ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

BAĞIMSIZ ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN BAKIŞ AÇISINDAN OKUL İKLİMİNİN EĞİTİM-ÖĞRETİM HİZMETLERİNE YANSIMASI

Abdulhamit KARADEMİR

(Yüksek Lisans Tezi)

Aralık, 2013

BAĞIMSIZ ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN BAKIŞ AÇISINDAN OKUL İKLİMİNİN EĞİTİM-ÖĞRETİM HİZMETLERİNE YANSIMASI

Abdulhamit KARADEMİR

30025795506

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlköğretim Okulöncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Meral ÖREN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Aralık 2013

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Abdulhamit KARADEMİR'in "Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Bakış Açısından Okul İkliminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerine Yansıması" başlıklı tezi 18.12.2013 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	**İmza**
Üye (Tez Danışmanı)	: Yard.Doç.Dr.Meral ÖREN	
Üye	: Doç.Dr.Serap ERDOĞAN	
Üye	: Yard.Doç.Dr.Eren KESİM	

Prof.Dr.H.Ferhan ODABAŞI
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

BAĞIMSIZ ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN BAKIŞ AÇISINDAN OKUL İKLİMİNİN EĞİTİM-ÖĞRETİM HİZMETLERİNE YANSIMASI

Abdulhamit KARADEMİR

İlköğretim Anabilim Dalı Okulöncesi Öğretmenliği Yüksek Lisans Programı
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Aralık, 2013

Danışman: Yard. Doç. Dr. Meral ÖREN

Çalışanların hoşnut olduğu sağlıklı bir okul iklimi, öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliğini belirler ki bu ilişkiler aynı zamanda olumlu ya da olumsuz bir öğrenme ortamının oluşmasında büyük rol oynadığından eğitim-öğretim faaliyetlerini de etkileyebilmektedir. Okulda olumlu bir iklimin oluşumunda bütün üyelerin kendilerini her yönden rahat, güvenli ve özgür hissetmeleri gerektiği bununla birlikte katı disiplin politikalarından uzak, esnek çalışma ortamları olan okulların eğitim-öğretim hizmetlerinde daha başarılı oldukları unutulmamalıdır. Okul öncesi eğitim kurumları, çocukların aileden sonra karşılaştığı ilk ortam olma özelliğini taşıdığından, başta okul müdürü olmak üzere okulda çalışan tüm çalışanların, çocuklara karşılaştıkları bu ilk ortamda aile sıcaklığını yaşatacak, kendilerini güvende hissedecekleri, gelişim ve öğrenmelerinin destekleneceği atmosferi oluşturmaları ve yaşatmaları da beklenmektedir.

Bu bağlamda, okulöncesi eğitim kurumlarından, resmi anaokulları yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin görüşlerini belirlemeyi ve varsa bu süreçte karşılaşılan sorunları, bu sorunlarla başa çıkma yollarını ve okul ikliminin sunulan eğitim-öğretim hizmetlerine olan yansımalarını; yönetici ve öğretmen bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk aşaması olarak, Eskişehir ilinde aktif faaliyet gösteren 18 bağımsız anaokulunda görev yapmakta olan 145 öğretmen ve 4 okul yöneticisine amaçlı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

örneklem almak için Örgütsel İklim Ölçeği uygulanmıştır. İkinci aşama olarak ise; ölçekten elde edilen standartlaştırılmış puanlar belirlenmiş, ölçekten en yüksek ve en düşük puanı alan iki okulun yönetici ve öğretmenlerinden gönüllü olanlarla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler tümevarım analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiş, görüşme verileri kodlandıktan sonra kodlardan alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin iklimi kişiler arası etkileşimin yer aldığı paylaşma, birliktelik, güven ve sağlıklı iletişim kavramlarıyla tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca sağlıklı iklim bulunan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iklimi sağlıksız okulda görevli yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, görüşmeye katılan yönetici ve öğretmenlerden edinilen verilere göre; bir eğitim kurumundaki iklimin oluşmasında en önemli etkenin yöneticiler olduğu, yönetici kişilik özelliklerinin ise yönetim biçimini belirlemede en önemli etken olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin kurum içi davranışlarını, iletişim biçimlerini, öğretmenlere verilen destek biçimlerini ve sorunlara yaklaşımını etkilediği görülmüştür. Çalışılan okul ortamının olumlu ya da olumsuz özelliklere sahip olması, doğrudan yönetim anlayışına bağlı olarak da ilişkileri etkilenmektedir. Yönetici sevecen, pozitif, neşeli ve anlayışlı bir karakter yapısına sahipse kurumda olumlu, açık ve sağlıklı bir atmosfer varken tam tersi durumlarda yani yönetici soğuk, negatif, baskıcı ve önyargılı bir karakter yapısındaysa kurumda o denli olumsuz, kapalı ve sağlıksız bir atmosfer oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda, görüşleri alınan yönetici ve öğretmenlere göre; sağlıklı iklim şartlarına ulaşmak için yönetici ve öğretmenlere ayrı görevler düşmektedir. Yöneticilerden sağlıklı iklim için; fikirlere açık olmak, adil olmak, aşırı resmiyetten uzak olmak, yapıcı ve dengeli ilişki kurmak, sağlıklı bir iletişim sağlamak ve en önemlisi lider ruhlu bir yönetim anlayışını benimsemeleri beklenmektedir. Öğretmenlerin yapması gerekenler ise; anlayışlı olmak, görev bilincine sahip olmak, yardımlaşmak ve diğer öğretmenlerle işbirliği içerisinde bulunmak olarak katılımcılarca belirtilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Araştırma sonucunda, okulda bulunan çalışma atmosferinin ve iklimin önce öğretmene ardından çocuklara doğrudan yansıdığı görülmektedir. Olumlu çalışma atmosferi ve iklimin öğretmenlere; memnuniyet, beklentilerin karşılanması, doyum sağlanması, çalışma isteği ve motivasyon, yüksek performans ve verimlilik olarak yansıdığı belirlenirken, çocuklara; ilgi, güler yüz, mutluluk sevecen ve sıcak ortamla birlikte yapılan etkinlik sayı ve niteliğindeki artış olarak yansıdığı düşünülmektedir.

Olumsuz okul ikliminin öğretmenlere ise; beklentilerin karşılanmaması ve çözülemeyen sorunlardan dolayı memnuniyetsizlik, psikolojik yıpranma, moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklı verim düşmesi, fikirlerin ifade edilememesi, kendini sınırlama, güven kaybı ve işten soğuma olarak yansıdığı belirlenirken çocuklara; sınıf içinde negatif enerjiye bağlı olarak arkadaşlarıyla ve öğretmeniyle agresif ilişkiler, daha fazla sınırlama ve iletişim sorunları, daha az öğretmen katılımı ve sınıfta yapılan etkinliklerin sayı ve niteliğinde azalma biçiminde yansıyabileceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okulöncesi eğitim, Okul iklimi, İklim yansımaları, Okulöncesi öğretmenleri, Okulöncesi yöneticileri.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ABSTRACT

THE REFLECTION OF SCHOOL CLIMATE ON THE LEARNING AND TEACHING PROCESS FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC PRESCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS

Abdulhamit KARADEMİR

Elementary Education Department, MA Program in Preschool Teaching
Anadolu University Institute of Educational Sciences
December, 2013

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Meral ÖREN

A warm school climate in which the staff is contented determines the quality of teacher-administrator relationship, which can affect the learning and teaching process since it has a significant role in forming a positive or negative learning environment. It should not be forgotten that all the members need to feel comfortable, safe and free for a positive school climate. Moreover, the schools having a flexible working environment rather than those with strict disciplinary policies are more successful in terms of the learning and teaching process. Since preschool institutions are the first environments that children contact following their families, all the staff, especially the administrators, should create a school atmosphere as warm as a family.

This is a descriptive research, aiming to identify preschool administrators' and teachers' views on school climate, the problems they face in this respect, the ways coping with these problems and the reflections of school climate on learning and teaching process.

As the first step of the study, the Organizational Climate Description was administered to 145 teachers and 4 school administrators working at 18 different preschools in Eskisehir to have purposive sampling. As the second step, the standardized scores from the scale were identified, the volunteering administrators and

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

the teachers of the two schools getting the highest and the lowest scores were interviewed. The data were analysed using inductive analysis technique; the data gathered through the semi-structured interviews were coded and sub-themes and themes were identified based on the codes.

The results of the study revealed that the administrators and the teachers described climate with the concepts of sharing unity, trust and healthy communication. Also, the administrators and the teachers of the school having a healthy school climate seemed to perceive school climate as more positive than the other school's.

The findings indicated that the most important factor in forming school climate is the school administrators, and the personality of the administrator is the most important factor in formation of school climate. The principles and behaviours of the administrators along with the type of school climate at their schools are shaped by their personality. School administrators personality affects their behaviors in school, communication styles, the amount and type of teacher support they provide and the way they approach to problems. The school climate and administration style affects the relationships in school. If the administrator is warm, positive, cheerful and considerate, the school has a positive, open and healthy atmosphere as well; on the other hand, if he/she is negative, distant, strict and prejudiced, the atmosphere is also negative and unhealthy.

According to the participants of the study, the administrators and the teachers have different responsibilities to form a positive school climate. The administrators should be open to ideas, fair, sincere and have a constructive and balanced relationship, and most importantly adopt an administrative mentality with the soul of a leader. As for the teachers, they should be considerate, aware of their responsibilities, helpful to each other and cooperative.

The study also revealed that the work atmosphere and the climate at schools directly affects teachers and then indirectly the students. A positive school climate was found to be reflected in teachers as satisfaction, expectations being met, job satisfaction,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

motivation, high performance and productivity while positive reflections on students were a more teacher interaction, positive mood, warm environment and more and better quality activities.

On the other hand, a negative school climate seems to cause unfulfilled expectations and dissatisfaction, burn out and lack of motivation due to unsolved problems in teachers. While in children the possible effects of negative climate are which in return affects the children as more aggressive teacher-child and peer relationships due to the negative atmosphere in the classroom, more restrictions and communication problems, less teacher involvement and decrease in the number and quality of activities conducted in the classroom.

Key Words: Preschool education, school climate, climate reflections, preschool teachers, preschool principals.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ

Yapı olarak farklılıkların bulunmasına rağmen okul öncesi eğitim veren kurumlarda da diğer eğitim kurumlarının yönetiminde söz konusu olan işlerin yapıldığı ve benzer yönetim süreçleri uygulandığı bilinmektedir. Süreçler işletilirken çalışanların görüş ve gereksinimleri, okul içinde etkili bir iletişimin sağlanmış olması, çalışanların birlikte alınan kararları belli bir plan dâhilinde uygulayıp, ortak amaç doğrultusunda hareket edebiliyor olmaları okulda gerçekleştirilmek istenen eğitim-öğretim hizmetlerinin niteliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Özellikle eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı örgütlerde insanların davranışları örgüt ortamını oluşturan etmenler arasında gösterilmektedir. Okulöncesi eğitim yöneticileri ve öğretmenleri eğitim-öğretim hizmetlerinde istenilen amaçlara ulaşabilmek için, birlikte kurum içinde etkili iletişimin bulunduğu, moral-motivasyonun yüksek olduğu demokratik ve destekleyici özelliklere sahip örgüt iklimini oluşturmak durumundadırlar.

Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerine bağlı resmi anaokullarında gerçekleştirilen ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iklim özellikleri ve iklimin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma gerçekleştirilirken birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmuştur. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde desteklerini ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Meral ÖREN'e, tez jürimde bulunup, değerli görüşleriyle bana önemli katkılar sağlayan Sayın Doç Dr. Serap ERDOĞAN'a ve araştırmanın çeşitli aşamalarında görüşlerine başvurduğum ve tezin şekillenmesinde büyük katkısı bulunan Sayın Yard. Doç. Dr. Eren KESİM'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde manevi destekleriyle her zaman yanımda olan, katkısı ve desteğini esirgemeyen çalışma arkadaşlarım ve dostlarım Araş. Gör. Sevcan YAĞAN GÜDER'e, Öğr. Gör. Aslı YILDIRIM'a, Araş. Gör. Murat EKİCİ'ye, Araş. Gör. Fatih ÖZTÜRK'e, Araş. Gör. Yusuf ÖZTÜRK'e, Araş. Gör. Mahmut BOZKURT'a, Araş. Gör. Bilal ÖNCÜL'e, Araş. Gör. Ömür GÜRDOĞAN BAYIR'a, Araş. Gör. Emel

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

GÜVEY AKTAY'a, tezimin her aşamasında heyecanımı paylaşan ve katkılarını sunan oda arkadaşım Araş. Gör. Ümran ALAN'a ve ismini burada sayamayacağım tüm sevdiklerime teşekkür borçluyum.

Lisansüstü eğitimim için beni Anadolu Üniversitesi'ne gönderen ve kadromun bulunduğu Muş Alparslan Üniversitesi'ne teşekkür ederim. Veri toplama sürecine katkı sağlayarak, görüşlerini esirgemeyerek çalışmaya katılan değerli okul yöneticileri ile öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Benim bu günlere gelmem için fedakarca çabalayan, varlığımı borçlu olduğum ve yaşamımın her anında ihtiyaç duyduğum desteği sağlayan sevgili anneme, ve sevgili babama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yaşamın her alanında her zaman sevgisini, varlığını, desteğini ve dostluğunu hissettiğim sevgili kardeşim Abdussamet KARADEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Eskişehir, 2013 Abdulhamit KARADEMİR

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ÖZET iii
ABSTRACT vi
ÖNSÖZ ix
ÖZGEÇMİŞ xi
İÇİNDEKİLER xii
TABLOLAR LİSTESİ xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ xvii

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ 1
Problem Durumu 4
Amaç 7
Önem 8
Sınırlılıklar 9
Tanımlar 10
Kavramsal Çerçeve 10
Örgüt İklimi 10
Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi 12
Örgüt İkliminin Alt Boyutları 12
Yönetici Davranışları 13
Destekleyici müdür davranışı 13
Emredici müdür davranışı 13
Kısıtlayıcı müdür davranışı 13
Öğretmen Davranışları 13
Samimi öğretmen davranışı 13
İşbirlikçi öğretmen davranışı 13
Umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışı 14
Örgüt İklimi Türleri 14
Sağlıklı-Açık İklim 14
Sağlıksız-Kapalı İklim 15

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıklı ve Sağlıksız Okul İkliminin Etkileri 15
Okul İklimi ve Yöneticinin Rolü 18
İlgili Araştırmalar 21
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 21
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 26

İKİNCİ BÖLÜM: YÖNTEM 33
Araştırma Modeli 33
Katılımcılar 35
Birinci Aşama Katılımcıları 35
İkinci Aşama Katılımcıları 36
Veri Toplama Araçları 39
Verilerin Toplanması 41
Verilerin Çözümlenmesi 42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR 45
Örgütsel İklim Ölçeğinden Elde Edilen Bulgular 45
Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Faktör Puanları 47
Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Faktör Puanlarına Göre S ve A Okulu İklim Profilleri 50
Yarı Yapılandırılmış Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular 51
Okul İklimi Tanımına İlişkin Bulgular 52
İklim Çeşitlerine İlişkin Bulgular 55
Sağlıklı İklim 56
Yönetim Anlayışı: Demokratik 56
Yönetici kişilik özellikleri 57
İletişim becerileri 61
Sorun çözme biçimleri 64
Eğitim-öğretim hizmetlerine destek 68
İletişim Biçimleri 74
Ortam Özellikleri 82
İlişkiler 87

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmen-öğretmen ilişkileri 88
Yönetici-öğretmen ilişkileri 90
Takım ruhu 92
Sağlıksız İklim 94
Yönetim Anlayışı: Otokratik 94
Yönetici kişilik özellikleri 95
İletişim becerileri 99
Sorun çözme biçimleri 103
Eğitim-öğretim hizmetlerine destek 107
İletişim Biçimleri 111
Ortam Özellikleri 119
İlişkiler 125
Öğretmen-öğretmen ilişkileri 126
Yönetici-öğretmen ilişkileri 127
Sağlıklı İklim İçin Beklentiler 133
Öğretmenlerden yapması beklenenler 134
Yöneticilerden yapması beklenenler 137
İklim Yansımalarına İlişkin Bulgular 145
Öğretmenlere Yansımalar 145
Öğretmenlere olumlu yansımalar 146
Öğretmenlere olumsuz yansımalar 150
Çocuklara Yansımalar 155
Çocuklara olumlu yansımalar 156
Çocuklara olumsuz yansımalar 159

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 164
Tartışma 164
Sonuç 181
Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Sonuçlar 181
Okul İklimi Tanımlarına İlişkin Sonuçlar 182
İklim Çeşitlerine İlişkin Sonuçlar 183
Sağlıklı İklime İlişkin Sonuçlar 183

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıksız İklime İlişkin Sonuçlar 186
Sağlıklı İklim İçin Beklentilere İlişkin Sonuçlar 191
İklim Yansımalarına İlişkin Sonuçlar 192
Öğretmenlere Yansımalara İlişkin Sonuçlar 192
Çocuklara Yansımalara İlişkin Sonuçlar 193
Öneriler 194
Uygulamaya Yönelik Öneriler 194
Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler 195

EKLER 196
KAYNAKÇA 210

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Okul İklimi Tipleri ve Profilleri 14
Tablo 2: Okullardaki Yönetici ve Öğretmen Sayıları 35
Tablo 3: Örgütsel İklim Ölçeği Katılımcı Özellikleri 36
Tablo 4: Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Okullara Göre Standartlaştırılmış Puan Dağılımları 37
Tablo 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Katılan Öğretmenlerin Özellikleri 38
Tablo 6: Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Katılan Yönetici Özellikleri 39
Tablo 7: Örgütsel İklim Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistik Değerleri 46
Tablo 8: Betimsel İstatistik Değerleri 47
Tablo 9: Okullara Göre Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Standartlaştırılmış Faktör Puanları 48
Tablo 10: S ve A Okulu İklim Profilleri 50
Tablo 11: İklim Tanımları Alt Tema Dağılımları 54

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Görüşmelerden Elde Edilen Tema ve Alt Temalar 51
Şekil 2: Okul İklimine İlişkin Tanımlar 52
Şekil 3: İklim Çeşitlerine İlişkin Tema ve Alt Temalar 55
Şekil 4: Sağlıklı İklim Alt Tema ve Kategorileri 56
Şekil 5: Demokratik Yönetim Anlayışı Kategorileri 57
Şekil 6: Yönetici Kişilik Özellikleri 57
Şekil 7: Yönetici İletişim Becerileri 61
Şekil 8: Sorun Çözme Biçimleri 64
Şekil 9: Eğitim Öğretim Hizmetlerine Destek 68
Şekil 10: İletişim Biçimleri 74
Şekil 11: Ortam Özellikleri 82
Şekil 12: İlişkiler 87
Şekil 13: Sağlıksız İklim Alt Tema ve Kategorileri 94
Şekil 14: Otokratik Yönetim Anlayışı Kategorileri 95
Şekil 15: Yönetici Kişilik Özellikleri 95
Şekil 16: Yönetici İletişim Becerileri 99
Şekil 17: Sorun Çözme Biçimleri 103
Şekil 18: Eğitim Öğretim Hizmetlerine Destek 107
Şekil 19: İletişim Biçimleri 111
Şekil 20: Ortam Özellikleri 119
Şekil 21: İlişkiler 125
Şekil 22: Sağlıklı İklim İçin Beklentiler 133
Şekil 23: İklim Yansımalarına İlişkin Tema ve Alt Temalar 145
Şekil 24: Öğretmenlere Yansımalar 146
Şekil 25: Öğretmenlere Olumlu Yansımalar 146
Şekil 26: Öğretmenlere Olumsuz Yansımalar 150
Şekil 27: Çocuklara Yansımalar 155
Şekil 28: Çocuklara Olumlu Yansımalar 156
Şekil 29: Çocuklara Olumsuz Yansımalar 159

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Gelişimin hızla gerçekleştiği, kazanım, bilgi ve becerilerle beraber davranış ve alışkanlıkların büyük ölçüde kazanıldığı okulöncesi eğitim çağı çocukların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimleri açısından son derece hassas bir dönemdir. (Şen, 2007). Bu nedenle yaşamın ilk yıllarında çocuğun içinde bulunduğu çevrenin ve alınan eğitimin gelişimde çok önemli bir rolü vardır. Çevre ve alınan eğitim çocuğun gelecekteki kişilik yapısını, alışkanlık, davranış, inanç ve değer yargılarını önemli derecede etkilemekte (Senemoğlu, 1994) ve son derece kritik bu dönemde çocuğa verilenler ve verilmeyenler onun geleceğini şekillendirmektedir. Eğitim-öğretime okul öncesi dönemden itibaren dahil olan çocukların hayata daha iyi bir başlangıç yapabilmeleri için bu dönemi verimli geçirmeleri gerekmektedir. Çocukların verilen eğitimle nitelikli birer insan olarak yetişmeleri ise başta eğitim alınan çevre, ardından öğretmen olmak üzere kurum çalışanlarının nitelikli özelliklere sahip olması ile mümkün görülmektedir (Oktay, 2010).

