdır.
- Okulun temiz olmasına üst düzey önem verilerek çevrenin güveni kazanılması önerilmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- İlkokullarda okul ikliminin iyileşmesi adına daha ayrıntılı araştırma yapılabilir.
- Bu araştırma ilkokullarla sınırlı olmayıp ortaokulları ve liseleri de kapsayacak şekilde olması araştırma açısından daha iyi veriler sunabilir.
- Bu araştırma Şanlıurfa'nın Karaköprü ve Haliliye ilçe merkezlerinde bulunan 21 ilkokulda yapılmıştır. Daha fazla okulda araştırmanın yapılması daha kapsayıcı sonuçlar verebilir.
- Bu araştırma 21 ilkokulun okul müdürleriyle yapılmıştır. Araştırma açısından daha iyi sonuçlar verebilmesi adına müdür yardımcıları ve öğretmenlerle de yapılabilir.
- Bu araştırma nitel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın daha kapsamlı olması için nicel yöntem de tercih edilebilir.

KAYNAKÇA

Ada , Ş., Akan, D., Ayık , A., Yıldırım, İ. ve Yalçın , S. (2013). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3)*, 151-166.

Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *tatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13)*, 343-361.

Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.

Atakan, H. (2012). *Devlete bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara Altındağ ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2*, 121-136.

Ayık, A. ve Ataş, Ö. (2014). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile öğretme motivasyonları arasındaki ilişki. *Eğitim bilimleri araştırmaları dergisi, 4(1)*, 25-43.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul).* Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri.* Ankara : Nobel Yayınları.

Baştürk, S. ve Doğan, S. (2011). Özel dershane matematik öğretmenlerinin özel dershaneleri değerlendirmeleri. *International Journal of Education Research*, 68-86.

Baymur, F. (1990). Çağımızda İnsan İlişkilerinin Artan Önemi ve Bu Hususun Eğitimde Dikkate Alınması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 1 (1)*, 16-26.

Bektaş, F. ve Nalçacı, A. (2013). Okul İklimi İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Dergisi, 4(13)*, 1-13.

Blum, R. (2005). School connectedness: Improving students' lives. *Military Child Initiative*, 1-18.

Boyer, E. (1998). The condition of teaching: A state-by-state analysis. *Washington, DC: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*.

Brand , S., Felner, R., Shim , M., Seitsinger, A. ve Dumas, T. (2003). Middle school improvement and reform: Development and validation of a school-level assessment of climate, cultural pluralism, and school safety. *Journal of educational psychology, 95(3)*, 570.

Buluç, B. (2013). *Örgüt Kültürü ve İklimi. Servet Özdemir* (ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde. Ankara : Pegem Akademi yayınları, 101-128.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (17. Baskı).* Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel , F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (1996). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Adım Yayıncılık.

Cocorada, E. ve Clinciu, A. I. (2009). Climate Connected To Assessment In Secondary Education. *Cognition Brain and Behavior* (s. 341-362).

Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 167-176.

Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 167-180.

Çalık, T., Özbay, Y., Özer , A., Kurt, T. ve Kandemir , M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 60(60)*, 555-576.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma . *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23-30.

Çetin, B. (2014). Eğitim ve kalkınma ilişkisi: Türkiye örneği. *Yüksek lisans tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevik, N. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim İle İş Doyumu Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(16)*, 121-136.

David, O. ve Fleischman, S. (2005). Positive culture in urban schools. *Educational leadership, 62(6)*, 84-85.

Davis, K. (1967). *Human Relations at Work.* New York: McGraw-Hill.

Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture.* US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.

Demir, A. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Okul İklimi ve Öğretmen Performansları Arasındaki İlişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirtaş, S. (2005). *Çalışma yaşamında motivasyonun önemi ve teşvik araçlarının yeri.* Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review, 21(3)*, 619-654.

Doğan, S. (2017). Okul Kültürü Ve İklimi. C. T. Uğurlu içinde, *Okul Yönetimi* (s. 91-119). Sivas: Anı Yayıncılık.

Durmuş, E., Aypay, A. ve Aybek, E. C. (2017). Okul Tükenmişliğini Önlemede Ebeveyn İzlemesi ve Olumlu Okul İklimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(3),* 355-386.

Ekşi, F. (2006). *Rehber öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Ekşi, F. (2011). Kişilerarası İlişkiler: Psikolojik Danışmanlık ve Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2).*

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi.* Ankara: Todai Yayınları.

Ertem, H. Y. (2015). The Relatıonshıp Between Parents' Perceptıons Of School Clımate And Theır Involvement In School. *ODTÜ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri, Yüksek Lisans Tezi*.

Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 2(3),* 1-15.