Okul öncesi eğitim, çocuğu hayata hazırlamada son derece önemli bir süreçtir. Günümüzde değişen eğitim sistemi, teknoloji, çevre koşulları ve yaşam biçimleri çocuğun eğitiminde ailenin yanı sıra eğitim kurumlarının da gerekliliğini göstermektedir (MEB, 2012). Araştırmalar (Eser, 2010; Şahin, 2010; Tezcan, 2011), öğrenmeye ve gelişmeye gereken ilginin erken yaşlardan başlanılarak gösterilmesi durumunda, ilköğretimde ve sonraki aşamalarda daha büyük başarılar sağlandığını, erken yaşlarda gösterilen ilginin öğrenme güçlüklerini, gecikmelerini ve engellerini azaltabildiğini, hatta yok edebildiğini, nitelikli bir erken çocukluk deneyimi yaşayan çocukların, okula devam, okulda başarılı olma ve topluma katkıda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, okul öncesi deneyimi olan çocukların sınıfta kalma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, böyle deneyimlerin yalnızca dil, matematik ve problem çözmeye temel oluşturması değil, aynı zamanda temel güveni, kendine saygıyı, başkaları ile etkileşimi ve öğrenmeyi güçlendirmesidir (Güneysu, 2005).

Okul öncesi eğitime yüklenen anlam ve yerine getirmesi beklenen işlevler ülkeden ülkeye hatta kurumdan kuruma değişse de, bazı temel noktalar okul öncesi eğitiminin vazgeçilemez işlevleri olarak görülmektedir (EACEA, 2009; Miarelet, 1977;

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Temel, 2003). Senemoğlu'na (1994) göre bu yaş grubu çocuklarının, tüm gelişim alanlarında gelişimlerinin desteklenmesi, iyi alışkanlıklar kazanmalarının sağlanması, temel eğitime hazırlanmaları, şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak sistemli ve elverişli bir eğitim ortamının yaratılması, ana dillerini doğru ve düzgün konuşmalarının sağlanması bu işlevlerin en temel olanlarıdır (MEB, 2009). Kısacası, çocukların sosyal ve akademik yönden gelişip temel eğitime başlamalarını sağlamak, çocuğun hem bakımını hem de eğitimini kurumsallaştırmak, çocuk psikolojisi ve eğitimi konularında yeterli bilgisi bulunmayan anne babaların eksik bırakacağı alanları doldurmak gibi sebeplerden dolayı okul öncesi eğitimin ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu görülmektedir (EACEA, 2009). Tüm bu nedenlerden dolayı okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması çalışmaları devlet politikası olarak kalkınma planlarında yerini almıştır (DPT, 2006). Ancak bunun yanı sıra nitelikli eğitim hizmeti verilmesi de büyük önem taşımaktadır. Okul öncesi eğitim, nicelik olarak gelişir ve yaygınlaşırken nitelikten de ödün verilmemesi gerekmektedir. (AÇEV, 2003). Son yıllarda kamuoyundan gelen talep doğrultusunda, devlet özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) tarafından yapılan çalışmalar, ülke düzeyinde okul öncesi eğitim kurumlarının ve dolayısıyla okullaşmanın artmasını sağlamış; ancak henüz hem nicelik hem de nitelik olarak istenen düzeye ulaşılamamıştır (AÇEV, 2007; Bekman ve Gürlesel, 2005). Eğitim hizmetleri içerisinde nitelik kavramı; çocuğun öğrenmesi ve gelişimini artıracak biçimde eğitim faaliyetlerinin nasıl organize edilmesi gerektiği, öğrenme faaliyetlerinde hangi kavramların önemli olduğu, çocukları demokratik toplumun aktif ve katılımcı vatandaşları olarak yetiştirmenin en iyi biçiminin nasıl olacağı üzerine odaklanmaktadır (Kıldan, 2010). Eğitim-öğretimi etkileyen unsurları; öğrenci, öğretmen, fiziki ortam ve teknik donanım, sosyal-kültürel-akademik faaliyetler ve yönetim anlayışı olarak sıralamak mümkündür (Başaran, 2004).

Okul öncesi eğitimde nitelik tanımlandığında ise; fiziksel ortam, öğretmene düşen çocuk sayısı, çocuğun öğrenme süreci, öğretmenlerin çocuklarla ne şekilde etkileşim kurduğu ve çocuklara nasıl yaklaştıkları, öğretmenlerin pedagojik farkındalıkları ve genel amaçlara yönelik çalışma yöntemleri üzerine odaklanılmaktadır. Ancak araştırmaların ve ilgili alanyazının büyük çoğunluğunda okulöncesi eğitimin niteliği, kurum içi sosyal çevre ve fiziksel ortam düzenlemesine işaret etmektedir. Çünkü sosyal çevre ve fiziksel ortam düzenlemesi; hem bireyin sosyalleşme süreci hem

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

de öğretme-öğrenme sürecini etkileyen en önemli unsurdur (Ünal, 2006). Bu organizasyonlar içerisinde öğretmenin eğitsel, mesleki ve kişilik özellikleri, kullanılan öğrenme ve öğretme yaklaşımları, eğitim ve öğrenme teknolojileri ve araçları, kişiler arası ilişkiler, ölçme ve değerlendirme gibi çok yönlü süreçler bulunmaktadır (Kıldan, 2010). Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında kurumda nitelikli bir eğitim verilebilmesi için başta kurumdaki yönetim anlayışının, bu anlayışın oluşturduğu kurumdaki sağlıklı iletişimin ve yöneticilerin ardından son olarak öğretmen ile diğer personellerin nitelikli olmaları gerekmektedir (Başaran, 2008; Bursalıoğlu, 2011, Taymaz, 2011).

Okulöncesi eğitimin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan birisi, çocuklarla sürekli etkileşim içinde olan öğretmendir. Öğretmenler farklı ilgi ve ihtiyaçları olan çocukların birlikte çalıştığı güvenli ve zengin bir ortam yaratırlar. Çocukların kendilerini ve dünyayı anlamalarını, düşünme için gerekli bilgi ve becerilerinin gelişmesini, problem çözme becerilerinin gelişmesini ve kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlarlar (Shen, 2005). Öğretmenin tüm bu amaçları gerçekleştirebilmesi ise nitelikleriyle yakından ilgilidir. Okulöncesi eğitimde öğretmen niteliklerinden bahsedildiği zaman, öğretmenlerin eğitim seviyesine odaklanılmış ve daima iyi eğitimli öğretmenlerin sınıflarının nitelikli olacağından bahsedilmiştir. Oysa yapılan araştırmalar sadece eğitim seviyesinin çocukların akademik ve sosyal gelişimlerinde etkili olmadığını göstermiştir (Early ve diğerleri 2007). Öğretmenlerin çocukların akademik ve sosyal gelişimlerinde önemli rol oynayan öğretmen-çocuk etkileşimini dikkate alarak olumlu, güven verici bir ilişki kurması (Howes, 2000), çocukların yeni davranış kazanmalarını ve üretken olmalarını sağlayacak şekilde sınıf ortamının düzenlemesi, onları yönlendirmesi, öğrenme yaşantılarına katılmayı engelleyen davranışların değiştirmesi (Özyürek, 2009) gibi nitelikli sınıf ortamı oluşturma becerilerine sahip olması istenilen hedeflere ulaşmak için oldukça önemli görünmektedir.

Öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri, kişilik özelikleri (Kayabaşı, 2009), mesleğini severek yapması gibi birçok faktörün yanı sıra çalıştığı okul ortamındaki çeşitli özelliklerde sınıf içindeki davranışlarını etkilemektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamın huzurlu ya da gergin olması, onların çocuklara olan davranışlarına yansımaktadır. Yapılan birçok araştırma, öğretmenlerin çalıştıkları ortam hakkındaki algılarından oluşan okul ikliminin öğretmenlerin iş doyumları (Eser, 2010), tükenmişlik

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

düzeyleri (Boyd ve Schneider, 1997), öz yeterlilik inançları (Kim ve Kim, 2010), mesleki tutumları (Şahin ve Yavuz 2009), motivasyonları, performansları ve moralleri üzerinde etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Birbirlerine her yönden destek olan, açık, sıcak, samimi, dürüst ilişkiler geliştiren yönetici ve öğretmenler çocuklara model olarak, onların hem sosyal hem de akademik gelişimlerine katkıda bulunurlar.

Problem Durumu

Okul öncesi eğitimde nitelik, son yıllarda araştırmacıların ve uygulayıcıların odak noktası olmuştur. Özellikle yurtdışında, okul öncesi eğitimde yönetimin uygulamaları ve genel nitelik arasında ilişkiyi gösteren birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Hayne, Emmons ve Ben-Avie (1997) yaptıkları çalışmada, yönetimin uygulamalarının küçük çocuklarla çalışan öğretmenlerin sevgi ve öfkeli davranışlarını belirlemede bir faktör olarak bulmuştur. Ancak ülkemizde eğitim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmaların sayıca az olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca bu araştırmalarda; çalışma ortamı anlamına gelen okul ikliminin, eğitimin niteliğini etkileyebilecek faktörler arasında gösterilmediğini görmekteyiz. Diğer alanlarda yapılan örgütsel iklim çalışmaları, iş ve işveren hakkında olumlu duygulara sahip çalışanların daha fazla üretken olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Sylva, Melhuish, Sammons, Siraj-Blatchford ve Taggart, 2011). Bu çalışmalar dikkate alındığında, daha iyi ortamlarda çalışan okulöncesi öğretmenlerinin de daha yüksek performans göstermesi ve daha nitelikli bir eğitim vermesi beklenebilir.

Okul iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran, okulda bulunan kişiler tarafından algılanan, hissedilen özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Topçu, 1998). Kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ürünü olan okul iklimini (Bursalıoğlu, 2011) etkileyen pek çok öğe vardır. Öğretmenlerin iklim algıları, yöneticilerin liderlik uygulamalarından fazlasıyla etkilenir. Aslında okul iklimini belirleyen en önemli kişiler yöneticilerdir (Hoy ve Clover, 2007).

Okul örgütlerinin amaçlarına ulaşması, büyük ölçüde öğretmenlerin verimli çalışmasına ve işten sağladıkları doyuma bağlı olduğundan, öğretmenleri birlik ve beraberlik içinde çalışmayan, okul amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamayan, yöneticisinden ve çalıştığı okul yapısından hoşnut olmayan, yaptığı işten psikolojik olarak doyum almayan bir eğitim kurumunun istenilen ve planlanan işleri yerine

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

getirmesi olanaksızdır (Topçu, 1998). Taymaz (2011), sağlıklı ve açık bir iklime sahip okullarda okulun amaç ve politikasının benimsendiğini, yöneticilerin işleri hatasız yaptığını, çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca işlerine yeterince güdülenmiş ve bağlanmış, moralleri yüksek ve okullarıyla gurur duyan öğretmenlerin bulunduğu bu ortamlarda iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar olumlu yönde etkilenmektedir.

Alan yazın incelendiğinde yurtdışında ve ülkemizde eğitimin tüm kademelerinde öğretmenlerin, yöneticilerin, ailelerin ve çocukların okul iklimi algılarını inceleyen pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir (Eser, 2010; Korkmaz, 2011; Şahin, 2010; Tezcan, 2011). Ancak ülkemizde ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında örgüt iklimi hakkında pek çok çalışma yapılmasına rağmen, bu araştırma kapsamında ulaşılabilen kaynaklardan bağımsız anaokullarında kurum iklimini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda ülkemizde yapılan tek çalışma, Yalçınkaya Akyüz (2000) tarafından yapılan okulöncesi öğretmenlerinin örgüt iklimi ve iş doyumu algılarının belirlenmesi ve örgüt iklimi ile iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlayan çalışmadır. Araştırmacı, ilköğretim ve kız meslek liselerinde çalışan okulöncesi öğretmenleri, sınıf öğretmenleri ve yöneticilerle çalışmış, kurum ikliminin öğretmen performans, iş doyumu ve motivasyonlarını etkilediği sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin çocukların tüm gelişim alanlarını destekleyecek etkili, sıcak, samimi, düzenli ve cazip bir sınıf ortamı oluşturması okul atmosferinin sınıfa yansıması olarak görülebilir. İyi atmosfer bulunan bir sınıfta etkili öğretim ve öğrenimle birlikte istendik sonuçlara ulaşma bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır (Ellis, 1988). Sınıf atmosferi okul ikliminden doğrudan etkilendiği için sınıf ortamını okul ortamından ayırmak doğru olmamaktadır. Örneğin okul yönetiminin baskıcı bir tavrı varsa, öğretmenin bundan etkilenmemesi ve sınıfında da baskıcı bir yönetim uygulamaması mümkün görünmemektedir. Çalışılan okul, çalışma koşulları ve yöneticilerin eksik desteğine (Çınkır ve Çetin, 2010) meslektaşlarından destek görmemeye karşı geliştirilen stres, öğretmenlerde tükenmişliğe yol açmaktadır. Öğretmenlerin tükenmişliği sonucunda oluşan sorunlar ise, yalnızca öğretmeni ilgilendirmekle kalmayıp yanı sıra öğrencilere, okula, veliye, meslektaşlarına ve kendi yakın çevresine de yansımaktadır (Girgin ve Baysal, 2006). Duygusal tükenme yaşayan öğretmenler tükenmişlik düzeyine

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bağlı olarak öğretmen merkezli, daha denetleyici, kısıtlayıcı ve zorlayıcı disiplin yöntemlerine başvurmaktadırlar. Tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sınıflarında olumsuz öğrenme ortamları yarattıkları da ayrıca kanıtlanan sonuçlar arasındadır (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007). Okulöncesi dönem çocuklarının en önemli ihtiyaçlarından olan sevgi, saygı ve ilgi onlara ancak bu değerlere sahip olan ortamlarda verilebilir. Mutsuz, yaptığı işten doyum almayan, çalıştığı ortamda bulunmaktan hoşnut olmayan öğretmenlerin, çocukların bu ihtiyaçlarını karşılayamayacakları açıktır. Öğretmenler tarafından okulda oluşturulan ortam, çocukların değer gelişimi için bir model çizmektedir. Çünkü çocuklar öğretmenlerin davranışlarını bilinçli ya da bilinçsiz kaydederler ve bu davranışları taklit ederler. Sosyalleşme sürecinde işbirliği, dayanışma, nezaket, samimiyet, saygı gibi değerleri rol model aldıkları öğretmenlerinden öğrenirler. Öğretmenlerin okul ortamında yetişkinlerle olan ilişkileri çocukların dikkatinden kaçmaz. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerle ilişkilerinde problemler olan, desteklenmeyen, düşük moralli öğretmenlerin, sınıflarına girince canlı, neşeli, hareketli, hoşgörülü, sabırlı olması, güven ortamı oluşturması, iyi bir eğitim ortamı hazırlaması ve sınıfta çıkabilecek sorunlarla olumlu yöntemlerle baş edebilmesi pek mümkün görünmemektedir. Verilen tüm bu bilgiler doğrultusunda, okulöncesi eğitim kurumlarından resmi bağımsız anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okullarının ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi gerekli görülmektedir.

Bu araştırmayla ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak, MEB' e bağlı okul öncesi eğitim kurumlarından resmi bağımsız anaokullarında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin ve görevli okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri aracılığıyla, bu kurumlardaki iklim özelliklerine ve yönetici-öğretmen ilişkilerinin eğitim-öğretim sürecine etkisi betimlenip söz konusu okullarda bu süreçte karşılaşılan sorunlar tespit edilmeye ve anaokullarında aynı kurum iklimini paylaşan yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları ilişkisel sorunlara yönelik başa çıkma yolları ortaya konmaya çalışılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Amaç

Araştırmanın amacı, Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bağımsız anaokullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin bakış açısından kurumlarında bulunan çalışma iklimi özelliklerini ortaya koyup, varsa yaşanılan sorunlar ve çözüm yöntemleri, okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarını ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1- Araştırma yapılacak okulöncesi eğitim kurumlarına hangi iklim türü egemendir?
2- Sağlıklı ve sağlıksız iklim bulunan okullardaki yönetici ve öğretmen davranışları nasıldır?
3- Okul iklimini oluşturan yönetici-öğretmen etkileşimlerinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
4- Sorunları gidermek için yönetici ve öğretmenler hangi çözüm yollarını kullanmaktadırlar?
5- Mevcut okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansıması nasıldır?
6- Sağlıklı okul iklimi oluşturmada yönetici ve öğretmenlerden neler beklenmektedir?

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Önem

Çocuk ve aile için eğitime ilk adım atılan yer olan okulöncesi kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenler sistemin en önemli öğesi olmaktadırlar. Okulöncesi eğitimin amacına ulaşması, bu kurumlarda çalışan eğitimcilerin kişilik özellikleri, mesleki yeterlilikleri ve yaptıkları işten doyum sağlamaları ve bu eğitimi veren kurumların uygun koşulları sağlaması ile yakından ilişkilidir. Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan uyumları da oldukça önemlidir. Araştırmalar göstermiş ki, pozitif ve destekleyici bir okul iklimi, çocukların sağlıklı gelişimini desteklemekte ve akademik başarılarını arttırmaktadır. Bu nedenle okulöncesi eğitim kurumlarında çalışanların verimliliğini arttırmak için bazı koşulların sağlanması gerekli görünmektedir (Cohen, Pickeral, McCloskey, 2009; Özyürek, 2009).

Kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü olan okul iklimi (Bursalıoğlu, 2011), kişisel motivasyona etki ettiği için örgüt performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hoy ve Clover, 2007). Yapılan birçok çalışmada, öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumu, performansı ve etkililiğinin okul iklimi ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Başarıyı hedefleyen her okul, örgüt iklimini değerlendirmeli ve bulgular sonucunda gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Okul iklimini etkileyen unsurların belirlenmesi ile bu konuda ne gibi önlemler, destekler, öneriler verilebileceğinin belirlenmesi sağlanabilir.

Okul iklimindeki yetişkinler arası ilişkiler, çocuklara ve eğitim-öğretime nasıl yansımaktadır? Teorik olarak öğretmenlerin işlerine olan duyguları, meslektaşlarının onların mutluluğuna etkisi ve bunun onların çocuklara davranışlarını etkileme ihtimali vardır. Örneğin yetişkinler rahat bir çalışma ikliminde, işlerinden ve meslektaşlarından memnunlarsa, çocuklara davranışları daha sıcak ve işbirlikçi olabilir. Tersine çatışmaların ve sıkıntıların olduğu gergin çalışma iklimleri yetişkinlerin ruhsal durumlarını etkileyebilir ve bu durumda öğretmenler, çocukların ihtiyaçlarına ve hislerine daha az duyarlı olabilir. Yetişkinler için, rahat çalışma ikliminde, aktivitelerde çocuklarla iç içe olmak daha kolay olabilir, çünkü onlar işlerini zorlu ve yaratıcılığa teşvik edici olarak görebilirler. Çocuklar aktif ve uyumlu yetişkinlerin varlığıyla kendilerini daha güvende hissedebilirler ve kendi etkinliklerinde daha bağımsız davranabilirler (Hedin, Ekholm ve Andersson, 1997). Bu çalışma öğretmenlerin

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

okuldaki yetişkinlerle olan ilişkilerin ve olumlu bir çalışma ortamının çocuklara yansımaları ile ilgili bilgi verebilir.

Okul iklimini belirleyen en önemli unsur yöneticilerdir (Hansen, 2006). Okul yöneticilerinin yeterlilikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışları, okuldaki tüm personel, veliler ve öğrenciler üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Araştırmanın sonuçları, okulöncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi hakkında bilgi verebilir ve yöneticilerin kurumlarında gerekli değişme ve gelişme için önlem almalarını sağlayabilir. Okulların örgütsel iklimi ve sınıf yönetimi ile ilgili yurt dışında ve Türkiye'de pek çok araştırma yapılmaktadır. Ancak yapılan araştırma ile ulaşılabilen kaynaklar ölçüsünde, ülkemizde bağımsız anaokullarının örgüt iklimini ve iklimin çocuklar ile eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarını belirleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların tamamına yakınında nicel yöntemlerin kullanıldığı görülmüştür. Bu alanla ilgili yapılacak nitel bir çalışmanın; okul ikliminin çalışanlara ve çocuklara nasıl yansıdığı ile ilgili daha derinlemesine bilgi verebileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın daha sonra yapılacak araştırmalara yol gösterici olması umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma sınırlılıklarını şunlar oluşturmaktadır:

1. Bu araştırmanın birinci aşama, nicel boyut katılımcıları 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı İlçeleri 'ne bağlı merkez resmi bağımsız anaokullarında görev yapan 34 yönetici ve 115 öğretmen ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın ikinci aşama nitel boyut katılımcıları 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı İlçeleri 'ne bağlı merkez resmi bağımsız anaokullarında görev yapan 3 yönetici ve 15 öğretmen ile sınırlıdır.
3. Araştırma sadece ölçekten en yüksek ve en düşük puanı alan okullarda görevli yönetici ve öğretmen görüşlerini içermektedir.
4. Okullardaki diğer personel, veli ve çocuklar araştırmanın dışında tutulmuştur.
5. Özel anaokulları ve okulöncesi eğitimi veren diğer eğitim kurumları bu araştırmanın dışında tutulmuştur.
6. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

7. Kapalı-sağlıksız iklim bulunan okul yöneticisi ile görüşülemediğinden durum onun bakış açısıyla değerlendirilememiş bu okul için elde edilen müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerinden çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

Tanımlar

Okul Öncesi Eğitim Kurumları: Okulöncesi çağı çocuklarına eğitim veren resmi ve özel okulöncesi eğitim kurumlarıdır (MEB, 2004)

Bağımsız Anaokulu: 36-72 aylık çocukların eğitimleri amacıyla açılan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, özel ya da resmi Okul Öncesi Eğitimi kurumu (MEB, 2006).

Örgüt İklimi: Kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü olan örgüt iklimi (Bursalıoğlu, 2011), örgüte kimliğini kazandıran, katılımcılar tarafından tecrübe edilen, onların davranışlarını etkileyen, onlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978).

Okul İklimi: Örgüt iklimi örgütteki formal ve informal ilişkilerden, çalışanların kişiliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilenen, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütteki çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler bütünüdür (Hoy ve Miskel, 2010).

Yönetici-Öğretmen Etkileşimi: Bir eğitim kurumunda yönetici ve öğretmenler arasında birbirlerini karşılıklı olarak etkileyebilecek ve okuldaki diğer ögeleri etkileyen her türlü davranış, tutum ve ilişkiler bütünüdür (Jones, 2011).

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde alanyazın doğrultusunda okulöncesi eğitim ve örgüt iklimi arasındaki ilişki kavramsal olarak verilmiştir.

Örgüt İklimi

Tüm örgütlerin görünen ve görünmeyen öğelerinin etkileşimi ile kişilik kazandıkları söylenebilir. Örgütlerde rahatlıkla görünen örgütsel yapı, iş tanımları ve unvanlar, otorite, denetim alanı, örgütün amaçları ve buna ilişkin uygulamalar ile planlama, bilgi verme, personel politikası gibi uygulamalar örgütlerin karakterini belirlemektedir (Ertekin, 1978). Bununla birlikte örgüt çalışanları için; çalışanlar arasındaki etkileşim,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

davranış biçimleri, açıklık, güven, örgüte bağlılık, istek, gereksinimler, ast ve üst arasındaki ilişkiler de örgütlerin kişiliğini belirlemede önemlidir (Ertekin, 1978). Nasıl ki ailedeki ve çevredeki ilişkilerden doğan durumlar insanlarda bazen mutluluk, canlılık, hoşnutluk gibi iyi duygular; bazen de sıkıcı, bunaltıcı, iç karartıcı mutsuz eden duygular uyandırıyorsa; iş ortamı da insanlarda mutluluk veren duygular yarattığı gibi kötü, mutsuzluk hissi veren duygular da uyandırabilir (Varol, 1989). Tüm örgütlerin kendilerine has bu kişilikleri sadece çalışanlar tarafından değil, dışarıdan herhangi bir kişi tarafından da rahatlıkla gözlemlenebilir (Bloom, 1996). Örneğin, birçok okulöncesi eğitim kurumunu ziyaret eden bir kişi her birinin farklı kişilikleri olduğunu kolaylıkla fark edebilir. Okulöncesi eğitim kurumunda çalışan yönetici ve öğretmenlerin canlılığı ve enerjik yapısı o kurumun ortamını sıcaklık ve içtenlikle doldurur. Yönetici ve öğretmenlerin bu halleri insana işle ilgili güven ve heyecan hissettirir. Çocuklarla, ailelerle ve birbirleriyle ilişkilerinde cana yakın ve destekleyicidirler. Buna karşılık diğer ortamların havasında ise soğuk bir durum söz konusudur. Kurumda rekabetçi, sert ve kaba bir hava vardır. Doğal neşe çok azdır; roller, sorumluluklar, genel çalışma şartları ve tabi ki veliler hakkında şikâyetler sıradan bir durum oluşturmaktadır (Bloom, 1996).

Benzer şekilde eğitim kurumlarının iklim ve kültür yönünden önemli farklılıklar gösterdiğine dikkat çeken Hoy, Smith ve Sweetland (2002), herhangi bir gözlemcinin bile farklı okulların havalarındaki değişiklikleri kolaylıkla sezebileceğini belirtmiştir. Her bir okulun karakterini oluşturan bu farklı atmosferler okul iklimi olarak adlandırılmaktadır. İklim tanımlanması, değerlendirmesi ve idare edilmesi zor bir olgudur. Kurum çalışanlarının, okul hakkındaki nesnel, öznel duygu ve izlenimlerinin birleşimi olarak ifade edilebilir (Ellis, 1988).

Araştırmacıların okul iklimi hakkında pek çok tanım yapmalarına rağmen belirli bir tanım üzerinde anlaşılamamıştır. Yapılan tanımların büyük çoğunluğunun okuldaki ilişkiler ve etkileşim üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Çalık ve Kurt, 2010). Hoy ve Miskel (2010) okul iklimini, öğretmenlerin çalışma çevrelerini algılamaları olarak tanımlamıştır. Onlara göre okul iklimi bir okulu diğerinden ayırmakta ve okuldaki her bir üyenin davranışını olumlu ya da olumsuz olarak bir şekilde etkilemektedir. Cohen, McCabe, Michelli ve Pickeral (2009) ise okul iklimini, okul yaşamının karakteri ve niteliği olarak belirtmişlerdir. Okullardaki insanların tecrübelerini temel alan okul

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

iklimi, normları, amaçları, değerleri, kişilerarası ilişkileri, eğitim-öğretim uygulamalarını ve örgütsel yapıyı yansıtmaktadır. Çalışanların çalışma ortamları hakkındaki ortak algıları (Bloom, 1988) olan okul iklimini Freiberg (1999) okulların kalbi ve ruhu olarak tanımlamıştır. Okula giden çocukların, öğretmenlerin, yöneticilerin, çalışan diğer personelin okulu sevmesinin ve her gün okula gitmek için sabırsızlanmasının bununla ilgili olduğunu vurgulamıştır. Okul ikliminin çocukların gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenen Hayne, Emmons ve Ben-Avie (1997) ise; okul ikliminin, çocukların bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimini etkileyen okul toplumundaki ilişkilerin uyumu ve niteliği olduğunu ifade etmiştir.

İklim konusunun tarihi kökleri toplum psikolojisi ve endüstri psikolojisine dayanmasına rağmen 1960-70'li yıllarda Halpin ve Croft, okulların duyguları bakımından farklı olduğu düşüncesiyle, okul iklimi çalışmalarına öncülük etmişlerdir (Hoy ve DiPaola, 2009; Hoy ve Miskel, 2010). Araştırmacılar okul ikliminde bulunan iki genel sosyal davranış gruplamışlardır: Müdür-öğretmen etkileşimi ve öğretmen-öğretmen etkileşimi. Müdürlerin liderlikleri öğretmen davranışlarını etkiler fakat aynı zamanda grubun davranışları da müdürün davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenlerle müdürün liderlik özellikleri, doğal öğretmen grupları ve onların karşılıklı etkileşimi okul iklimini tanımlayan anahtar bileşenler olmaktadır (Feriberg, 1999; Hoy ve DiPaola, 2009; Hoy ve Miskel, 2010).

Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi

Birçok araştırmacının ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının örgüt iklimine odaklanmasına rağmen (Baykal, 2007; Hoy ve Clover, 2007; Hoy, Smith ve Sweetland, 2002) okul öncesi eğitim kurumlarının iklimi üzerine çok az çalışma yapılmıştır. Okul öncesi eğitim kurumlarında yetişkinlerin çalışma çevresi ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle iş doyumu, tükenmişlik, mesleki yeterlilik üzerine yoğunlaşmıştır (Şahin, 2010; Şahin ve Dursun, 2009; Şen, 2007; Tezcan, 2011). Ancak yapısı, hiyerarşisi, rollerin sınırları, yönetim usulleri ve okul öncesi eğitim kurumlarında çalışmanın doğası diğer kurumlardan oldukça farklıdır (Bloom, 1988).

Örgüt İkliminin Alt Boyutları

Okulda bulunan iklimi etkileyen birinci faktörün, müdürlerin öğretmenlerle etkileşim tarzları olduğu söylenebilir. İkinci faktörünse öğretmenlerin birbirleriyle kurduğu etkileşimlerinin niteliği olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarla okul ikliminde ayırt

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

edilebilen altı tip müdür ve öğretmen davranışı bulunduğu belirlenmiştir (Hoy ve Clover, 2007; Hoy ve DiPaola, 2009; Hoy ve Tarter; 1997). İklimin boyutlarını da oluşturan bu davranışlar aşağıda devam eden bölümlerde verilmiştir

Yönetici Davranışları

Destekleyici müdür davranışı. Müdürlerin öğretmenlere karşı olan samimi davranışlarını yansıtmaktadır. Müdürler öğretmenleri dinlerler ve onların getirdiği önerilere açıktırlar. Öğretmenlerin öğretmenlik bilgisine saygı gösterirler ve onlara meslektaş olarak davranırlar. Öğretmenleri gerçek olarak, sıklıkla överler ve eleştirilerini yapıcı şekilde yaparlar. Öğretmenlerin profesyonel başarılarına saygı gösterirler. Öğretmenlere hem kişisel hem de mesleki anlamda ilgi gösterirler ve desteklerler (Hoy ve Clover, 2007).

Emredici müdür davranışı. Müdürlerin sert ve yakından denetleyici davranışlarını yansıtmaktadır. Müdürler tamamen görev yönelimlidirler ve öğretmenlerin kişisel ihtiyaçları ile çok az ilgilenirler. Müdürlerin davranışları emredici ve kontrol edicidir, öğretmenler yakından gözlenir, eleştirilir ve zorlanır. İletişim kötüdür ve öğretmenler çok az desteklenir. Tüm öğretmenler ve okuldaki aktiviteler en ince detayına kadar ve sürekli denetlenir. Özet olarak müdür davranışları despot, katı ve kontrol edicidir (Hoy ve Clover, 2007).

Kısıtlayıcı müdür davranışı. Müdürler öğretmenlere gereksiz, fazladan iş yüklerler. Çok fazla toplantı, evrak işleri ve rutin görevler vardır. Müdürler öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmaktan ziyade zorlaştırırlar ve onların görevlerini yerine getirmesine engel olurlar (Hoy ve Clover, 2007).

Öğretmen Davranışları

Samimi öğretmen davranışı. Hem okulda hem de okul dışında öğretmenler arasında yakın ilişkiler vardır. Öğretmenlerin en yakın arkadaşları sıklıkla okuldaki diğer öğretmenlerdir. Onlar birbirleri iyi tanırlar ve sırlarını paylaşırlar. Sosyal açıdan birbirlerine bağlıdırlar ve her biri diğerine güçlü destek verir (Hoy ve Clover, 2007).

İşbirlikçi öğretmen davranışı. Öğretmenler arasındaki açık ve profesyonel etkileşimi yansıtmaktadır. Öğretmenler okullarından, meslektaşları ile çalışmaktan memnundurlar ve diğer öğretmenlerin başarıları ile gurur duyarlar. Öğretmenler coşkulu, kabul edicidirler ve karşılıklı olarak birbirlerine saygı duyarlar (Hoy ve Clover, 2007).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışı. Davranış öğretmenler arasındaki soğukluk ve ayrılığı yansıtmaktadır. Öğretmenler arasında çok az bağlılık vardır. Her biri birbiriyle çekişir ve karşılaştıklarında ise boş şeyler konuşurlar. Öğretmenler zamanlarını boşa harcarlar, grup etkinliklerinde ve takım çalışmalarında verimsizdirler. Meslektaşlarına karşı olan davranışları olumsuz ve eleştireldir (Hoy ve Clover, 2007).

Örgüt İklimi Türleri

Hoy ve Miskel (2010) iki iklim tipi belirlemişlerdir: Sağlıklı-açık, ve sağlıksız-kapalı. Örgüt sağlığı-açıklığı, müdür ve öğretmenlerin davranışları arasındaki uyumla oluşmaktadır. Bunun tam tersi olan müdür ve öğretmenlerin davranışları arasındaki kopukluk ise örgüt sağlıksızlığını-kapalılığını belirlemektedir. Tablo 1' de bu iki iklim tipi için özet verilmiştir.

Tablo 1
Okul İklimi Tipleri ve Profilleri

	İklim Tipleri	
İklim Boyutları	**Sağlıklı (Açık)**	**Sağlıksız (Kapalı)**
Destekleyici Müdür Davranışları	Çok	Az
Emredici Müdür Davranışları	Az	Çok
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	Az	Çok
Meslektaşlığa Dayanan Öğretmen Davranışları	Çok	Az
Samimi Öğretmen Davranışları	Çok	Az
Umursamaz (İlgisiz) Öğretmen Davranışları	Az	Çok

Kaynak: Hoy, W.K ve Miskel, C.G. 2010

Sağlıklı-Açık İklim

Sağlıklı ve açık iklim öğretmenler ve yöneticiler arasında kendiliğinden akan bir iletişim olarak nitelendirilebilir. Öğretmenler işlerine son derece bağlıdırlar ve yöneticiler emir vermez ve kısıtlamazlar. Yöneticiler öğretmenleri desteklerler ve onların profesyonelliklerine, yeteneklerine saygı gösterirler (Hoy ve Miskel, 2010). Sağlıklı iklime sahip okullarda okulun amaçlarının ve politikasının çalışanlarca benimsendiği, yöneticilerin görevlerini hatasız yaptığı, insanlar arası ilişkilerin iyi olduğu, çalışanların morallerin yüksek olduğu ve okullarıyla gurur duyduğu, insanları güdülenmiş ve bağlanmış olduğu gözlenebilen durumlardandır (Taymaz, 2011; Turan, 1998). Sağlıklı iklim çalışanların fazlasıyla yüksek moralli olmaları olarak da tanımlanabilir. Öğretmenler sıkılmadan ve kavga etmeden birlikte çalışırlar. Amaçlarına

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ulaşmaya çalışan enerjik ve canlı bir örgüt olarak, aynı zamanda, grup üyelerinin sosyal ihtiyacı olan tatmin sağlanır. Grup üyeleri işteki başarıların veya sosyal tatmin ihtiyacının üzerinde durmazlar ancak neredeyse çaba harcamadan ve kolaylıkla hoşnutluk elde edildiği görülür. Sağlıklı ve açık iklimin temel karakteristiği tüm grup üyelerinin davranışlarındaki güvenilirliktir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bu iklim tipinde müdürler öğretmenleri dinlerler ve açıkça desteklerler, samimi davranırlar ve sıklıkla överler (yüksek destek). Müdürler ayrıca öğretmenleri yakından denetlemezler, onlara özgürlük verirler (düşük kontrol) ve gereksiz bürokratik işlemleri azaltarak öğretmenlerin işlerini kolaylaştırırlar (düşük engelleme). Benzer şekilde açık iklimdeki öğretmen davranışları da açıktır ve öğretmenler arasında mesleki ilişki vardır (yüksek mesleki dayanışma). Öğretmenler birbirlerini iyi tanırlar ve yakın arkadaştırlar (yüksek samimiyet). Birlikte çalışırlar ve işlerine kendilerini adamışlardır (düşük ilgisizlik) (Hoy ve Hoy, 2006).

Sağlıksız-Kapalı İklim

Kapalı iklim açık iklim tipinin tam tersidir. Müdürler önemsiz ve gereksiz işlerle strese girerler (yüksek düzeyde engelleme). Müdürler, öğretmen aktivitelerini kontrol etme, yönetmede etkisiz ve çalışanların mutluluğuna dikkat etmeye eğilimli değildirler. Okullar durgun, moraller düşük görünür çünkü ne iş başarısından, ne de sosyal ihtiyaçların karşılanma düzeyinden memnunluk duyulmaz. Kapalı iklimde tüm örgüt üyelerinin davranışları sahtedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Kapalı iklimin özellikleri, örgüt üyeleri arasındaki yüksek dereceli ilgisizlikliktir (yüksek düzeyde ilgisizlik). Müdürlerin liderlikleri etkisiz ve aynı zamanda kontrol edici, sert (yüksek düzeyde kontrol) olduğu kadar anlayışsız, ilgisiz ve tepkisizdirler (düşük düzeyde destek). Müdürlerin bu yanlış davranışları yanında öğretmenler de birbirlerine karşı şüphecidirler ve çok az saygıları vardır (düşük düzeyde ilgi ve mesleki dayanışma). Kapalı iklimde müdürler desteklemeyen, esnek olmayan, engelleyen ve kontrol eden, öğretmenler ise bölücü, anlayışsız ve ilgisiz bir tutum sergilerler (Hoy ve Miskel, 2010).

Sağlıklı ve Sağlıksız Okul İkliminin Etkileri

Araştırma bulguları göstermiştir ki yüksek nitelikli erken çocukluk eğitimi ve eğitim deneyimleri uzun dönem sosyal ve akademik sonuçlarla pozitif ilişkilidir (Bryant, Burchinal, Lau ve Sparling, 1994; Sylva, Melhuish, Sammons, Siraj-Blatchford ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Taggart, 2011). Yüksek nitelikli sınıflardaki çocuklar düşük nitelikteki sınıflarla kıyaslandığında sosyal ve bilişsel gelişimlerinde daha iyi performans göstermektedirler (Burchinal ve Cryer, 2003). Nitelikli erken çocukluk eğitiminin çocukların dil, matematik ve okuma-yazma becerilerinin gelişiminde önemli etkileri vardır. Bu etkiler çocukların daha sonraki okul başarılarının da göstergesi olabilmektedir (Sylva, Melhuish, Sammons, Siraj-Blatchford ve Taggart, 2011).

Erken çocukluk eğitiminde nitelik araştırmaları incelendiğinde, yedi faktör çocukların gelişimini etkileyen iyi nitelikte bir eğitimin belirleyicisi olmaktadır. Bunlar: Duyarlı ve sevgi dolu öğretmen-çocuk etkileşimi; kendini çocuklarla çalışmaya adamış, iyi eğitimli öğretmen; güvenlik, temizlik ve aileye ulaşma olanakları; öğretmenin çocuklarla uygun bir şekilde etkileşim içinde olacağı grup büyüklüğü ve oranı; uyumu devam ettirecek denetleme; sürekliliği, istikrarı ve niteliğin gelişimini garanti etmek için personelin geliştirilmesi; gelişime uygun müfredat ile eğitimsel içeriktir. Okulöncesi eğitim sürecinin niteliğini, çocukların öğrenme süreçleri, öğretmenlerin çocuklara nasıl yaklaştıkları ve onlarla etkileşimleri, öğretmenlerin pedagojik farkındalıkları ve tüm amaçlara ilişkin çalışma metotları belirlemektedir (Sheridan, 2001).

Okul öncesi eğitimde niteliği belirleyen en önemli unsurlardan biri öğretmendir. Öğretmenlerin çocuklara davranışları, işlerine karşı tutumları ve birbirleri ile olan ilişkileri okul ikliminden etkilenmektedir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki okul öncesi eğitim kurumlarının iklimini iyileştirmek bu kurumların niteliğini arttırmak için oldukça önemlidir (Ekholm, Hedin ve Andersson, 1995). Dobbs, Arnold ve Doctoroff'a (2004) göre örgüt iklimi ve nitelik arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenler olumlu bir çevrede çalışıyorlarsa sınıflarında nitelik daha yüksek olmaktadır. Özellikle profesyonel gelişme, meslektaşlarla ilişkiler, fiziksel çevre, ödül sistemi gibi çalışma çevresini etkileyen şartlar niteliği belirlemekte önemli rol oynamaktadır. Shen (2005) yaptığı çalışmada okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile nitelik arasında önemli ilişkiler olduğunu vurgulamış ve iyi niteliğin iyi iklime eşit olduğunu belirtmiştir. Özellikle çocukların yaşlarına uygun oyuncak ve malzemenin mevcut olması, öğretmenin kararlılığının yüksek olması, çocukların mutlu ve öğretmenlerin çocukların sorunlarını çözmeye hazır olması gibi nitelik boyutları okul öncesi eğitim kurumlarının ikliminin iyi olması yakından ilişkilidir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yapılan birçok araştırmaya göre iklim ile iş doyumu, tükenmişlik, motivasyon, iş performansı, işe karşı tutum, öğrenci ve çalışan morali, öğretmen etkililiği, yaratıcılık, öğrenci devamsızlığı, öğrenci yabancılaşması ve verimlilik arasında ilişki mevcuttur (Ekşi, 2006). Örneğin öğretmenlerin öz yeterlilik algıları ve iklim arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada (Kim ve Kim, 2010) olumlu iklimlerin öğretmenlerin öz yeterlilik inançlarını arttığı belirlenmiştir. Öz yeterliliği yüksek öğretmenler ise öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebileceklerini düşünmektedirler. Cemaloğlu ve Şahin (2007) ise yöneticileri tarafından takdir edilen ve çalıştıkları ortamdan memnun olan öğretmenlerin tükenmişlik duygularının daha az olduğunu ve bunun başarıyı arttırdığını vurgulamışlardır. Okulöncesi eğitim ortamlarının çalışma ikliminin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirleyicisi olduğunu saptayan bir çalışmada (Boyd ve Schneider, 1997) ise özellikle karar vermeyi etkileme ve amaç birliğinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlkokul öğretmenleri ile yapılan bir araştırmada (Şahin ve Yavuz 2009), öğretmenlerin mesleki tutuma ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça okul iklimine ilişkin algılarının da olumlu yönde arttığı belirlenmiştir. Aynı araştırmada mesleki tutumun alt boyutlarından olan mesleki formasyon, mesleki etik, çalışma koşulları ve mesleki doyum algıları ile okul ikliminin demokratiklik ve karara katılma, örgütsel görüntü, iletişim ve insan ilişkileri alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Okulöncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin desteğinin ve meslektaşlar ile olan ilişkilerin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur (Eser, 2010).

Olumlu okul iklimindeki samimi, açık sözlü, yardımsever, saygılı, başkalarını dinleyen yöneticiler öğrenci başarısının da artmasını sağlarlar. Aynı zamanda öğrencilerine, meslektaşlarına değer veren, bulunduğu kuruma bağlılık gösteren, öğrencileri için yüksek ve ulaşılabilir hedefler belirleyen öğretmenler ise öğrencileri için uygun ortamlar yaratmış olurlar (Özdemir, 2002).