Gayef, A. (2006). *Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Göksoy, S. (2017). Okulların Altyapı Yeterliliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi , 1 (1),* 9-15.

Grayson, J. L. ve Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and teacher education, 24(5),* 1349-1363.

Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Gürsel, M. (1996). Lise ve Dengi Okul Yöneticilerinin Rol Algılama Biçimlerinin Kişilerarası İlişkiler Açısından Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(7),* 395-400.

Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration.* New York: Macmillan.

Hoy, W. (2003). School climate. In J.W. Guhtrie. *Encylopedia of education* (s. 2121-2124). içinde New York: Thompson Gale.

Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi (Çev. Edt: S. Turan).* Ankara: Nobel.

Hoy, W. ve Tarter, C. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSP bulletin, 76(547),* 74-79.

Hoy, W., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate.* https://www.waynekhoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf adresinden alınmıştır.

Hoy, W., Tarter, J. ve Bliss, J. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly, 26(3),* 260-279.

İdi, A. (2017). *İlkokul Ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kara , M. ve Çekici, Y. E. (2017). Dil-Davranış İlişkisi Açısından Ortaokul Öğrencilerinin Olumsuz Söz ve Davranışları. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(16),* 115-134.

Karadağ, E. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 63-71.

Karcıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme Ve Örgüt İklimi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 265-283.

Kavgacı, H. (2010). *İlköğretimde Örgütsel İklim ve Okul Aile İlişkileri.* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kılıççı, Y. (1992). *Okulda Ruh Sağlığı.* Anı Yayıncılık.

Kılınç, A. Ç. (2014). *Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kolay, Y. (2004). Okul-aile-çevre iş birliğinin eğitim sistemindeki yeri ve önemi. *Milli Eğitim Dergisi, 164*, 1-8.

Korir, J. ve Karr-Kidwell, P. (2000). The Relationship between Self Esteem and Effective Educational Leadership: A Literary Review, Recommendations, and Interviews.

Küçükgöde, V. (2005). *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Litwin, G. ve Stringer , R. (1968). *motivation and organizational climate.* Division of Research, Harvard Business School, Boston.

MacNeil, A. J., Prater, D. L. ve Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of leadership in Education, 12(1),* 73-84.

Malkoç , S. ve Kaya, E. (2015). Sosyal Bilgiler Öğretiminde Sınıf Dışı Okul Ortamlarının Kullanılma Durumları. *Elementary Education Online, 14(3).*

Monhardt, B. M. (1995). Safe by Definition. *American School Board Journal, 182(2),* 32-34.

Okar, M. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algıları İle Değişime Direnme Tutumları Arasındaki İlişki.* Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Omay, H. (2008). *İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimi algıları ile saldırganlık ölçeği puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öge, H. S. (1996). *Örgüt İklimi.* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Öge, S. (2002). Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 79-87.

Özdemir, A. (2002). Sağlıklı okul ikliminin çeşitli görünümleri ve öğrenci başarısı. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1)*, 39-46.

Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38(38)*, 213-224.

Paknadel, C. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu.* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Peter, C. (1984). Elementary School Self-Improvement through Social Climate Enhancement. Final Report.

Pomroy, A. E. (2005). A study of principal communication behaviors and school climate in three Maine elementary schools. The University of Maine.

Pritchard, R. D. ve Bernard, W. K. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance, 9(1),* 126-146.

Renchler, R. (1992). *Student motivation, school culture, and academic achievement: What school leaders can do.* ERIC Clearinghouse on Educational Management.

Schein, E. (1978). *Örgüt Psikolojisi (Çv. ed. Mustafa Tosun)* (s. 9-11). içinde Ankara: TODAIE Yayınları.

Schroeder, K. (2005). K-6 violence is global. *The Education Digest, 70(7),* 71.

Selçuk, Z. ve Güner, N. (2000). *Sınıf İçi Rehberlik Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Shaw, J. ve Reyes, P. (1990). Comparison of High School and Elementary School Cultures. *This Paper Presented At The Annual Meeting of the American Educational Research Assocation, Boston*.

Siyez, D. M. (2009). Liselerde görev yapan öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarına yönelik algıları ve tepkileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(25),* 67-80.

Şimşek, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği.* Ankara: Pegem Yayınları.

Taşkıran, A. (2008). *Meslek lisesi öğrencilerinin okul iklimi algıları ile mesleki olgunluk düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Tavşanlı, Ö., Birgül, K. ve Oksal , A. (2016). Ortaokul Öğrencilerinin Okul İklimine Yönelik Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 821-838.

Taymaz, H. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Taymaz, H. (2003). *lköğretim ve orta öğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları.* Pegem Akademi Yayınları.