Yapılan araştırmalar, güvenli, duyarlı, sevecen ve katılımcı bir okul ikliminin öğrencilerin akademik başarılarını arttırdığının altını çizmektedir (Ekholm, Hedin ve Andersson, 1995; Siraj-Blatchford ve Manni, 2006). Bunlara ek olarak okul iklimleri, yönetici tutum ve davranışlarından doğrudan etkilendiği için iklimi biçimlendiren diğer ögenin yöneticiler olduğu düşünülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul İklimi ve Yöneticinin Rolü

Liderlik uygulamaları ve örgüt iklimi okul öncesi eğitimin niteliğini belirmede dikkate alınması gereken bir değişkendir. Örgüt iklimi ya da öğretmenlerin çalışma çevrelerini algılamaları ve yönetim uygulamaları sadece çocukların değil aynı zamanda yetişkinlerinde geliştikleri mikrosistem olan okul öncesi eğitim kurumlarında oldukça önemlidir (Lower ve Cassidy, 2007). Öğretmenlerin okulları ile ilgili algıları yöneticilerin liderlik özelliklerinden oldukça etkilenir (Tahaoğlu, 2007). Aslında okul iklimini etkileyen en önemli kişi okul yöneticisidir (Hoy ve Clover, 2007).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını oluşturacak olan müdürler formal yetkilerden güç alırlar. Ancak okuldaki diğer üyeler tarafından kabul edildiklerinde liderlik statüsü kazanırlar (Bursalıoğlu, 2011). Müdürlerin çalışanları güdülemesi, liderlik tarzları ve kurumdaki iletişim okul ikliminin açık ya da katılmayı teşvik edici olmasında oldukça önemlidir. Müdürlerin katı davranışları, yakından denetim, emir komuta zincirine aşırı uyma ve soluklarını personelin ensesinde hissettirmeleri, etrafa emirler savurmaları özendirici ve güven telkin edici bir iklim için engel oluşturmaktadır (Aydın, 2010). Öğretmen niteliklerinin okul öncesi eğitimin niteliğini arttırmakta önemli olduğu kabul edilmiştir ancak okul öncesi eğitim nitelik incelemelerinde materyal, sağlık, güvenlik, aktiviteler, öğretmen-çocuk etkileşimi gibi çocuklarla ilgili konularla karşılaştırıldığında yönetimin uygulamaları genellikle çok az dikkate alınmıştır (Lower ve Cassidy, 2007). Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticiler, kurumlarından beklenenler ve ortamın havasını oluşturmada en önemli rolü oynarlar. Onların hem vizyonları hem de amaç belirleme uygulamaları öğretmenlerin ihtiyacı olan yüksek nitelikli eğitim ortamı yaratmada destek sağlamaktadır (Ekholm, Hedin ve Andersson, 1995).

Ancak okulöncesi eğitimin başarısında bu derece önemli olan liderlik uygulamaları bu alanda nispeten keşfedilmemiş ve açıkça tanımlanmamıştır. Bu kurumların yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılan çalışmalar ve araştırmalar oldukça yetersiz kalmaktadır. Ancak diğer eğitim kurumlarından doğası, amaçları, felsefesi ve programı farklı olduğundan okulöncesi eğitimde liderlik için içeriksel bir model gerekmektedir (Dunlop, 2008). Siraj-Blatchford ve Manni (2006) okul öncesi dönemde etkili liderlik uygulamalarını sınıflamışlar ve bu liderlik niteliklerinin etkili okul ortamı yaratmada oldukça belirleyici olduğunu ifade

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

etmişlerdir. Bu liderlik özellikleri şöyledir: Tanımlanan ve düzgün bir biçimde ifade edilen ortak bir vizyon, amaçların anlaşılmasını sağlamak, etkili iletişim, düşünmeye teşvik etmek, personelin bağlılığını ve mesleki gelişimini desteklemek, dinlemek ve uygulamaları değerlendirmek, takım kültürü oluşturmak, ebeveyn ve toplum ortaklığını teşvik etme ve kolaylaştırmak.

Kagan ve Hallmark (2001), okul öncesi eğitim liderliği ile ilgili olası beş biçim belirlemişlerdir. Bunlar; toplumsal liderlik, eğitimsel liderlik, yönetsel liderlik, savunucu liderlik ve kavramsal liderliktir. Okul öncesi eğitimde toplumsal liderliğin amacı toplum üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate almaktır. Toplumsal liderler hem okulöncesi eğitim için vizyon oluştururlar hem de yerel gerçeklerle uzlaşma sağlarlar. Öğretmenler her gün eğitimle ilgili kararlar verirler ancak eğitimsel lider işi bir adım daha ileri götürür. Yapılan araştırmalar ve uygulamalar arasında bir köprü kurar, yeni bilgileri öğretmenler ve veliler ile paylaşır. Yönetsel liderlik maddi kaynakların ve personelin yönetilmesini içermektedir. Savunucu liderlik okul öncesi eğitimin geleceği için uzun dönemli hedeflerin yaratılmasına ve ileri görüşlü olmaya dayanmaktadır. Kavramsal lider ise sosyal değişimler dâhilinde okulöncesi eğitimdeki yenilikleri göz önünde bulundurur (Kagan ve Hallmark, 2001).

Yapılan araştırmalar; etkili okul ortamının güçlü bir liderlik, umutlu bir okul iklimi (Salisbury ve McGregor, 2002), düzenli fakat katı olmayan bir atmosfer ve etkili bir iletişimi içerdiği gerçeğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalar ve yapılan pek çok çalışma; güçlü bir eğitim liderinin, varlığının ya da yokluğunun, okul iklimini, öğretmen tutumlarını ve öğrencilerin başarısını doğrudan etkileyebileceğini düşündürmektedir (Kelley, Thornton ve Daugherty, 2005). Öğretmenlerin pozitif iklim algıları daha az iş stresi, tükenmişlik ve daha az yıpranma sağlamaktadır (Pepper ve Thomas, 2002). Müdürlerin desteği öğretmenlerin hem kendileriyle hem de çalışma çevresi ile ilgili algılarını etkilemektedir. Anlayışlı ve düşünceli müdür davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Sancar, 2009). Korkmaz (2011) yaptıkları araştırmada iş doyumunun “okul yönetimi” boyutunun iş doyumunu belirlemede önemli bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Ersoy (2006) yöneticilerinden takdir gören öğretmenlerin görmeyenlere göre iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Ayrıca yöneticilerinin kendilerini desteklediğini düşünen öğretmenlerin daha fazla iş doyumu, okula bağlılık, daha yüksek performans ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

motivasyon gösterdikleri belirlenmiştir (Littrel, Billingsley ve Cross, 1994; Price, 2012). Öğretmenlerin iş doyumunu arttırmaya yönelik tüm faaliyetlerin onların eğitim ortamlarındaki performansı üzerinde etkili olduğu net bir şekilde kanıtlanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenlerin performansını arttırmak için iş doyumunu etkileyen faktörler üzerinde çaba harcamaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009).

Okuldaki çalışanların morali müdürlerin liderlik özelliklerinin yansıması olarak düşünülebilir. Okul toplumundaki diğer üyeler çalışanların morallerini etkileyecek küçük şeyler yapabilirler ama hiçbiri müdürün destekleyici tutum davranışları kadar kalıcı bir etkiye sahip olmamaktadır (Price, 2012). Ayrıca yöneticilerin desteği, öğretmenlerin sorumluluk alma derecesi ve etkinliklerinin yordayıcısıdır. Personelinden yüksek beklentileri olan ve onlara güvenen yöneticilerin bulunduğu kurumda sınıf niteliğinin daha iyi olduğu gözlemlenmiştir (Pepper ve Thomas, 2002). Benzer bir çalışmada Lower ve Cassidy (2007) öğretmenler tarafından algılanan yönetim ve liderlik uygulamaları ile sınıf niteliği arasında ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Okulöncesi eğitim kurumlarında gelişmenin devam etmesi için sürekli destekleyici bir yöneticinin bulunduğu olumlu okul iklimi oldukça önemlidir. Bu yöneticiler davranış ve faaliyet odaklı açık, doğrudan ve anlaşılabilir geri dönütler verirler. Bu kurumlardaki yöneticiler eğitici bir lider ve çalışanlarına yol göstericidir (Bloom, 1996).

İşbirliği içinde çalışma ve anlamlı ilişkiler kurma öğretmenleri iş doyumunu arttıracaktır. Bu nedenle müdürlerin karar verme sürecinde öğretmenlerin fikirlerini alması ve onların kendilerini bir takımın üyeleriymiş gibi hissetmelerini sağlaması oldukça önemlidir (Pemberton, 2009). Müdürler okul iklimini etkileyecek güç, otorite ve pozisyon sahibidir. Eğer müdürler çok yetenekli ise; inanç, açık iletişim, meslektaşlık, onaylama ve olumlu dönütlerle teşvik sağlayabilir. Müdürler kendi okullarındaki kritik durumlar hakkında bilgi sahibi değillerse hatalı kararlar verebilirler. Okulların karmaşık, dinamik ortamında, müdürler etkin liderlik davranışlarını ve öğretmenlerin bu konudaki algılarını bilmek zorundadırlar. Liderler, değişime ve yeniliğe yatkın bir öğretim atmosferinin temellerini nasıl atacaklarını bilmelidirler. Liderler öğretmenleri, vizyon paylaşmak için cesaretlendirmeli, ihtiyaçlarını gidermeli ve onları olumlu bir okul iklimi oluşturmak için etkinleştirmelidir (Lower ve Cassidy, 2007).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İlgili Araştırmalar

Okul öncesi eğitim kurumlarının genel sorunları ile ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde, ilgili çalışmaların program, çalışan, denetim, yönetim ve yöneticiler, fiziksel koşullar, bütçe hizmetleri gibi konularda yoğunlaştıkları ve bu konuların yönetici, öğretmen ve müfettişlerin bakış açılarından yola çıkılarak ele alındığı görülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanan genel sorunların başında fiziksel koşulların yetersizliği ile öğretmen ve müdürlerin mesleki yetersizlikleri gelmektedir (Büte ve Balcı, 2010). Okul yönetimi boyutunda ise araştırmaların karar alma sürecine katılım, denetim sürecinin ve müfettişlerin yeterliği konuları üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir (Çetin ve Yaman, 2004; Gündoğan, 2002).

Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların ise daha çok ilköğretim ve orta öğretim ile ilişkilendirildiği ancak okulöncesi eğitim alanında fazla bir çalışmanın bulunmadığı da fark edilmektedir (Çınkır ve Çetin, 2010; Kerem ve Cömert, 2005). Aynı zamanda yapılan araştırmaların yönetim süreçleriyle ilişkilendirildiği ve okulöncesi eğitimi alanında yönetici-öğretmen etkileşimine ilişkin çalışma sayısının az olduğu görülmüştür (Maden, 1986; Tok, 2002; Turla, Şahin ve Avcı, 2000).

Yurtdışı alanyazına bakıldığında ise; benzer şekilde etkileşim yönetsel süreçler çerçevesinde ele alınmaya çalışılmış aynı zamanda okul iklimi ve örgüt kültürü boyutuyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Kurum içi etkileşimin önce okul iklimi ve kültürüne daha sonra verilen eğitim-öğretim faaliyetlerine olan etkisine vurgu yapıldığı fark edilmiştir. Okul yönetiminin farklı süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ve okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanılan sorunlar çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmaya ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır (Jones, 2011; Pemberton, 2009; Sciaraffa, 2004).

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Topçu tarafından 1998 yılında yapılan çalışmada, örgütsel iklim alanında yapılan çalışmaların incelenip örgütsel iklim kavramına kuramsal açıklık getirerek; örgütsel iklim ile yönetici davranışı, iş gören morali, iş görenin örgüte bağlılığı, işten aldığı doyum ve motivasyon arasındaki ilişkilerin çözümlenmesi ve okul örgütlerinde elde edilmek istenen sonuçların alınması için gerekli olan örgüt ikliminin nasıl yaratılabileceğinin araştırılması amaçlanmıştır. Betimsel olarak tasarlanan çalışmada

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

eğitim örgütlerinin iklimi ile ilgili çalışmaların ve yapılan araştırmaların gözden geçirilerek bazı sonuçların ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi düşünülmüştür. Önce genel anlamda örgüt ikliminin kuramsal bir analizi yapılmış sonra iklimin eğitim örgütleri üzerine olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Çalışmada iklimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etkenlerin başında yönetici davranışlarının geldiği bu nedenle yönetim konumuna ve liderlik davranışlarına sahip bir okul yöneticisinin okulda eğitimin amaçlarına uygun daha olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin okulu önemli bir sosyal etkileşim alanı olarak görmeleri gerektiği, çalışan tüm bireylerin farklı kişiliklere sahip olduklarını bilmesi gerektiği, çalışanlar arasında etkili bir iletişimi sağlamaya çalışması gerektiği, yasal yetkilerinden çok güdüleyici etkiyi kullanmayı ve insan ilişkilerine önem vermesi gerektiği, çalışanlar arasında adaletli olması gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte böyle bir kurumda çalışan öğretmenlerin de daha etkin, istekli ve verimli olabildikleri, moral bulup işten duydukların doyumun artırdığı ve son olarak istek ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı kurumda sorunların daha kolay yollarla halledilip daha başarılı bir eğitim-öğretim yaşamı geçirebildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

2010 yılında Memduhoğlu ve Şeker tarafından 305 öğretmenle yapılan çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görev yaptıkları ilköğretim okullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Betimsel tarama modelindeki araştırmanın verileri okullarda örgütsel iklimi ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde temel bileşenler analizinin uygulandığı çalışmada; öğretmenlerin okullarında sağlıklı bir ekip ruhu ve dayanışmanın olmadığını hissetmeleri, öğretmenlerin yüksek düzeyde tedirginlik, kaygı ve stres yaşadıkları ayrıca okullarda baskının olduğu, yöneticilerin eleştirilemediği ve öğretmenlerin bu koşullardan dolayı kendilerini mutsuz hissettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmenler, okullarda hiyerarşik ast üst ilişkisine fazla önem verildiğini, insani ilişkilerin sınırlı olduğunu vurgulamışlardır. Ulaşılan sonuçlardan birisi de; öğretmenlerle okul yöneticileri arasında iletişim ve etkileşim genelde olumsuzdur ve çalışanlar iş dışında kişisel iletişim kurmamaktadırlar.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yapıcıer tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada, yöneticilerin kişilik ve yönetsel özelliklerinin örgüt çalışanlarına etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak ve eğer etkisi varsa bu etkinin örgüt ikliminin oluşmasında öngörülen varsayımlara uyup uymadığı hakkında bir sonuca varılması amaçlanmıştır. Betimsel nitelikte alan araştırması biçiminde tasarlanan çalışma bağlamında örneklemi; Tokat İli merkez ilçeye bağlı bulunan okullardan random olarak seçilen 20 müdür, 32 müdür yardımcısı ile farklı branşlarda 200 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin toplanması amacıyla örnekleme araştırmacı tarafından geliştirilen 5'li likert tipinde 25 maddelik anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; ankete katılanlar okul örgütlerinde demokratik bir ortam olmasını istemişlerdir. Çalışma ortamının istenilen şekilde olmasında, çalışanların okulda kalma isteğini artıracak ve okulda görev yapmaktan zevk almalarını sağlayacak olumlu iklimin oluşturulmasında yöneticilerin rolünün çok fazla olduğu da çıkan sonuçlar arasındadır. Okul ikliminin olumlu olmasında okul müdürlerinin orta yaşın üstünde olması, kıdem olarak tecrübe sahibi olmaları, yüksek lisans mezunu olmaları okul iklimini olumlu yönde etkileyen sonuçlar olarak belirtilmiştir.

Korkmaz (2007), çalışmasında, dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 46 lisede görev yapan 630 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin 5'li likert tipinde 36 maddelik anketle toplandığı çalışmanın sonuçlarına göre; çalışan personelin kişisel değer sistemlerine aktif olarak katılan, ortak bir amaç yaratarak iletişimi kolaylaştıran, kendilerine gelişme imkanları sağlayan ve iyi ilişkiler oluşturan dönüşümcü yöneticilerle çalışmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Ayrıca öğretmenler etkileşimci liderlerle çalışmaktan memnun olmadıklarını ve etkileşimci liderlerin bulundukları eğitim ortamlarının, bürokrasiye sıkı sıkıya bağlılık ve işlerin yapılması adına baskıcı tutumlarından dolayı örgüt sağlığıyla olumsuz bir ilişkinin olduğu ulaşılan diğer bir sonuçtur. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik stilinin öğretmenlerin uzun zamandır bekledikleri bir biçim olduğu, anlayış, hoşgörü, motivasyon ve kendini gerçekleştirme gibi konularda en üst seviyede uygulama imkanı verdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Saygılı tarafından 2010 yılında yapılan " Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada, ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

iklimi algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Veri toplama aracı olarak "Sıfat Tarama Listesi" ve "Okul İklimi Ölçeği Öğretmen Formu" kullanmıştır. Araştırmaya 5 ilköğretim ve 5 ortaöğretim kurumunda çalışan 302 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul iklimi algılarının farklı iklim boyutlarında, okul türü, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Okul iklimi ölçeğinin farklı alt boyutları ile sıfat tarama listesinin farklı alt boyutları arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Moral, samimiyet, işe dönüklük alt puanları yükseldikçe başarma, başatlık, sebat, ideal benlik ve yaratıcılık alt boyutu puanları yükselmektedir.

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeye çalışan başka bir araştırma ise Ersoy (2006) tarafından yapılmıştır. Söz konusu araştırma, Van belediye sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 53 yönetici ve 363 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anketin kullanıldığı araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler aritmetik ortalamalara bakıldığında eleştirel düşünme(X=2,98), empati kurma(X=2,71), bilgi paylaşımı(X=3,13) ve eşgüdüm(X=2,87) konularında ciddi problemler yaşamaktadırlar. Yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirirken, öğretmenler yöneticilerle aralarındaki iletişimin yeterli ve etkili olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler ve öğretmenler en yüksek katılımı "yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar" ifadesi ile "yöneticiler ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterirler" ifadelerine göstermişlerdir. En düşük katılımı ise "yönetici ve öğretmenler iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak anlamaya çalışırlar" ifadesi ile "yöneticiler ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler" ifadelerine göstermişlerdir.

Acet (2006), tarafından yapılan araştırmada, Ordu ili genelindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimi ile okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının saptanması ve buna bağlı olarak ilköğretim okullarındaki örgütsel iklimin iyileştirilmesine, okul müdürlerinin karar verme becerilerinin iyileştirilmesine dönük öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Genel tarama modelindeki bu araştırmada, Ordu ili genelindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada 318 ilköğretim okulu öğretmeni denek olarak alınmıştır. Araştırmada, veri

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

toplama aracı olarak “örgütsel iklim ölçeği” ve “okul müdürlerinin karar verme becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda “Öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri genellikle olumludur. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri; toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalıştıkları yıl 0-5 çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri, demokratiklik ve karara katılma boyutunda 6-10 yıl grubunda bulunan öğretmenlere göre daha olumludur. Çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre $P<0,05$düzeyinde iletişim ve insan ilişkileri boyutunda (3 alt boyut) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farka göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul iklimini daha olumlu bulmaktadırlar. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin her aşamada öğretmenleri karara katmasının okul iklimini olumlu yönde etkileyeceği ve olumlu bir okul ikliminin bulunduğu okullarda ise öğretmenlerin karara katılımlarının daha kolay sağlanacağı sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı zamanda okul ikliminin sağlıklı bir yapıya kavuşması için öğretmenlerin demokratik bir ortamda karara katılmaları gerektiği ve okulda var olan iletişim ve insan ilişkilerinin kararların uygulanmasını ve etkililiği doğrudan etkilediği vurgulanmıştır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik araştırmasında Gündoğan (2002), bu sorunların öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara, eğitim durumuna, meslekteki kıdeme, branşa, hizmet içi eğitime katılıp katılmama durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaya çalışmıştır. Denizli ilindeki bağımsız anaokulu ve anasınıflarında çalışan tüm öğretmenlerden (253 öğretmen) anket yolu ile veri toplanmıştır. Öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar okul yönetimi, eğitim programı, çalışma koşulları ve öğrenci velileri olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır. Okul yönetimi boyutunda, öğretmenlerin en fazla algıladıkları sorunlar; müfettişlerle etkili bir iletişim kurulamaması, öğretmenler arasında eşgüdüm bulunmaması, yönetimle ilgili kararların öğretmenlerin katılımı olmadan alınması, okuldaki etkinliklerin eşgüdüm içinde yürütülememesidir. Anasınıfı öğretmenleri, anaokulu öğretmenlerinden farklı olarak okul yönetimi boyutuna ilişkin karşılaştıkları en önemli sorun olarak okul yönetimiyle iletişim kurmada zorlanmaları konusunu belirtmişlerdir. Bağımsız anaokullarında çalışan öğretmenlerin anasınıflarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla karşılaştıkları sorunlar çalışma saatlerinin fazla olmasıdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yalçınkaya Akyüz (2000), okul iklimi ve iş doyumu arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçladığı çalışmasında 30 okul müdürü, 110 anasınıfı öğretmeni ve 185 sınıf öğretmeni ile çalışmıştır. Veri toplama aracı olarak Örgütsel İklimi Belirleme Anketi (OCDQ-RE) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda müdür ve öğretmen gruplarının okulun iklimine ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlköğretim grubundaki yönetici ve öğretmenler, kız meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenlere göre okullarının iklimini daha olumlu algılamaktadırlar. Yöneticilerin okul iklimini mükemmele yakın algılama eğiliminde oldukları belirlenmiştir. İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, kız meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre hem okullarının örgüt iklimini hem de iş doyum düzeylerini daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

M. F. Jones (2011) çalışmasında; yönetici-öğretmen etkileşiminin doğasının ne olduğu ve liderlik biçimlerinin yönetici-öğretmen etkileşimleriyle beraber okul iklimine nasıl yansıdığının belirlenmesi amaçlamıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada, 15 öğretmen ve 5 yöneticiyle yarı-yapılandırılmış 14 soruyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Jones çalışmasında liderlik biçimleri ve özelliklerinden bahsederek okul iklimine yansımalarına değinmiştir. Olumsuz iklim özelliği gösteren kurumlarda öğretmenlerin yöneticilerini otoriter, saygı yönünden eksik, olumsuz ilişkiler geliştiren, kapalı olarak nitelendirdiğini söyleyen Jones öğretmenlerin kendilerini bu tür ortamlarda rahat hissetmediklerini ve isteksiz davranışlar sergilediklerini sergileyebildiklerini belirtmiştir. Olumlu iklim özelliğine sahip kurumlarda çalışan öğretmenlerden ise yöneticileri için; yardımsever, destekleyici, saygılı, demokratik, açık, iletişime önem veren ve birlikteliği önemseyen yanıtlarını almışlardır. Öğretmenler olumlu iklime sahip kurumlarda kendilerini daha rahat, istekli, yaratıcı ve mutlu hissettiklerini söylemişlerdir. Yöneticiler yaptıkları uygulamalar ve öğretmenlerle iletişimleri olumlu şeyler söylemiş olmalarına karşın öğretmenler, yöneticilerin kendilerine göre uygun ancak öğretmen açısından uygun olmayan özelliklerinden bahsetmişlerdir. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerden alınan görüşlerden çıkan tema, yönetici-öğretmen etkileşiminin oluşturduğu kurum ikliminin öğretmen moral ve performansını etkilediği, öğretmenlerin kendilerine destek olan ve işbirliği yapmak isteyen yöneticilerle çalışmaktan mutluluk

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

duyduklarını bunun öğrenciler üzerinde olumlu ve ya olumsuz etkileri olabildiği vurgulanmıştır.

P.D. Pemberton tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada; yöneticilerin kullandıkları sosyal ve kişiler arası iletişim becerilerinin onların yönetim işlerini nasıl kolaylaştırdığını ayrıca iş kültürü ve iklimine nasıl katkı sağladığını belirlemeyi amaçlanmıştır. Durum çalışması olarak desenlediği araştırmasını Güney Ontario bölgesindeki 7 erken çocukluk eğitimi veren merkezin benzer yaş, eğitim ve deneyime sahip yöneticileriyle yaptığı görüşmelerle gerçekleştiren Pemberton, araştırmasında etkili yönetim biçimini aramıştır. Katılımcılarını (yöneticileri), çalışanlarına gereken değeri verip, onlara destek olmayı isteyen kişiler olarak niteleyen çalışmada, katılımcıların etkili liderlik becerileri konusunda görüşlerini; empati, vizyon, sosyal beceriler (kişiler arası iletişim), güvenilirlik ve işbirliği olarak belirtmiştir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin bulunduğu bir okulöncesi eğitim ortamında eğitim hizmetlerinin, çalışanlarla olan ilişkilerin, yöneticilerin kendilerine duydukları saygının, işbirlikçi - öğretmenleri destekleyici ve özellikle çocuk bakım hizmetlerinin niteliğinin de sağlandığı vurgulanmıştır.

M. Sciaraffa (2004) çalışmasında; başarılı erken çocukluk eğitimi kurum yöneticisi nasıl olunur sorusuna yanıt aramaya çalışmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi ile Güney Louisiana'nın orta büyüklükte bir şehrinde iyi yönetici olarak nitelendirilen 6 erken çocukluk eğitimi yöneticisi ile yapılan çalışmada katılımcılara eğitim durumları, kariyer basamakları, neden erken çocukluk eğitimini seçtikleri ve erken çocukluk eğitimde yönetici görevlerinin neler olduğu sorulmuştur. Sciaraffa, katılımcılardan görüşme yoluyla edinilen verileri kariyer basamakları, kişisel özellikler ve yönetim biçimleri temaları altında toplayarak sonuca ulaşmaya çalışmıştır. Kariyer basamakları temasının altında katılımcıların her birisinin farklı eğitim deneyimlerinin olduğu ve farklı işlerde çalıştıkları diğer işlerden edindikleri deneyimleri şimdi erken çocukluk eğitiminde kullandıkları fark edilmiştir. Kişisel özellikler teması altında katılımcıların ailelere yardımı benimsedikleri böylece eğitim alan çocukların gelişimleri hakkında onlardan bilgi alabildikleri bunun kendilerini motive ettiğini ve yardım etme özelliklerinin kadın yönetici olduklarından kaynaklandığı vurgulanmıştır. Nitelikli bir erken çocukluk eğitimi programının okuldaki diğer personellerle etkili işbirliğinden kaynaklandığını belirten katılımcılar çalışanlara güven verici davranışlarda bulunmanın

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

gerekliliğinden ve bu davranışlar sonucunda çalışanların saygısıyla karşılandıklarını belirtmişlerdir. Yönetim biçimi teması altında ulaşılan sonuçlar ise; katılımcıların takım çalışmasının gerekliliğine inandıkları, bunun oluşması için değişikliklere açık, ilişkilere önem veren, destekleyici, farklılıklara ve anlaşmazlıklara hoşgörülü davranan yapıda olunması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışanlarla (öğretmenler ve diğer) ve eğitim gören çocuklarla tam bir aile olunması gerektiği eğer bu sağlanırsa çocukların yetiştirilmelerinde destekleyici olunabileceğine inandıkları belirtilmiştir.

Erken çocukluk eğitimcilerinin öğretmen öz yeterlilik profilleri ve öz yeterliliği etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmasında Kim ve Kim (2010), öz yeterliliği etkileyen faktörler olarak; öğretmen ve sınıf niteliği, öğretmenlerin depresyon şiddeti ve okulların iklimine odaklanmıştır. Araştırmaya 169 okulöncesi öğretmeni katılmıştır. Çalışmada Öğretmen Öz Yeterlik Ölçeği (Teacher Self-efficacy Scale [TSS]) ve Erken Çocukluk Çalışma Ortamı Ölçeği (The Early Childhood Work Environment Scale [ECWES]) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda merkezlerin iklimi ve depresyon şiddeti ile öğretmen öz yeterliliği arasında güçlü korelasyon bulunmuştur. Merkezlerin iklimi öğretmen öz yeterliliği ile pozitif ilişkili iken, depresyon şiddeti negatif ilişkilidir. Merkezlerin ikliminin öğretmenlerin öz yeterliliğinde güçlü bir belirleyici olduğu vurgulanmıştır.

Bloom (1988) tarafından erken çocukluk çalışma çevresi ve örgüt iklimi boyutları ile yönetici ve öğretmenlerin örgüt uygulamaları arasındaki farkı saptamak amacıyla yapılan çalışmaya 94 yönetici (yönetici, müdür, müdür yardımcısı) ve 535 öğretmen (başöğretmen, öğretmen, yardımcı öğretmen) katılmıştır. Araştırmada on alt boyuttan oluşan Erken Çocukluk Çalışma Ortamı Ölçeği (ECWES) kullanılmıştır. Sonuçta öğretmen ve yöneticilerin iklim algılarında on alt boyutun sekizinde önemli farklılıklar bulunmuştur. Yöneticiler kurumlarının örgüt iklimini öğretmenlerden daha tutarlı bulmuşlardır. Ayrıca tek değişkenli korelasyon analizinde örgütün büyüklüğü (çocuk ve çalışan sayısı) ile meslektaş dayanışması arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir ($r = -.32$, $p < .01$). Büyük merkezlerde çalışan öğretmenler daha düşük takım ruhu, işbirliği ve uyum göstermişlerdir.

Düşük gelirli çocuklara hizmet veren okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve nitelik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışma Dobbs, Arnold ve Doctoroff tarafından 2004 yılında yapılmıştır. Araştırmaya 37 okul öncesi eğitim

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kurumundan 37 yönetici ve 37 öğretmen katılmıştır. Niteliği belirlemek için yenilenmiş Erken Çocukluk Çalışma Ortamı Ölçeği (Early Childhood Environment Rating Scale – Revised [ECERS-R]), örgüt iklimini belirlemek için Erken Çocukluk Çalışma Ortamı Envanteri (Early Childhood Work Environment Survey [ECWES]) ve Örgütsel İklim Betimleme Ölçeği (Organizational Climate Description Questionnaire [OCDQ-RE]) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda niteliği belirleyen ECRES-R ve çalışma çevresini belirleyen ECWES arasında önemli korelasyon bulunmuştur (r=.348, p<.05). Bu bulgu çalışma çevresi ile nitelik arasında ilişki olduğunu desteklemektedir. Ayrıca niteliğin aktiviteler/materyaller faktörleri ile her iki erken çocukluk çalışma çevresi anketi arasında önemli korelasyon bulunmaktadır (ECWES: r=.404, p<.05; OCDQ: r=.357, p<.05). Ek olarak çalışma çevresi ve nitelik alt ölçekleri arasında da önemli korelasyon bulunmuştur. Örneğin profesyonel gelişme (ECWES: r=.362, p<.05), ödül sistemi (ECWES: r=.325, p<.05), fiziksel çevre (ECWES: r=.455, p<.05), yönetici desteği (OCDQ:r =.407, p<.05) ve meslektaşlarla samimi ilişkiler (OCDQ: r=.439, p<.05). Bununla birlikte okulöncesi eğitim kurumlarında profesyonel gelişme, ödül sistemi, fiziksel çevre, yönetici desteği ve meslektaşlarla olan samimi ilişkiler boyutlarındaki imkanlar ne kadar iyi olursa nitelik o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve nitelik arasında ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bir başka çalışmada Hansen (2006), 26 okul öncesi eğitim kurumundan 225 öğretmenle çalışmıştır. Çalışmada Program Yönetimi Ölçeği (Program Administration Scale [PAS]), geliştirilmiş Çocuk Ortamı Değerlendirme Ölçeği (Infant/Toddler Environment Rating Scale –Revised [ITERS-R]), Erken Çocukluk Ortam Değerlendirme Ölçeği (Early Childhood Environment Rating Scale – Revised [ECERS-R]) ve kısaltılmış Erken Çocukluk Çalışma Ortamı Tarama Ölçeği (Early Childhood Work Environment Survey short form [ECWES]) kullanılmıştır. Araştırmada örgüt iklimi ve sınıf genel niteliği arasında istatistiksel olarak önemli ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca örgüt iklimi ile ECERS-R'nin dil/etkileşim boyutu, yönetim ile nitelik, yönetim ile ECERS-R'nin ebeveyn/çalışan boyutu, yönetim ile örgüt iklimi ve yönetim ile yöneticilerin kıdem ve eğitim seviyesi arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul öncesi eğitimde nitelik ve okul iklimi hakkında öğretmen algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan Shen'in (2005) çalışmasında 213 öğretmen katılmıştır. Araştırmada yapısal ve süreçsel niteliği ölçen 21 maddelik anket ile 20 maddelik; meslektaş dayanışması, ödül sistemi, profesyonel gelişme, yönetici desteği, karar verme, örgütsel görevlerde açıklık, görev yönelimi, amaç birliği, yenilikçilik, fiziksel ortam ve genel duygular boyutlarından (11 boyut) oluşan iklim anketi kullanılmıştır. Yapısal nitelik yetişkin-çocuk oranı, grup büyüklüğü, öğretmen nitelikleri ve fiziksel ortam, süreçsel nitelik ise çocukların deneyimleri ve öğretmen davranışları gibi faktörleri içermektedir. Araştırmanın bulguları ise şöyledir: (a) öğretmenler, öğretmen niteliği, çocukların deneyimleri ve öğretmen davranışları kategorilerinin sınıf yapısı ve program yapısı kategorilerinden daha nitelikli olduğuna inanmaktadırlar, (b) öğretmenler okul ikliminin meslektaş dayanışması, profesyonel gelişme, karar verme, amaç birliği ve yenilikçilik boyutlarının ödül sistemi, yönetici desteği, örgütsel görevlerde açıklık, görev yönelimi ve fiziksel ortam boyutlarından daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenler özellikle ödül sistemi ve yönetici desteğinin çok yetersiz olduğuna inanmaktadırlar, (c) yapısal nitelik ile süreçsel nitelik arasında ve nitelik ile okul iklimi arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur, (d) öğretmenlerin aylık gelirleri ile okul iklimi algıları arasında önemli ilişkiler bulunmuştur.

"Erken Çocukluk Dönemi Yönetici Eğitimi Programının Rol Algıları, İş Performansı ve Kariyer Kararlarına Etkisi" başlıklı, 2003 yılında Bella ve Bloom tarafından yapılan çalışmada 182 okul öncesi eğitim kurumu yöneticisi farklı liderlik modelleri üzerinde yapılan eğitime katılmıştır. Boylamsal olarak yapılan çalışmada farklı liderlik çalışmalarının rol algısı, iş performansı ve kariyer kararları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada katılımcılarla görüşme formları, kişisel bilgi formu ve öz bildirim anketleri kullanılmıştır. Liderlik çalışmaları tamamlandığında katılımcılar hem kendilerine saygı hem de liderlik rolleri duygularının güçlendiğini rapor etmişlerdir. Ayrıca yeterlilik algıları ile alınan eğitim arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları göstermiştir ki alınan eğitimler müdürlerin yönetim becerilerinde gelişme sağlamıştır. Katılımcılar özellikle dört becerinin onlara yönetici ve liderlik rollerinde yardım ettiğini belirtmişlerdir: kişiler arası ilişki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

becerileri, grup kolaylaştırma becerileri (daha etkili toplantılar yürütme), karar verme becerileri (özellikle katılımcı yönetim) ve çalışanları geliştirme becerileri.

Rahat çalışma iklimi ile gergin çalışma iklimlerinde çocukların gösterdikleri uygun ve uygun olmayan sosyal davranışlar, bağımlı ve bağımsız davranışlar arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalarında Hedin, Ekholm ve Andersson (1997), 104 okul öncesi eğitim kurumdan 949 öğretmenle çalışmışlardır. İlk olarak Çocuk Davranışları Hakkında Çalışan Tutumları anketi uygulanmış ve anketin sonuçlarına göre 12 merkez seçilerek derinlemesine inceleme yapılmıştır. Üç çeşit yetiştirme iklimi (gelecek odaklı, şimdi-odaklı ve karma) ve üç çeşit çalışma iklimi (rahat, gergin ve karma) gözlemlenmiştir. Her okul on günlük periyotlarla ziyaret edilmiş ve bu süre boyunca sistematik gözlemler, yetişkinlerle görüşmeler ve günlük notlar toplanmıştır. Gelecek odaklı ve karma odaklı iklimler ile şimdi-odaklı iklimli okullarda çocukların uygun davranışlarında önemli farklılıklar bulunmuştur. Gelecek-odaklı iklimlerde işbirlikçi davranışlar iki kat daha fazla gözlemlenmiştir. Üç iklim tipinde de çocuklar bağımlı davranışlarda farlılık göstermemelerine rağmen, karma iklimde önemli derecede bağımsız davranış göstermişlerdir. Şimdi-odaklı iklimlerde çocuklar yetişkinlerin bulunmadığı durumlarda birbirlerine sataşmış, birbirlerini reddetmiş ve çatışmışlardır. Amaçsız aktiviteler hem şimdi-odaklı (%40) hem de karma odaklı (%31) merkezlerde oldukça yaygın olarak gözlemlenmiştir. Kurumlardaki çocukların uygun ve uygun olmayan sosyal davranışlarındaki farklılıklar ile çalışma iklimi farklılıkları ayrıca önemlidir. Merkezdeki çocukların rahat çalışma iklimindeki uygun ve uygun olamayan sosyal davranışları oranı ile gelecek odaklı ve karma odaklı yetiştirme iklimlerindeki davranışlar benzemekte, ancak merkezdeki gergin çalışma ortamındaki davranışlar daha çok şimdi odaklı merkezlerle benzerlik göstermektedir. Herhangi bir çalışma ikliminde bağımlı ve bağımsız davranışlar arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Ekholm, Hedin ve Andersson (1995), örgüt iklimi ve bu iklimlerdeki öğretmen davranışlarını inceledikleri çalışmalarında 12 okul öncesi eğitim kurumunda; (a) yetişkinlerin çocuklara davranışları, (b) yetişkinlerin işlerine karşı niyetleri, tutumları ve (c) kurallar ile kişilerarası ilişkiler belirlenmiştir. Yetişkin davranışları 3 farklı iklim tipinde tanımlanmıştır: Gelecek-odaklı (yetişkinler etkin bir şekilde çocuklar ile birlikte, işbirliği yapılıyor, konuşuyor, tartışıyor ve ikna edici görünüyor), şimdi- odaklı (yetişkinlerin çocuklarla ilişkileri pasif, işbirliği engellenmiş, emirler ve kurallar

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

verilmiş, birbirleriyle çok fazla konuşuyorlar), ve karma (gelecek-odaklı ve şimdi odaklı iklimin karışımı). Ayrıca kişiler arası ilişkilere ilişkin yetişkin tutumları ve kurallar üç farklı modelde tanımlanmıştır: Rahat (ilişkiler rahat, işteki sorunlara pozitif bir bakış), gergin (ilişkiler gergin, işteki sorunlara negatif bakış) ve karma. Çalışmada tüm okulöncesi eğitim kurumları yöneticilerinin oldukça az yöneticilik eğitimi aldıkları belirlenmiştir ve bunun anlamı çalışanlar kendi yetiştirme iklimlerini oluşturmaktadırlar. Açık iklimlerde yöneticiler daha olumlu olarak kabul edilmiş, gergin iklimlere göre ilişkilere daha fazla odaklanmıştır. Kurumların büyüklükleri ve çalışma iklimleri arasında ilişki belirlenmiştir. Açık iklimli okullarda çok sayıda personel ve farklı gruplar bulunmaktadır. Çalışma şartları aynı bile olsa çalışanların iklimleri farklı algılaması ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışanlar ilişkiler rahat olduğunda iş yükünü kolay ya da sıradan olarak tanımlamış, ilişkiler gergin olduğunda benzer iş yükü ağır ve sıklıkla sıkıntılı olarak rapor edilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırma modeli, katılımcılar, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırma Modeli

Okulöncesi eğitim kurumlarından, resmi anaokulları yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin görüşlerini belirlemeyi ve varsa bu süreçte karşılaşılan sorunları, bu sorunlarla başa çıkma yollarını ve okul ikliminin sunulan eğitim-öğretim hizmetlerine olan yansımalarını; yönetici ve öğretmen bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

Tarama modeli, eğitim araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan araştırma türüdür. Tarama modelleri; tutumları, düşünceleri ve başarıları ölçmek için kullanılmaktadır. Tarama modeli, çeşitli durumlarda çok sayıda araştırma problemini incelemek için kullanılabilir (Wiersma, 1995, s.169-206). Başka bir ifadeyle tarama modelleri geçmişte olan ya da hala var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesneyi herhangi bir biçimde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2005, s.77).

Araştırmada genel amaca ulaşmak için karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem, araştırma sorusunu genişleterek açıklamayı amaçlayan ve gerek nitel gerekse nicel yöntem kullanılarak oluşturulan yöntemdir (Cresswell, 2009, s.203-215). Karma yöntem; kısmen karma eş zamanlı eşit statülü desen, kısmen karma eş zamanlı baskın desen, kısmen karma ardışık eşit statülü desen, kısmen karma ardışık baskın statülü desen, tamamen karma eş zamanlı eşit statülü desen, tamamen karma eş zamanlı baskın desen, tamamen karma ardışık eşit statülü desen ve tamamen karma ardışık baskın statülü desen olarak sekiz başlık altında sınıflandırılmıştır (Leech, ve Onwuegbuzie, 2009).

Bu araştırmada, karma yöntem çeşitlerinden olan kısmen karma ardışık baskın statülü desen kullanılmıştır. Bu desen iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın ilk aşamasında Örgütsel İklim Ölçeği ile nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İkinci aşamada ise, birinci aşamada elde edilen nicel veri bulgularına dayalı olarak nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak toplanmış ve tümevarım analizi yapılmıştır. Son olarak bütün veriler birlikte yorumlanır. Genellikle araştırmada ikinci bölüm olarak adlandırılan nitel bölüme ağırlık verilir ve veriler, nicel veri toplama ve nitel veri analizi arasında bağ kurulacak biçimde harmanlanır (Leech ve Onwuegbuzie, 2009).

Araştırmada, Örgütsel İklim Ölçeği uygulanarak belirlenen iki okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleriyle okul iklimine ilişkin, katılımcıların var olan iklim durumu ve iklimin eğitim-öğretim hizmetlerine yansıması derinlemesine irdelenmek istenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci aşamasında ölçekle belirlenen, iki uç iklime sahip olduğu düşünülen okullarda görevli yönetici ve öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Katılımcılar

Birinci Aşama Katılımcıları

Bu araştırmanın birinci aşamasının katılımcılarını, 2012-2013 öğretim yılında Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı İlçelerine bağlı toplam 18 merkez anaokulunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Ölçek 115 öğretmen ile 34 yönetici ve yönetici yardımcısı olmak üzere toplam 149 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın birinci aşamasına katılan okullar ve okullardaki yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2
Okullardaki Yönetici ve Öğretmen Sayıları

Okullar		Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı	Verilen Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı
1	**A**	**2**	**10**	**12**	**10**
2	B	2	11	13	11
3	C	2	8	10	7
4	D	2	11	13	12
5	E	3	13	16	14
6	F	2	8	10	9
7	G	2	12	14	7
8	H	2	7	9	5
9	I	2	7	9	6
10	J	2	7	9	9
11	K	3	5	8	5
12	L	3	9	12	9
13	M	1	3	4	4
14	N	2	7	9	5
15	O	2	7	9	7
16	P	3	9	12	8
17	R	3	11	14	11
18	**S**	**2**	**10**	**12**	**10**
Toplam		40	155	195	149

*Araştırmaya katılan okulların isimlerini gizli tutmak için okul isimleri yerine harfler kullanılmıştır.