TDK. *Eğitim Nedir?* https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Terzi, A. R. (2016). *Örgüt Kültürünü Değiştirmek.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Topçu, İ. (1998). *Örgütsel iklim kavramının kuramsal analizi ve eğitim örgütleri üzerindeki etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turan, S. (1998). Measuring organizational climate and organizational commitment in the Turkish educational context. *Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration.* St. Louis, Missouri, USA: ERIC NO: ED429359.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim.* Ankara: Nobel Yayınları.

Ulusoy, K. ve Dilmaç, B. (2012). *Değerler Eğitimi.* Ankara: Pegem A Akademi.

Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarinda motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(7)*, 84-90.

Vatansever Bayraktar, H. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu Ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler.

Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 567(1),* 88-107.

Wilkins, J. (2008). School characteristics that influence student attendance: Experiences of students in a school avoidance program. *The high school journal*, 12-24.

Yalçınkaya , M. (2000). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İş Doyumu.* İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin yayıncılık.

Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği).* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İzmir.

EKLER

Ek-1 Görüşme Formu

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU

GÖRÜŞME FORMU

Sayın katılımcı; bu çalışma, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünden İsmail TOĞA tarafından yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik yapılan uygulamaları araştırıp diğer okul yöneticilerinin de bu çalışmadan faydalanarak okullarında olumlu bir iklim yaratmasına yardımcı olmaktır. Bu çalışmaya katılırsanız sizden kırk dakika kadar zaman ayırmanız istenecektir. Bu çalışmada sizden, yöneltilen sorulara doğru ve anlaşılır bir şekilde cevap vermeniz beklenmektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışma, kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermemektedir. Ancak, çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışma sonunda, bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ek-2 Kişisel Bilgi Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Öğretmenlikteki görev süreniz:

Bulunduğunuz okuldaki yöneticilik süreniz:

Yöneticilik unvanınız:

Okulunuzun kuruluş yılı:

Ek-3 Görüşme Soruları

İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

GÖRÜŞME SORULARI

1) Okulunuzda kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi için neler yapılıyor?(öğretmen-öğretmen, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğrenci, yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci)

2) Olumsuz öğrenci davranışlarını azaltmak için okulunuzda yaptığınız örnek uygulamalar nelerdir? (öğrenci devamsızlığı, okul disiplini gibi faktörler de dahil olmak üzere)

3) Okulunuzda öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için örnek uygulamalarınız varsa paylaşabilir misiniz?

4) Okulunuzda öğrencilerin motivasyonunu artırmak için örnek uygulamalarınız varsa paylaşabilir misiniz?

5) Okul ortamını iyileştirmek için yaptığınız diğer uygulamalardan bahseder misiniz? (sosyal etkinlik, okul güvenliği, fiziki iyileştirme, yönetimsel uygulamalar gibi)

Ek-4 Anket Uygulama İzni

T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 47377298-44-E.741290
Konu : Anket İzni(İsmail TOĞA)

10.01.2020

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: 30/09/2019 tarih ve 18527511 sayılı Valilik Makam Onayı.

Harran Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi İsmail TOĞA'nın tutanakta belirtilen konu ile ilgili araştırma izni hakkındaki 31/12/2019 tarih ve E.11199 sayılı yazısı, ilgi sayılı Valilik Makam Onayı ile oluşturulan komisyon tarafından incelenmiştir. İlgilinin çalışmasının Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarih ve 2017/25 sayılı genelgede belirtilen hususlar çerçevesinde uygulanabileceği ekte gönderilen komisyon tutanağı ile onaylanmıştır. Denetimleri ilgili okul, ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla, araştırmanın öğretmenlerden alınacak izin ve gönüllük esasları çerçevesinde 2020-2021 eğitim öğretim yılı sonuna kadar ve **tutanakta belirtilen ilimiz Karaköprü,Haliliye İlçemize bağlı İlkokullarda yapılması hususunda ;**

Bilgi ve gereğini rica ederim.

İsmail YAPICIER
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1- Komisyon Tutanağı
2- Anket

Gereği:
Karaköprü İlçe Kaymakamlığına (İlçe MEM)
Haliliye İlçe Kaymakamlığına (İlçe MEM)

Bilgi:
İsmail TOĞA
(Esentepe Mah. Milled Cad. Ülgen Konutları B Blok
No:33/4 Karaköprü/Ş.URFA)
Harran Üniversitesi (Sosyal Bilimler Enstitüsü)