Tablo 2'de Eskişehir İlinde bulunan tüm resmi anaokullarında görev yapmakta olan toplam yönetici ve öğretmen sayıları ile verilen ölçek sayıları görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde toplam yönetici ve öğretmen sayısı 195 iken çalışmaya gönüllü katılan yönetici ve öğretmen sayısı 149'dur. Buna göre ÖİÖ'nin uygulandığı katılımcı grubun özellikleri Tablo 3'te verilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 3
Örgütsel İklim Ölçeği Katılımcı Özellikleri

Katılımcılar		Yönetici Sayısı (*f*)	Öğretmen Sayısı (*f*)
Cinsiyet	Kadın	29	114
	Erkek	5	1
Yaş	26-30	6	47
	31-35	14	29
	36-40	9	19
	41-45	5	13
	46-50	-	7
	51 ve üstü	-	-
Eğitim Durumu	Eğitim Fakültesi	34	54
	Açık Öğrt. Fakültesi	-	35
	Mesleki Eğitim Fakültesi	-	9
	Yüksek Lisans	3	12
	Doktora	-	-
Öğretmeni Olunan Yaş Grubu	36-48 ay	-	32
	48-60 ay	-	35
	60-72 ay	-	48
Mesleki Kıdem	5 yıldan az	2	49
	5-10 yıl arası	5	30
	10-15 yıl arası	9	19
	15-20 yıl arası	11	10
	20 yıldan fazla	2	7

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ölçeğe katılan yöneticilerden 29 tanesi kadın 5 tanesi erkekken, öğretmenlerden 114 tanesi kadın 1 tanesi erkektir. Katılımcıların yaşlarıyla orantılı olarak mesleki kıdemlerin; yöneticilerde %69'la 10-20 yıl arasında, öğretmenlerde ise %68'le 5-10 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çoğunun eğitim fakültesi okulöncesi öğretmenliği lisans programından mezun olduğu görülürken, katılımcı yöneticilerden 3, öğretmenlerden ise 12 kişinin yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmeni olunan yaş gruplarına bakıldığında 47 öğretmenin 60-72 aylık gruplarda çalıştıkları görülürken 36-48 ve 48-60 aylık gruplarda çalışan öğretmen sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İkinci Aşama Katılımcıları

Araştırmanın ikinci aşamasında birinci aşamaya katılan yönetici ve öğretmenlerden amaçlı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Bu anlamda, amaçlı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

örnekleme yöntemi pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Amaçlı örneklem alınmasının nedeni iki uç boyutta yer alan okul ortamındaki yönetici ve öğretmenlerin çalışma iklimi, yaşanılan sorunlar ve çözüm yöntemleri ile iklimin kendilerine, çocuklara ve eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarını derinlemesine incelemektir. Böylece iki grup arasındaki farklılıkların daha net görülmesi hedeflenmiştir.

Yönetici ve öğretmen evreninden amaçlı örneklem alınırken Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış Örgütsel İklim Ölçeği (The Organizational Climate Description for Elementary Schools - OCDQ-RE) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerinde bulunan 18 anaokulunda görevli toplam 149 yönetici ve öğretmen dikkate alınarak ölçekten standartlaştırılmış puanlar elde edilmiştir. Uygulanan formülle elde edilen standartlaştırılmış puanlar sonrasında en düşük ve en yüksek iklim puanlarını alan kurumlarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler çalışmanın görüşme bölümüne dahil edilmiştir. İklim puanlarının genel hali Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4
Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Okullara Göre Standartlaştırılmış Puan Dağılımları

Okullar		*Yönetici Sayısı*	*Öğretmen Sayısı*	*Standartlaştırılmış Puanlar*
1	**A**	**2**	**8**	**391,74**
2	B	2	9	471,76
3	C	2	5	474,36
4	D	2	10	481,43
5	E	2	12	486,40
6	F	2	7	487,38
7	G	2	5	496,68
8	H	1	4	499,53
9	I	2	4	499,63
10	J	2	7	502,72
11	K	2	3	503,77
12	L	1	8	516,60
13	M	2	2	525,56
14	N	2	3	534,09
15	O	2	6	534,90
16	P	2	5	535,40
17	R	2	9	547,89
18	**S**	**2**	**8**	**560,73**

*Araştırmaya katılan okulların isimlerini gizli tutmak için okul isimleri yerine harfler kullanılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 4'te Eskişehir İlinde bulunan tüm resmi anaokullarının standartlaştırılmış puanları görülmektedir. Tablo incelendiğinde, en düşük standartlaştırılmış puanı 391,74 ile A okulu, okullardan en yüksek standartlaştırılmış puanı ise 560,73 ile S okulu almıştır. Bu iki okulun iki okulun yönetici ve öğretmenleri bu aşamanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Ancak "A" okulu yöneticilerinden okul müdürü görüşmeyi kabul etmemiş sadece müdür yardımcısı ile görüşme yapılabilmiştir.

Görüşmelerin gerçekleştirileceği sırada belirlenen okullarda görev yapan iki yöneticiden, araştırmanın görüşme boyutunun yapılması konusunda sakınca olmadığına dair görüş alınmıştır. Tüm öğretmenler çalışmaya gönüllü olarak katılacaklarını belirtip, görüşme yapmak için tarih belirtmişlerdir. Bu durumu sağlayan tamamı kadın öğretmenler ve bu öğretmenlerin bağlı bulundukları tamamı kadın kurum yöneticilerinden gönüllü olan toplam 18 kişi katılımcı grubunu oluşturmuştur. Bu doğrultuda belirlenen ve çalışmaya gönüllü olarak katılacağını belirten 15 öğretmen ve 3 okul yöneticisi ile görüşülmüştür. Tablo 5'te yarı yapılandırılmış görüşme yapılan öğretmenlerin özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 5
Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Katılan Öğretmenlerin Özellikleri

Öğretmenin Adı	Yaşı	Mezun Olduğu Fakülte	Hizmet Süresi	Lisansüstü eğitim alma durumu
Seda	47	Mesleki Eğitim Fakültesi	26	Yok
Saliha	39	Mesleki Eğitim Fakültesi	17	Yok
Hülya	38	Mesleki Eğitim Fakültesi	16	Yok
Melda	32	Açık Öğretim Fakültesi	10	Yok
İnci	31	Açık Öğretim Fakültesi	9	Yok
Emine	30	Açık Öğretim Fakültesi	8	Yok
Behlül	29	Açık Öğretim Fakültesi	8	Yok
Tuğçe	29	Açık Öğretim Fakültesi	7	Yok
Pakize	29	Eğitim Fakültesi	7	Yok
Münevver	28	Eğitim Fakültesi	6	Yok
Seher	27	Açık Öğretim Fakültesi	5	Yok
Ayça	27	Eğitim Fakültesi	5	Yok
Beril	26	Eğitim Fakültesi	4	Yok
Ayfer	26	Eğitim Fakültesi	4	Var
Dilek	25	Eğitim Fakültesi	3	Yok

*Araştırmaya katılan öğretmenlerin isimlerini gizli tutmak için kod isimler kullanılmıştır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, yarı yapılandırılmış görüşmeye katılan öğretmenlerin yaşları 25 ile 47 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin yaşlarıyla orantılı olarak mesleki kıdemleri ise 3 ile 26 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere bakıldığında; 3 kişinin mesleki eğitim fakültesinden 6 kişinin açık

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

öğretim fakültesinden ve 6 öğretmenin de eğitim fakültesinden mezun oldukları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerden Ayfer'in okulöncesi eğitimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer katılımcı grubunu oluşturan okul yöneticilerinin özellikleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6
Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Katılan Yönetici Özellikleri

Yöneticinin Adı	Yaşı	Mezun Olduğu Fakülte	Hizmet Süresi	Lisansüstü eğitim alma durumu
Aygün	37	Eğitim Fakültesi	10+5	Var
Selma	29	Eğitim Fakültesi	4+3	Yok
Selin	28	Eğitim Fakültesi	3+1	Yok

*Araştırmaya katılan yöneticilerin isimlerini gizli tutmak için kod isimler kullanılmıştır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan müdür ve müdür yardımcılarının tamamının okulöncesi eğitimi alan mezunu olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin yaş aralıklarının 28 yaş ile 37 yaş arasında değiştiği ve mesleki kıdemlerinin ise 1 ile 5 yıl arasında değiştiği bununla birlikte tüm yöneticilerin 3 ile 10 yıl arasında okulöncesi öğretmenliği yaptıkları görülmektedir. Öğretmenlerde olduğu gibi yöneticilerden Aygün'ün okulöncesi eğitimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Aykırı örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada okullarda bulunan kurum iklimi ve bu iklimden kaynaklı eğitim-öğretim hizmetlerinde meydana gelen değişkenliği daha net görme olanağını kazanmak amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın birinci aşamasında veri toplama aracı olarak Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel İklim Ölçeği (The Organizational Climate Description for Elementary Schools - OCDQ-RE) kullanılmıştır ve Ek-10'da sunulmuştur. Dörtlü Likert tipi derecelendirme biçiminde hazırlanan ölçeğin derecelemesi: "Nadiren olur=1" ile Çok sık olur=4" aralığında oluşturulmuştur. Toplamda 39 maddeden oluşan ölçeğin; "Destekleyici Müdür Davranışları" boyutunda 9 madde, "Emredici Müdür Davranışları" boyutunda 7 madde, "Kısıtlayıcı Müdür Davranışları" boyutunda 5 madde, "Samimi Öğretmen Davranışları" boyutunda 7 madde, "İşbirlikçi Öğretmen Davranışları" boyutunda 7 madde ve "Umursamaz Öğretmen Davranışları" boyutunda 4 madde bulunmaktadır. Geçerlik ve güvenirlik çalışması Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yapılan ölçekte yer alan 6 faktör için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları .70 ile .89 arasında değişmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetici Görüşme Formu (Ek-8) ve Öğretmen Görüşme Formu (Ek-9) kullanılmıştır. Görüşme formlarını geliştirmek amacıyla öncelikle alanyazın taraması yapılmıştır. Yapılan tarama sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılarak görüşme verilerini toplamak amacıyla öncelikle taslak görüşme formları hazırlanmıştır. Görüşme formlarının geliştirilmesi aşamasında okulöncesi öğretmenliği anabilim dalı ve eğitim yönetimi teftiş planlaması anabilim dalında görevli toplam 6 uzmandan görüşleri alınarak görüşme formunun araştırmanın amaçlarına uygun olmasına çalışılmıştır. Aynı zamanda araştırmacı, bir alan uzmanı ile görüşme yaparak; görüşme sorularının açık ve anlaşılır olup olmadığı sınamıştır. Uzmanlardan alınan dönütler ve görüşmeler doğrultusunda her iki görüşme formunda anlaşılmayan birkaç sorunun ifadesi değiştirilmiş ve amaca yönelik öğretmen görüşme formuna iki, yönetici görüşme formuna üç soru daha eklenmiştir. Ayrıca geliştirilen görüşme formlarının ön deneme çalışmaları için, 15-16 Nisan 2013 tarihleri arasında, iki anaokulu yöneticisi ve iki anaokulu öğretmeni ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Ön deneme amacıyla gerçekleştirilen görüşmeler, araştırma kapsamı dışında bulunan okullarda gerçekleştirilmiştir ve kapsam dışında tutulmuştur. Görüşmeler sonucunda ön görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin her bir soruya verdiği yanıtlar çözümlenmiş, çözümleme doğrultusunda görüşme sorularının yönetici ve öğretmenler tarafından anlaşıldığında karar verilmiştir. Yöneticiler için hazırlanan görüşme formu Ek-8'de, öğretmenler için hazırlanan görüşme formu ise Ek-9'da sunulmuştur.

Araştırmacı, görüşmeleri gerçekleştirmek için önce görüşme tekniğine ilişkin kaynakları incelemiş, deneyim kazanmak amacıyla gerçekleştirilen iki görüşmeyi izlemiş ve daha sonra kendisi görüşmeler gerçekleştirmiştir. Yapılacak görüşme sayısı ise, kuramsal örnekleme yaklaşımı ile belirlenmiştir ve bu şekilde araştırma sorusuna yanıt niteliğindeki kavramlar tekrar etmeye başladığında yeterli veri kaynağına ulaşıldığı kabul edilmiştir. (Glaser ve Strauss, 1967; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada edinilen verilerin yeterli olmadığı düşünülen üç öğretmenle iki kez görüşme yapılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Verilerin Toplanması

Araştırmacı çalışmanın bu kısmında veri toplamaya başlamadan önce, gerekli izinleri ilgili kişi ve kurumlardan almıştır. Verilerin toplanması amacıyla araştırma kapsamında uygulanan ölçek ve yapılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasına ilişkin Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan araştırma izni Ek-1'de sunulmuştur. Araştırmacı veri toplama kısmının birinci aşaması olan ölçek uygulaması için evrendeki tüm katılımcılara ulaşmaya çalışmış ve ölçeği, Eskişehir merkez Tepebaşı ve Odunpazarı İlçelerine bağlı 18 anaokulunda görev yapmakta toplam 149 yönetici ve öğretmene uygulamıştır. Birinci aşama verileri araştırmacı tarafından 02 Nisan 2013 ile 12 Nisan 2013 tarihleri arasında toplanmıştır.

Veri toplama kısmının ikinci aşamasında araştırmacı tarafından yöneticilere ve öğretmenlere yönelik ayrı ayrı hazırlanan görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce yöneticilere "Yönetici Bilgilendirme Formu (Ek-2)" ile " Yönetici İzin Formu (Ek-4); öğretmenlere ise "Öğretmen Bilgilendirme Formu (Ek-3)" ile "Öğretmen İzin Formu (Ek-5)" imzalatılmıştır. Ayrıca, araştırma etiği açısından kendilerinin gerçek isimlerinin kullanılmayacağı hatırlatılmış ve bu amaçla kendilerine bir kod isim belirlemeleri istemiştir ve görüşmeye geçilmiştir. Görüşme sürecinde görüşme yapılan yerde, araştırmacı ve görüşme yapılan yönetici ya da öğretmenin dışında kimse bulunmamıştır. Görüşmeler yaklaşık 50 dakika sürmüştür.

Araştırmacı, araştırmanın yürütüleceği okulların yönetici ve öğretmenlerinden aldığı randevu tarihlerinde okulda hazır bulunmuş ve görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Görüşmeler 17 Nisan 2013 ile 30 Mayıs 2013 tarihleri arasında önceden kararlaştırılan gün ve saatlerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, görüşme yapacağı her öğretmen için gürültü gibi olumsuz çevre koşullarının yer almadığı uygun bir görüşme ortamı tercih etmiştir.

Araştırmacı görüşme yaparken görüşme ilkeleri olarak bir dizi karar almış ve uygulamıştır. Görüşme formundaki sorular kesinleştikten sonra görüşmenin amaçlarına uygun olarak sıraya konmuş ve soruların görüşme yapılacak her öğretmene aynı sırayla sorulması kararlaştırılmıştır. Ancak, görüşme sırasında öğretmenin herhangi bir soruya verdiği yanıt, aynı zamanda bir diğer sorunun yanıtını da kapsıyorsa o sorunun tekrar sorulmamasına karar verilmiştir. Herhangi bir sorunun yanıtı tam olarak alınmazsa ya da sorunun yanıtını kapsamayan yanıtlar verilirse, "bu konuda başka söylemek

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

istediğiniz ya da eklemek istediğiniz bir şey var mı?" biçiminde sorular yönelterek, sorunun daha açık olarak yanıtlanmasının sağlanmasına karar verilmiştir. Araştırmacının, sorduğu sorunun anlaşılmadığını hissetmesi durumunda hazırladığı sondalardan yararlanması ve sorunun anlaşılır biçime getirilmesini sağlaması kararlaştırılmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin açıklama yapılmasını istedikleri sorular olduğunda, onları yönlendirmeden gerekli açıklamaların yapılması uygun görülmüştür.

Görüşmeler, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı resmi bağımsız anaokullarında gerçekleştirilmiştir. A okulundaki görüşmelerin tamamı müdür yardımcısının odasında yapılırken, S okulundaki görüşmelerin tamamı öğretmenler odasında araştırmacı tarafından birebir gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Çözümlenmesi

İki ayrı aşamada iki farklı yöntemle elde edilen verilerin çözümlenmesinde de farklı iki yol izlenmiştir. Birinci aşamada ölçekle toplanan nicel veriler için SPSS 15.0 (Statistical Package Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler programa aktarıldıktan sonra uygulanan ölçekten elde edilen ham veriler için geçerli standardizasyon formülleri kullanılarak çözümlemeleri yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlere uygulanan ölçekten elde edilen ham verilerin standardizasyonu için aşağıdaki formüller kullanılmıştır.

IKLIMMDR = (SPDMD+(1000-SPEMD)+(1000-SPKMD))/3
IKLIMOGRT = (SPSÖD+SPIOD+(1000-SPUÖD))/3

Formülde; Standartlaştırılmış Puan Destekleyici Müdür Davranışı "SPDMD", Standartlaştırılmış Puan Emredici Müdür Davranışı "SPEMD", Standartlaştırılmış Puan Kısıtlayıcı Müdür Davranışı "SPKMD, Standartlaştırılmış Puan Samimi Öğretmen Davranışı "SPSÖD", Standartlaştırılmış Puan İşbirlikçi Öğretmen Davranışı "SPİÖD", Standartlaştırılmış Puan Umursamaz Öğretmen Davranışı "SPUÖD" kısaltması ile kullanılmıştır.

Veri çözümlemenin ikinci aşamasında ilk olarak yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler ses kayıt cihazından dinlenmiş, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri olduğu gibi bilgisayar ortamına ses dosyası olarak aktarılmıştır. Ardından bu dosyalar dinlenerek yazılı hale getirilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Araştırma verileri bilgisayar ortamında yazılı hale getirildikten sonra rastgele seçilmiş dört görüşme ses kaydı ve bu görüşmelere ait yazılı dökümler bir başka uzamana incelenmesi amacıyla verilmiştir. Ses kayıtlarının ve görüşmelere ait dökümlerin başka uzmana verilmesindeki amaç; araştırmacının dinlerken ya da yazarken dikkatinden kaçabilecek verileri belirlemek ve veri kaybını önlemektir. Uzman tarafından yapılan incelemede ses kayıtları ile veri dökümleri arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Veri dökümleri incelendikten sonra veri analizine geçilmiştir.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde tümevarım veri analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Tümevarım analiz, görüşme yoluyla katılımcılardan elde edilen verilerin grubun sembolik dünyasını anlamak amacıyla; kodlama yaparak verileri kategorilere ayırma, bu kategoriler arasındaki ilişkileri çıkararak tema ve alt temaları oluşturma şeklinde tanımlanabilir (Patton, 2002, s.112). Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.224).

Tümevarım analizindeki aşamalar, verilere sayfa numaralarının verilmesi, verilerin kodlanması, kodlanan verilerin çoğaltılması, verilerin kesilmesi, kod dosyalarının oluşturulması, tema ve alt temaların oluşturulması, tema ve alt temaların eşlenmesi, alt temaları oluşturan verilerin düzenlenmesi, tema ve alt temaların yazılması, tema ve alt temaların okunması (Cresswell, 2012, s.238) ve gerekli düzeltmelerin yapılması gibi aşamaları izler. Çalışmada araştırmacı tüm kodlama işlemini QSR-Nvivo 8 paket programı ile gerçekleştirmiştir.

Araştırmada verilerin kodlanması amacıyla araştırmacıya genel fikir vermesi için önce tüm görüşme dökümleri birkaç kez okunmuştur. Ardından araştırmanın alt amaçları göz önünde bulundurularak, görüşme verilerinden kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar yapılırken araştırma sorusuna yanıt vereceği düşünülen tüm görüşler aynı kod altında birleştirilmiştir. Yapılan kodlamalardan alt temalar ve temalar oluşturulmuştur. Temalar ve alt temalar oluşturulduktan sonra tüm temalar ve alt temalar tekrar gözden geçirilmiş ve birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen temalar ve alt temalar birleştirilmiştir. Temalar ve alt temalara son hali verilmeden önce temaların, alt

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

temaların ve kodların içinde bulunan alıntılar okunmuş ve alıntının kod, alt tema ve temaya uygunluğu kontrol edilmiştir.

Bu araştırmada araştırmanın güvenirliliğinin sağlanması amacıyla çeşitli stratejiler belirlenmiştir. İlk olarak, aynı amaca yönelik olarak hazırlanmış sorular hem yöneticilere hem de öğretmenlere sorulmuştur. İkinci olarak, araştırmacıdan bağımsız ikinci bir kodlayıcının dökümü yapılmış verilerin %20'lik bir kısmının analizini yapmasıdır (Barber ve Walczak, 2009). Bu süreçte araştırmacı ve ikinci kodlayıcı birbirlerinden bağımsız şekilde verilerin analizini gerçekleştirmişlerdir. Ardından her iki kodlayıcı kodlarını ve temalarını karşılaştırarak ortak noktada buluşmuşlar birlikte yönetici ve öğretmenler için tek bir veri kodlama anahtarı oluşturmuşlardır. Üçüncü olarak, analiz sürecinin ardından araştırmacı tarafından yapılan analiz iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve uzmanlardan teyit alınarak gerekli düzeltmeler yapılmış; temalara, alt temalara ve kodlara son hali verilmiştir. Ardından üçüncü bir kodlayıcıya son hali verilmiş veri kodlama anahtarı ile görüşme dökümlerinden rastgele seçilmiş bir yönetici ve üç öğretmenin görüşme dökümleri verilmiş ve uzmandan görüşmeleri analiz etmesi istenmiştir. Uzman analize başlamadan önce okul iklimine ilişkin oluşturulan temalar hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Üçüncü kodlayıcı analiz işlemini bitirdikten sonra araştırmacı ile üçüncü kodlayıcı Miles ve Huberman'ın (1994) uyuşum yüzdesi formülünü uygulamışlardır.

Güvenirlik = Görüş Birliği / Görüş Birliği+ Görüş Ayrılığı

Bu bağlamda, araştırmacı ile üçüncü kodlayıcı arasında, yöneticilerle yapılan görüşme sonuçlarının güvenirliği .92; öğretmenlerle yapılan görüşme sonuçlarının güvenirliği ise .89 olarak hesaplanmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerinin çalıştıkları kurum iklimi ve bu iklimin eğitim öğretim hizmetlerine yansımasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan araştırmada elde edilen nicel ve nitel bulgular ile bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar bu bölümde sunulmuştur.

Bu bölümün birinci aşamasında anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden Örgütsel İklim Ölçeği ile elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Nicel bulgular tablolarda gösterilmiş ardından gerekli yorumlar yapılmıştır. İkinci aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşme aracılığı ile toplanan verilerin çözümlenmesi doğrultusunda elde edilen bulgular katılımcı belirlenmesinde kullanılan ölçek sonuçlarından yararlanılarak ve katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü Eskişehir ilindeki tüm resmi anaokullarına ÖİÖ uygulanmış ardından ölçek sonuçlarına göre ölçekten en yüksek ve en düşük puan alan iki okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden gönüllü olanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analiziyle araştırma bulguları oluşturulmuştur. Bulgular ve yorumlar: örgütsel iklim ölçeğinden elde edilen bulgular, okul iklimi tanımına ilişkin bulgular, iklim çeşitlerine ilişkin bulgular, iklim yansımalarına ilişkin bulgular olmak üzere dört başlık altında sunulmuştur.

Örgütsel İklim Ölçeğinden Elde Edilen Bulgular

İlk aşamada bağımsız anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin algıları doğrultusunda var olan Örgütsel İklim Ölçeği'nden alınan nicel bulgulara bu bölümde değinilmiştir. Okul iklimlerine ilişkin araştırmaya katılanların genel eğilimlerini belirten frekans (*f*) ve yüzde (%) dağılımları Tablo 7'de gösterilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 7
Örgütsel İklim Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistik Değerleri

		Nadiren Olur		Bazen Olur		Genellikle Olur		Çok Sık Olur	
		f	%	*f*	%	*f*	%	*f*	%
1	Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister	5	3,4	12	8,1	77	51,7	55	36,9
2	Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar	7	4,7	36	24,2	67	45	39	26,2
3	Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar	5	3,4	23	15,4	67	45	54	36,2
4	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser	2	1,3	20	13,4	71	47,7	56	37,6
5	Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir	10	6,7	30	20,1	66	44,3	43	28,9
6	Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	11	7,4	16	10,7	61	40,9	**61**	**40,9**
7	Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler	10	6,7	41	27,5	56	37,6	42	28,2
8	Okul müdürünü anlamak kolaydır	14	9,4	31	20,8	79	53	25	16,8
9	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir	13	8,7	34	22,8	69	46,3	33	22,1
10	Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir	88	59	28	18,9	23	15,4	10	6,7
11	Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	24	16,1	15	10,1	53	35,6	13	8,7
12	Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder	23	15,4	**60**	**40,3**	53	35,6	13	8,7
13	Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler	31	20,8	58	38,9	42	28,2	18	12,1
14	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder	16	10,7	36	24,2	43	28,9	54	36,2
15	Okul müdürü, otokratiktir	41	27,5	40	26,8	56	37,6	12	8,1
16	Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder	20	13,4	36	24,2	65	43,6	28	18,8
17	Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır	43	28,9	59	39,6	30	20,1	17	11,4
18	Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır	49	32,9	43	28,9	35	23,5	22	14,8
19	Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüktür	69	46,3	34	22,8	24	16,1	22	14,8
20	Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır	51	34,2	45	30,2	27	18,1	26	17,4
21	Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar	49	32,9	50	33,6	29	19,5	21	14
22	Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaştırlar	5	3,4	31	20,8	67	45	46	30,9
23	Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler	19	12,8	52	34,9	31	20,8	47	31,5
24	Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar	30	20,1	46	30,9	47	31,5	26	17,4
25	Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler	28	18,8	48	32,2	43	28,9	30	20,1
26	Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler	39	26,2	49	32,9	37	24,8	24	16,1
27	Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırlar)	31	20,8	43	28,9	47	31,5	28	18,8
28	Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar	17	11,4	43	28,9	55	36,9	34	22,8
29	Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler	8	5,4	24	16,1	72	48,3	45	30,2
30	Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler	23	15,4	43	28,9	59	39,6	24	16,1
31	Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür	8	5,4	26	17,4	**86**	**57,7**	29	19,5
32	Öğretmenler birbirlerine destek olurlar	6	4,0	18	12,1	81	54,4	44	29,5
33	Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar	7	4,7	29	19,5	64	43	49	32,9
34	Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler	6	4	14	9,4	77	51,7	52	34,9
35	Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar	4	2,7	19	12,8	82	55	44	29,5
36	Yapılan toplantılar yararsızdır	91	61,1	36	24,2	16	10,7	6	4
37	Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur	65	43,6	40	26,8	29	19,5	15	10,1
38	Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar	**99**	**66,4**	37	24,8	11	7,4	2	1,3
39	Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar	**99**	**66,4**	34	22,8	10	6,7	6	4

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 7 incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelerle katılımcıların ne kadar sıklıkta karşılaştığı gösterilmiştir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin *nadiren* karşılaştığı durum; %66,4 ile 38. Madde "Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar." ve 39. Madde "Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar." maddeleri olurken, *bazen* karşılaştıkları durum ise % 40,3 ile 12. Madde "Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder." maddesidir. Aynı zamanda yönetici ve öğretmenlerin "Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür." ifadesinin yer aldığı 31. Maddeye %57, 7 oranında *genellikle olur* dedikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin *çok sık* karşılaştıkları durum ise %40,9 ile "Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır." ifadesiyle 6. Maddedir.

Genel bir değerlendirme yapılabilmesi için okulların ölçekten aldıkları betimsel istatistik değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8
Betimsel İstatistik Değerleri

Faktörler	*N*	Ranj	Minimum Puan	Maximum Puan	Aritmetik Ortalama *(X)*	Standart Sapma *(SS)*
Destekleyici Müdür Davranışları (DMD)	149	417,92	231,30	649,22	500,00	100,00
Emredici Müdür Davranışları (EMD)	149	433,15	300,87	734,02	500,00	99,99
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları (KMD)	149	428,72	320,65	749,37	500,00	100,00
Samimi Öğretmen Davranışları (SÖD)	149	366,80	304,12	670,91	500,00	99,99
İşbirlikçi Öğretmen Davranışları (IOD)	149	528,88	152,31	681,20	500,00	100,00
Umursamaz Öğretmen Davrnışları (UÖD)	149	493,70	400,32	894,02	500,00	99,99

Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Faktör Puanları

Bu bölümde bağımsız anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmen algılarıyla Örgütsel İklim Ölçeği alt boyutlarından; Standartlaştırılmış Puan Destekleyici Müdür Davranışı "SPDMD", Standartlaştırılmış Puan Emredici Müdür Davranışı "SPEMD", Standartlaştırılmış Puan Kısıtlayıcı Müdür Davranışı "SPKMD, Standartlaştırılmış Puan Samimi Öğretmen Davranışı "SPSÖD", Standartlaştırılmış Puan İşbirlikçi Öğretmen Davranışı "SPİÖD", Standartlaştırılmış Puan Umursamaz Öğretmen Davranışı "SPUÖD"'na ilişkin bulgulara yer verilmiştir. 18 okula ait ölçek alt boyutlarına ilişkin istatistiki değerler Tablo 9 'da verilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 9
Okullara Göre Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Standartlaştırılmış Faktör Puanları

Okul İsimleri		Ölçekten Alınan Standartlaştırılmış Puan	Destekleyici Müdür Davranışı (SPDMD)	Emredici Müdür Davranışı (SPEMD)	Kısıtlayıcı Müdür Davranışı (SPKMD)	Samimi Öğretmen Davranışı (SPSÖD)	İşbirlikçi Öğretmen Davranışı (SPİÖD)	Umursamaz Öğretmen Davranışı (SPUÖD)
1	A	**391,74**	**369,21**	**638,72**	606,46	**417,64**	**351,27**	593,68
2	B	471,76	419,74	539,10	473,94	429,55	509,48	523,74
3	C	474,36	493,99	486,50	520,71	531,18	450,93	559,01
4	D	481,43	526,62	479,54	449,26	422,01	504,90	482,60
5	E	486,40	492,79	498,87	483,96	485,01	450,93	476,72
6	F	487,38	496,90	**418,78**	495,31	502,07	502,10	542,03
7	G	496,68	486,82	514,34	541,13	476,28	490,50	476,72
8	H	499,53	538,88	526,10	**623,60**	492,75	504,90	499,06
9	I	499,63	443,04	528,27	539,77	516,62	492,30	510,03
10	J	502,72	483,90	543,91	504,83	469,07	521,69	482,60
11	K	503,77	525,51	573,75	520,71	496,24	555,27	540,20
12	L	516,60	539,62	426,00	495,31	542,82	471,32	464,31
13	M	525,56	430,22	452,47	577,87	561,74	548,97	534,03
14	N	534,09	478,70	539,10	612,17	**642,96**	565,34	**606,03**
15	O	534,90	525,93	574,29	**374,23**	518,08	533,23	446,60
16	P	535,40	529,81	517,44	451,30	508,72	562,46	464,97
17	R	547,89	524,60	444,59	492,13	597,87	520,92	475,12
18	S	**560,73**	**627,48**	422,15	426,39	527,68	**575,41**	**420,89**

*Araştırmaya katılan okulların isimlerini gizli tutmak için okul isimleri yerine harfler kullanılmıştır.

Tablo 9'da öncelikle örneklem grubunu oluşturan Eskişehir İli bağımsız anaokullarının Örgütsel İklim Ölçeği'nden aldıkları kurum iklimine ilişkin genel standartlaştırılmış puanlar incelendiğinde; 1 okulun yüksek, 6 okulun ortalamanın üzeri, 7 okulun ortalama, 3 okulun ortalamanın altı ve 1 okulunda çok düşük düzeyde sağlıklı iklime sahip olduğu görülmektedir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Destekleyici Müdür Davranışları (SPDMD) puanları incelendiğinde; 1 okulun çok yüksek, 4 okulun ortalamanın üzeri, 6 okulun ortalama, 3 okulun ortalamanın altı, 3 okulun düşük ve 1 okulun ise çok düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının yarıdan fazlasında (11 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde destekleyici müdür davranışlarının olduğu görülmektedir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Emredici Müdür Davranışları (SPEMD) puanları incelendiğinde; 1 okulun çok yüksek, 2 okulun yüksek, 5 okulun ortalamanın üzeri, 5 okulun ortalama, 1 okulun ortalamanın altı ve 4 okulun ise düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (13 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde emredici müdür davranışlarının olduğu görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Kısıtlayıcı Müdür Davranışları (SPKMD) puanları incelendiğinde; 3 okulun çok yüksek, 1 okulun yüksek, 2 okulun ortalamanın üzeri, 8 okulun ortalama, 1 okulun ortalamanın altı, 2 okulun düşük ve 1 okulun ise çok düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde kısıtlayıcı müdür davranışlarının olduğu görülmektedir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Samimi Öğretmen Davranışı (SPSÖD) puanları incelendiğinde; 1 okulun çok yüksek, 2 okulun yüksek, 3 okulun ortalamanın üzeri, 8 okulun ortalama, 1 okulun ortalama altı ve 3 okulun ise düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde samimi öğretmen davranışlarının olduğu görülmektedir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış İşbirlikçi Öğretmen Davranışları (SPİÖD) puanları incelendiğinde; 4 okulun yüksek, 2 okulun ortalamanın üzeri, 9 okulun ortalama, 2 okulun ortalamanın altı ve 1 okulun ise çok düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (15 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde işbirlikçi öğretmen davranışlarının olduğu görülmektedir.

Son olarak okulların aldıkları Standartlaştırılmış Umursamaz Öğretmen Davranışları (SPUÖD) puanları incelendiğinde; 1 okulun çok yüksek, 2 okulun yüksek, 3 okulun ortalamanın üzeri, 8 okulun ortalama, 2 okulun ortalamanın altı ve 2 okulun ise düşük düzeyde puan aldıkları görülmektedir. Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışlarının olduğu görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Örgütsel İklim Ölçeğinden Alınan Faktör Puanlarına Göre S ve A Okulu İklim Profilleri

Sağlıklı iklim olduğu düşünülen "S" okulu ile sağlıksız iklim olduğu düşünülen "A" okulunun Örgütsel İklim Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar ve tüm okulların aldığı puan ortalamaları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10
S ve A Okulu İklim Profilleri

İklim Boyutları	İklim Tipleri		
	S Okulu	**A Okulu**	**Ortalama Puanlar**
Destekleyici Müdür Davranışları	627,48	369,21	496,32
Emredici Müdür Davranışları	422,15	638,72	506,88
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	426,39	606,46	510,50
Samimi Öğretmen Davranışları	527,68	417,64	507,68
İşbirlikçi Öğretmen Davranışları	575,41	351,27	506,22
Umursamaz (İlgisiz) Öğretmen Davranışları	420,89	593,68	505,46

Kaynak: Hoy, W.K ve Miskel, C.G. 2010

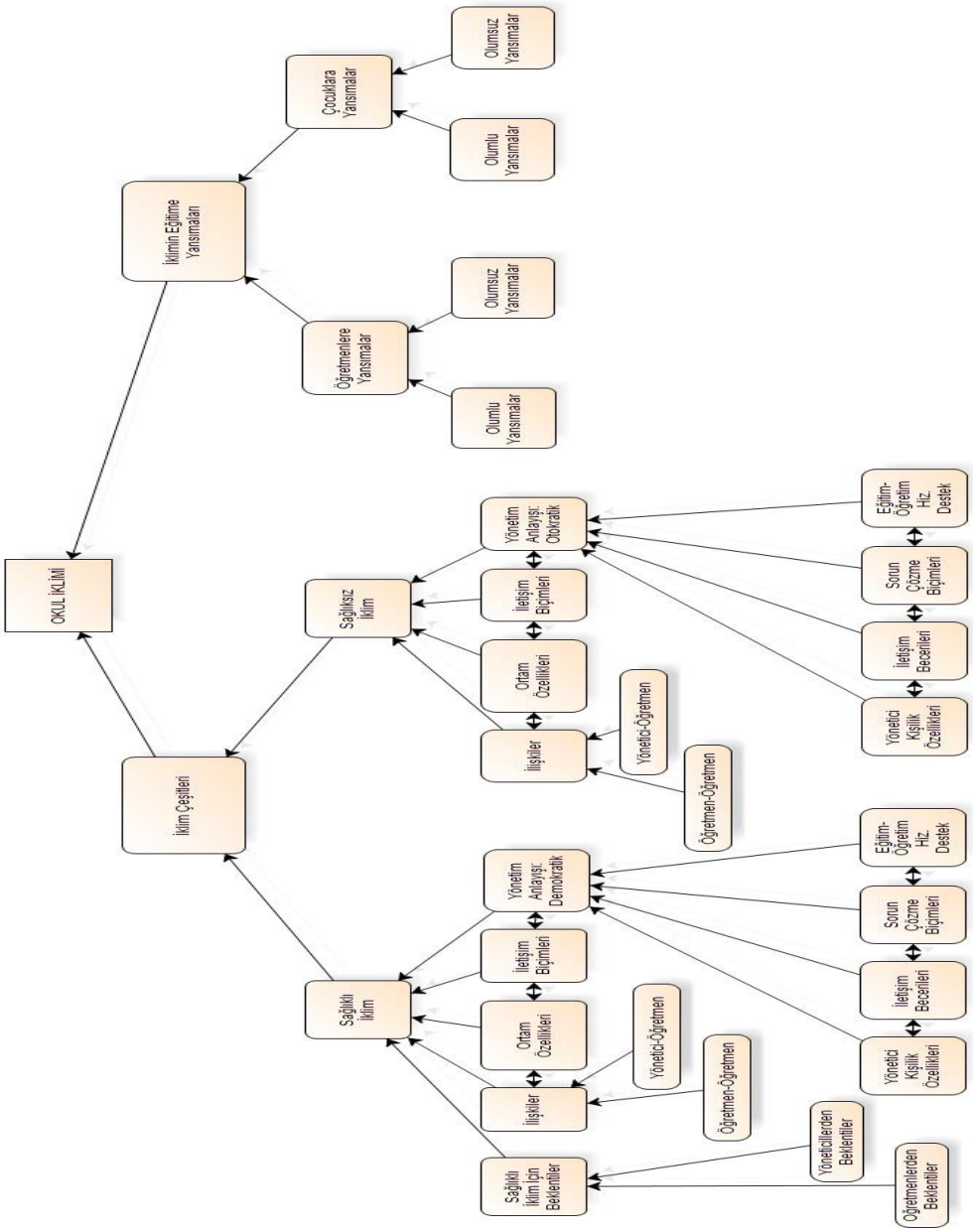
Tablo 10 incelendiğinde, ölçekte altı boyutun yer aldığı, S ve A okullarının alt boyutlardan aldıkları puanlar ve tüm okulların aldığı puanların ortalaması gösterilmiştir. Buna göre S okulunun destekleyici müdür davranışları (DMD) puanının ortalamanın çok üzerinde olduğu görülürken, A okulunun aynı boyuttan aldığı puanın ortalamanın çok altında kaldığı görülmektedir. Okulların emredici müdür davranışları (EMD) puanlarına bakıldığında, S okulunun ortalamanın altında puan aldığı ancak A okulunun ortalamanın çok üzerinde bir EMD puanı aldığı görülmektedir. S ve A okulunun ölçekten aldığı kısıtlayıcı müdür davranışları (KMD) puanlarına bakıldığında, S okulunun ortalamanın çok altında puan aldığı ancak A okulunun ortalamanın çok üzerinde bir KMD puanı aldığı görülmektedir.

S ve A okulunun ölçekten aldıkları samimi öğretmen davranışları (SÖD) puanlarına bakıldığında, S okulunun ortalamanın üzerinde puan aldığı ancak A okulunun ortalamanın çok altında bir SÖD puanı aldığı görülmektedir. Okulların işbirlikçi öğretmen davranışları (İÖD) puanlarına bakıldığında, S okulunun ortalamanın üzerinde puan aldığı ancak A okulunun ortalamanın çok altında İÖD puanı aldığı görülmektedir. Son olarak okulların ölçekten aldıkları umursamaz öğretmen davranışları (UÖD) puanlarına bakıldığında, S okulunun ortalamanın çok altında puan aldığı ancak A okulunun ortalamanın çok üzerinde bir UÖD puanı aldığı görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yarı Yapılandırılmış Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

İkinci aşamada ölçeğin uygulandığı bağımsız anaokullarından ölçek sonuçlarına göre en düşük ve en yüksek standartlaştırılmış iklim puanını alan "A" ve "S" anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden gönüllü olanlarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilmiştir.



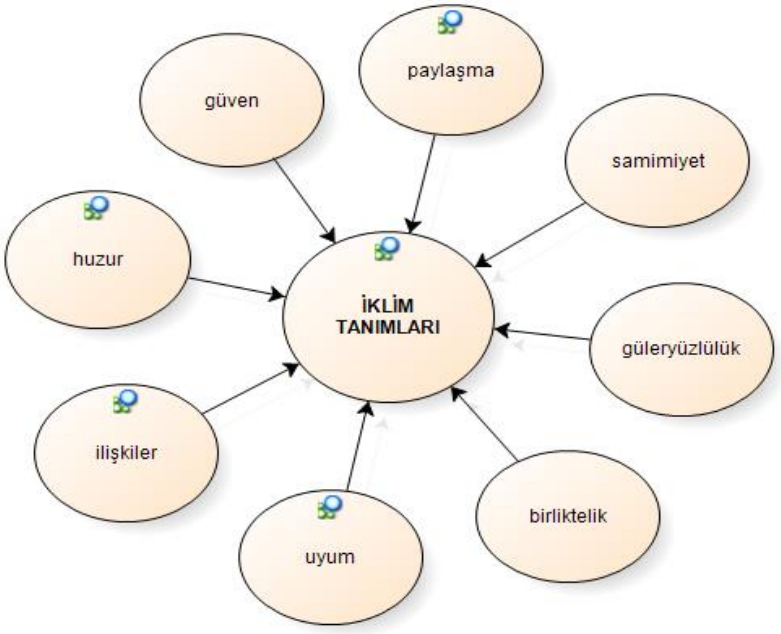
Şekil 1: Görüşmelerden Elde Edilen Tema ve Alt Temalar

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekil 1'de okulöncesi yönetici ve öğretmenleriyle yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular temalar ve alt temalar olarak verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak okul iklimi tanımına ilişkin bulgular verilecektir. Daha sonra bulgular iki ana tema olan iklim çeşitleri ve iklimin eğitime yansımaları olarak iki ana başlıkta verilecektir.