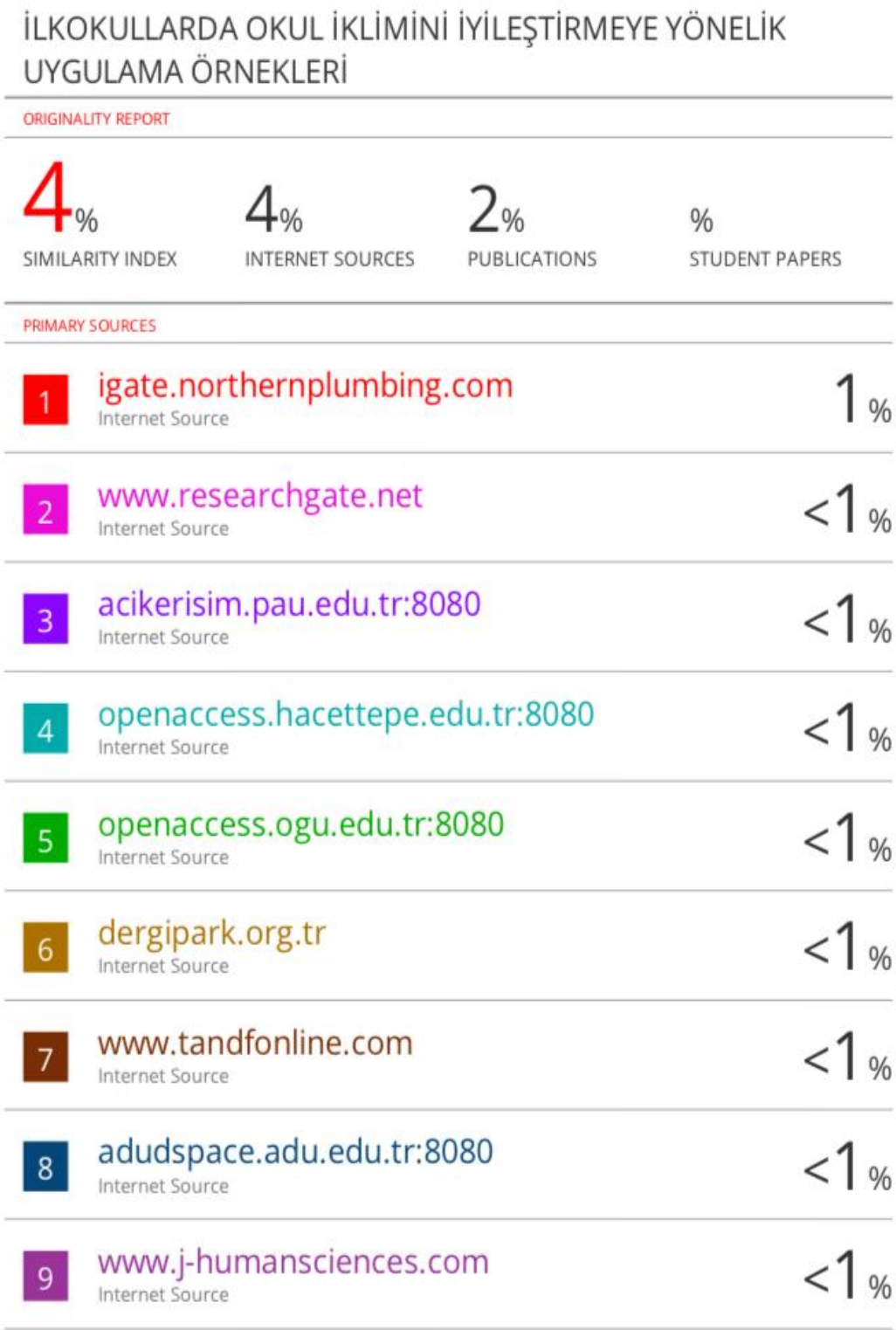
Adres Ertuğrulgazi mah Osmangazi Cad. No 11 Şanlıur
Elektronik Ağ.
e-posta: bilgi@sanliurfa.meb.gov.tr

Bilgi için Serhat CANBEK
Tel 0 (414) 280 63 92
Faks 0 (414) 280 63 99

CamScanner ile tarandı

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden a1e7-2147-3864-be94-fe26 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-5 Turnitin Raporu



İLKOKULLARDA OKUL İKLİMİNİ İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

ORIGINALITY REPORT

4%	4%	2%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	igate.northernplumbing.com Internet Source	1%
2	www.researchgate.net Internet Source	<1%
3	acikerisim.pau.edu.tr:8080 Internet Source	<1%
4	openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 Internet Source	<1%
5	openaccess.ogu.edu.tr:8080 Internet Source	<1%
6	dergipark.org.tr Internet Source	<1%
7	www.tandfonline.com Internet Source	<1%
8	adudspace.adu.edu.tr:8080 Internet Source	<1%
9	www.j-humansciences.com Internet Source	<1%