Okul İklimi Tanımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde "okulöncesi yönetici ve öğretmenleri okul iklimini nasıl tanımlamaktadırlar?" sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme aracılığıyla elde edilen veriler doğrultusunda bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle yönetici ve öğretmen görüşlerine yer verilmiş ardından görüşler arası karşılaştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin okul iklimi, çalışma ortamı ve okul (kurum) atmosferi kavramlarını aynı anlamda kullandıkları ve aynı kavramlar olarak algıladıkları görülmüştür. Ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip "S" okulu ve sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul iklimi tanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Okul İklimine İlişkin Tanımlar

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekil 2'de görüldüğü gibi okul iklimine ilişkin tanımlardan elde edilen alt temalar; *"paylaşma, samimiyet, güler yüzlülük, birliktelik, uyum, ilişkiler, huzur ve güven"* olarak belirtilmiştir. İklimin kendileri için ne ifade ettiği sorulan öğretmenlerin büyük kısmı okul iklimini paylaşma ve birlikteliğin bulunduğu ortam olarak tanımlamışlardır.

Bağımsız anaokullarında öğretmen olarak yapılan işlerin genelde aynı olduğunu belirtip, bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin birliktelik ve paylaşımda bulunmaları gerektiğine inanan Saliha öğretmenin düşünceleri şu şekildedir:

> Okul iklimi denilince; paylaşım, hoşgörü, güleryüz başka ne olur ki? Nelerden oluşacağını düşünürsek. Bir kere hoşgörülü olacak insanlar birbirine, ee paylaşmada olacak, okulda böyle bir çalışma ortamında. Çünkü bağımsız bir anaokulusunuz, hepiniz aynı işi yapıyorsunuz ve yapacağınız işler genelde aynı, fikir alışverişi, yapacağınız etkinliklerin paylaşımı, ee zorda kaldığınızda zümre denilen şey işte bir sınıf ortamında bir olayla baş edemediğinizde bir arkadaşınızdan yararlanma, güleryüz yani anlayış, birbirinin arkasından konuşmama gibi şeyler anlıyorum.

Okul ikliminin tüm çalışanlarla oluştuğunu düşünen ve okuldan okula değişik iklim görülebileceğine değinen Behlül öğretmen ise görüşlerini "*İşte burası bir okul, biz burada bir personeliz, hizmetlisiyle, öğretmeniyle ve idarecisiyle biz bir aileyiz, bütünüz yani öğrencisiyle de beraber tabi. Bir aile gibiyiz bu da okul atmosferi iyi ya da kötü olabilir her okulda başkadır."* biçiminde belirtmiştir.

Diğer taraftan katılımcıların bazıları okul iklimini, kurumda yaşanan olumlu ve olumsuz ilişkiler bağlamında tanımlamışlardır. Öğretmenlerden İnci iklim hakkındaki görüşünü "*Okul iklimi deyince, zaten öğretmenlerle idareci arasındaki ilişkileri anlıyorum, burada çalışan personelin birbiriyle olumlu ve olumsuz ilişkisinden oluştuğunu düşünüyorum."* biçiminde belirtmiştir. Bu görüşü destekler nitelikte olan Seda öğretmenin görüşü ise; "*Okuldaki herkesin kim varsa yani müdürden diğer çalışan personele kadar anlayış, samimiyet, güler yüzlülük, karşılıklı güzel ilişkilerin bulunduğu ortam denebilir."* biçimindedir. Bu düşüncelere paralellik gösteren ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin okulun iklimine yansıdığını belirten "A" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selma görüşlerini *"Okulun havasını anlıyorum hani bir insan bir okula girdiğinde nasıl hissediyor. Yani insanların çalışanların birbirlerine yaklaşımları nasıl? Birbirleriyle ilişkileri, idareyle olan ilişkileri nasıl bunu anlıyorum."* biçiminde aktarmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Verilen eğitimin başarıya ulaşması için okul ikliminin iyi olması gerektiğini düşünen ve çalışan tüm personelin uyum içerinde olması gerektiğine inanan öğretmenlerden Dilek görüşlerini; *"Okul iklimi bence bir eğitimin başarılı olması için okulda mutlaka çok iyi bir atmosferin olması gerekli. İşte temizlikçisinde aşçısına, öğretmeninden personeline kadar herkesin uyumlu bir iklim içerisinde olması lazım bence"* diyerek belirtmiştir. Okul iklimini uyum olarak tanımlayan yönetici yardımcısı Selin ise görüşlerini; *"Okul iklimi deyince, idarenin öğretmenlerin ve yardımcı personelin okuldaki hal ve hareketlerinin birbirleriyle uyumunu anlarım ben"* biçiminde belirtmiştir.

Huzur ve mutluluğu temel alarak tanım yapan Seda öğretmen görüşlerini *"Okul iklimi denilince; güzel bir ortam, herkesin birlikte çalıştığı, birlikte hareket ettiği, mutlu olduğu, bir yer çalışma ortamı olarak aklıma bir şeyler geliyor. Herkesin huzurla, gelip sınıfına girerek çocuklarla çalıştığı bir yer aklıma geliyor."* şeklinde belirtirken, okul yöneticisi Aygün, bulunulan çalışma ortamının huzurlu olması için öncelikle güven içermesi gerektiğini *"İklim, bence çalışma ortamını ve huzuru ifade ediyor. Huzur olmalı diye düşünüyorum çalışma ortamında. Anlayış olmalı, etkileşim olmalı karşılıklı insanlarda, güven olmalı. Her şeyden daha önemlisi güven olmalı yani burada insanlar bana güvenebilmeli ben onlara güvenebilmeliyim"* biçiminde belirtmiştir.

Tablo 11
İklim Tanımları Alt Tema Dağılımları

İklim Tanımları	Yönetici	Öğretmen
	Frekans (*f*)	
Paylaşma ve Birliktelik		7
Uyum	1	3
İlişkiler	1	3
Huzur ve Güven	1	2

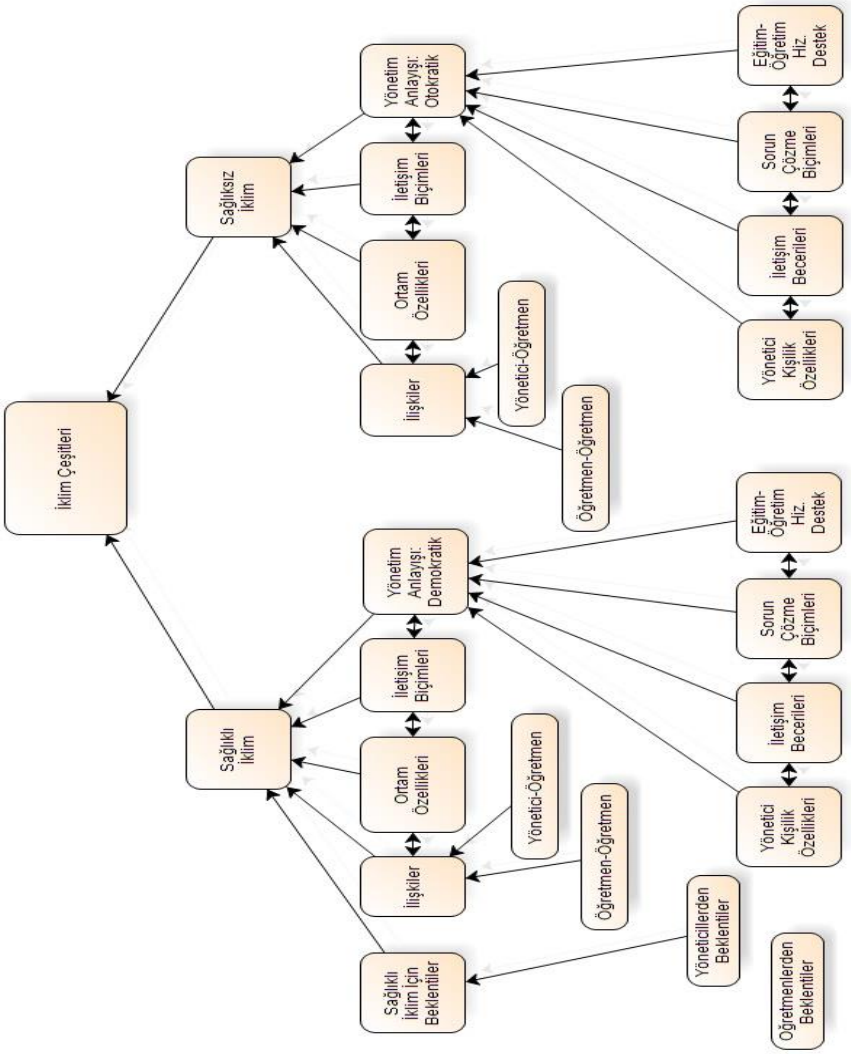
Tablo 11'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak paylaşma ve birliktelik alt temasına yoğunlaştıkları görülmektedir. Görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin önemle üzerinde durdukları noktanın, okul ikliminin çalışanlar arasında yaşanan ilişkilere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz oluştuğu ayrıca olumlu ilişkilerin temelinde güven duygusunun yer aldığı düşüncesidir. Bununla birlikte başarılı bir eğitim sağlanabilmesi için okullarda iyi bir iklim olması gerektiği düşüncesinin anaokullarında çalışan yönetici,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

öğretmen ve diğer personel ilişkilerinin düzenlemesi açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

İklim Çeşitlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde; görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okul iklimine yönelik görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir. İklim çeşitlerinin genel görünümü Şekil 3'te sunulmuştur.



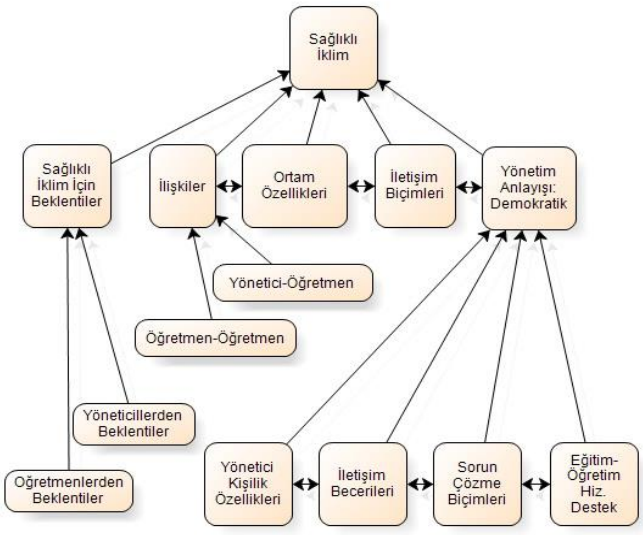
Şekil 3: İklim Çeşitlerine İlişkin Tema ve Alt Temalar

Şekil 3'te görüldüğü gibi iklim çeşitleri temasının altında *sağlıklı iklim* ve *sağlıksız iklim* olmak üzere iki alt tema oluşmuştur. Bu bölümde öncelikle sağlıklı iklim ardından sağlıksız iklim, alt temaları ve kategorileriyle ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıklı İklim

Bu bölümde sağlıklı iklime ait bulgulara yer verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen sağlıklı iklim tema ve alt temalar aşağıda Şekil 4'te sunulmuştur.



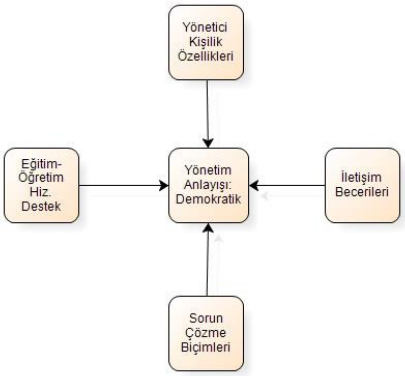
Şekil 4: Sağlıklı İklim Alt Tema ve Kategorileri

Şekil 4'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerle yapılan sağlıklı iklime ilişkin görüşme verilerinden elde edilen alt temalar, *"yönetim anlayışı: demokratik, iletişim biçimleri, ortam özellikleri, ilişkiler ve sağlıklı iklim için beklentiler"* biçiminde oluşmuştur. Bu temalara ait bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

Yönetim Anlayışı: Demokratik

Demokratik yönetim anlayışı teması okullarının sağlıklı bir iklime sahip olduğunu düşünen yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinde farklılık görülmemesi nedeniyle bulgular birlikte ele alınmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin yönetim anlayışına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 5'te sunulmuştur.

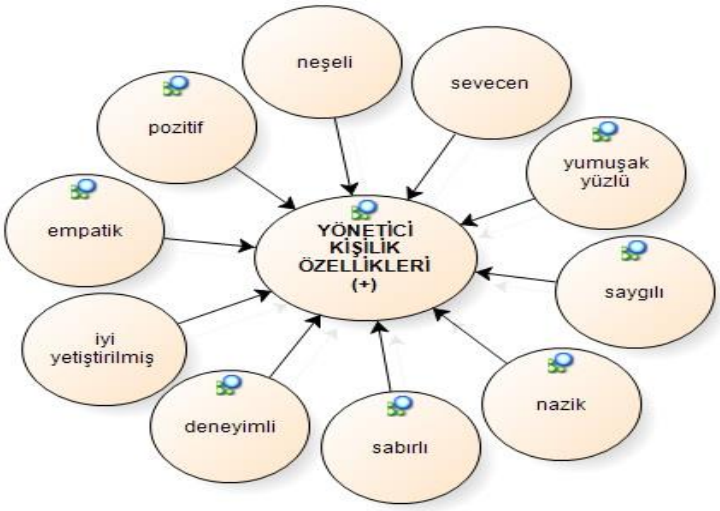
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 5: Demokratik Yönetim Anlayışı Kategorileri

Şekil 5'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin yönetim anlayışına yönelik alt temaları "*yönetici kişilik özellikleri, iletişim becerileri, sorun çözme biçimleri ve eğitim-öğretim hizmetlerine destek*" biçimindedir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen her kategoriye ilişkin bulgular ve yorumlar bu bölümde detaylandırılmıştır.

Yönetici kişilik özellikleri. Ölçek sonuçlarına göre sağlıklı kurum iklimine sahip olduğu belirlenen anaokulunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, kendi okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 6: Yönetici Kişilik Özellikleri

Şekil 6'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı iklime sahip "S" okulunda görevli yönetici kişilik özellikleri alt temasına ilişkin kategorileri; *"pozitif, neşeli, sevecen, yumuşak yüzlü, saygılı, nazik, sabırlı, deneyimli, iyi yetiştirilmiş ve empatik"* olarak şekillenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip okulda görevli öğretmenlerin yönetici kişilik özellikleri konusunda görüşleri incelendiğinde olumsuz herhangi bir kişilik özelliğinden söz etmemeleri dikkat çekmiştir. Saliha öğretmen yöneticisinin pozitif ve neşeli olma özelliğinden "*Bir kere çok pozitif, güler yüzlü çoğu zaman kahkahalarını yukarıdan bile duyabilirsiniz*" ifadelerini kullanarak bahsederken meslektaşı Tuğçe öğretmen ise *"(...)çok sevecen bir insan, sevgi dolu, her şeye pozitif bakar, müdürümün öyle bir özelliği var. Asla ters ya da olumsuz bir düşünceye yer vermez. Her şeyi düzeltme yoluna gider. Kişiliğiyle alakalı bence bu"* ifadelerini kullanmaktadır. Bununla beraber yöneticisinin iyi bir lider olduğunu ve empati kurduğunu düşünen Tuğçe öğretmen düşüncelerini *"Demokratik birisi olduğunu düşünüyorum. Empati kurabilen birisi, yani iyi lider olduğunu düşünüyorum, iyi organize edebilen birisi. Dengeyi kurabilen birisi yani(...)"* biçiminde aktarmıştır. Öğretmenlerden Seda ise yöneticisinin düşünceli ve empatik birisi olduğunu verdiği bir örnekle şöyle açıklamıştır:

> Sevecen, mutlu, eee kişilerin istek ve önerilerine önem veren, ihtiyaçlarına da mesela özel şeyinde de insanın bir defa olacak şeylerinde dahi ben mesela kızım nikahı olacaktı, ben hatta dedim kendim öğrencileri şey yapmayayım diye mesela saat 2 de olacaktı 1 de çıkayım dedim hani çocuklar mağdur olmasın diye düşünmüştüm müdürüm yok dedi, olmaz dedi o kendisi özellikle bu ömründe olacak nadir şeylerden 1 defa olacak şeylerden birisi bir daha olmayacak yani düşündüğünde olsun sen dedi, sen bir günlük mazeret izni al dedi. O bana önerdi, o şekilde söyledi yani anlayışlı bir biçimde davrandı.

Öğretmenlerin görüşleriyle aynı doğrultuda olan fakat kendisini fazlaca demokratik ve yumuşak yüzlü bulan "S" Okulu yöneticisi Aygün, demokratik olma nedeni ile geçmiş yaşantılarından ve arkadaşlarından edindiği deneyimleri hakkında görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Fazla yumuşak yüzlüyüm. Onun dezavantajı benim için çok fazla. Çok hayır diyemiyorum arkadaşlarıma. Çok bazen fazla demokratik olduğumu düşünüyorum. hani bazen bazı şeyleri sen onu yap, sen bunu yap demek lazım, ama ben diyemiyorum benim mizacıma ters benim kişiliğime ters. Yani bunu söyleyememek benim için çok iyi olmuyor bazen ama. Bazen kendimi fazlaca çok empatik buluyorum. Yumuşak yüzlü olmam da ondan kaynaklı aslında.
> (…)daha öncesinde 2 yıl önce müdür yardımcısı olarak başladım benden önceki müdür arkadaşımızı da biliyorum çok iyi tanıyorum onun yönetim anlayışı ile benim yönetim anlayışım mesela şey değildi, tersti birbirine zıttı yani. O çok daha otokratik, bu böyle olacak şu şöyle olacak diyen bir insandı. Baktım ki bunlar ters tepiyor ki ben 5 yıllık bir idareciyim, hani başka okullarda da idarecilik yaptım. Oradan edindiğim birazcık tecrübelerim var diye düşünüyorum.

Yöneticisiyle üç yıldır birlikte görev yapan ve onu yakından tanıyan öğretmenlerden Seher yöneticinin olumlu kişisel özelliklerini *"Ben üç yıldır buradayım aynı müdürle çalışıyorum, herhangi bir yıkıcı eleştirisini görmedim genelde çok yapıcı olmaya çalışır ve kişiliğe önem veren bir tarzı vardır. Konuşmayı ve karşısındakini*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

dinlemeyi bilir." biçiminde dile getirmiştir. Aynı görüşlere sahip Saliha öğretmen ise *"Gerçekten müdürümüzün karşısındaki insanı çok ciddiye alan bir yapısı var. Hepsini de çok dikkate alıyor, çalışanlara saygılı ve bir o kadar da anlayışlı bir yapıda(...)"* diyerek görüş bildirmiştir. Bu görüşlerle paralellik gösteren Behlül öğretmenin, okul yöneticisini lider özelliklerine sahip, alanında iyi, saygılı ve anlayışlı olarak tanımladığı görüşleri şöyledir:

> İdarecilik anlamında bilinmesi gerekli şeyleri çok iyi biliyor. Ee hani personelin görevlerini biliyor, insani boyutu çok çok iyi, bunlar birleşince de iyi bir yönetici oluyor işte. Mesela çoğu zaman empati kurar. Hani mesela sigara içen arkadaşlarımız var kendisi de önceden içmiş, bırakmış bir insan olarak onların uygun zamanlarda çıkıp uygun bir yerde sigara içmelerine izin veriyor mesela. Saygılı aynı zamanda, anlayışlı çoğu zaman tabi bunlar birleştiğinde iyi bir idareci yapıyor insanı.

Yöneticisinin ince ruhlu bir yapıya sahip olduğunu düşünen Behlül öğretmen ise düşüncelerini *"kendisinin ruhu gerçekten çok ince, yani çok ince ruhlu bir insan. Benim hiç mesela hiç düşünmediğin bir şeyi bir anda çıkarıp sana söyleyebiliyor, hani kişilikle ilgili bir konu demek ki çok ince ruhlu ve lider özellikli bir insan."* biçiminde dile getirmiştir. Bu görüşü düşünceleriyle destekleyen Ayça öğretmen ise düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

> (…)yapıcı bir kişiliğe sahip, hani böyle insanları kırmadan nazik bir şekilde onlara kendini yanlış hissettirmeden uyarması gerekenleri yine az önce söylediklerimin geneli olacak belki ama hassas bir kişi hani böyle hırçın, asabi bir yapıya sahip değil kesinlikle. Böyleee düşünceli bir yapısı var. Karşısındaki insanın fikirlerine de değer veren, düşünen onun ne hissettiğini düşünmeye çalışan en azından eee onun fikirlerine de önem veren bir yapıya sahiptir bence.

Yöneticisinin geçmiş yaşantı, deneyimine ve iyi bir aile yapısına sahip olduğunu ayrıca bu özelliklerin onun yöneticiliğine ve çalıştığı kuruma yansıdığını düşünen Seda öğretmen düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

> Yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan mesela, çoğu kişi çokta güzel eğitimi de yüksek olabiliyor, yüksek lisansı da bitirmiş olabiliyor, müdürümüz yüksek lisans bitirmiş mesela ama şey olmayabiliyor, kişilik daha farklı uygulama, sert tutum insanlarda bir havalanma mı diyeyim, insanlarda aşırı bir tutumlar emredici veya çocuklukta o kişinin yaşadığı psikolojide çok önemli tamam okulu bitirebilir ama taa anne babadan ortaokulda veya daha öncesinde yaşadıkları dahi bu yöneticiliği etkiliyor. Eğer o kişi evinde ailesinde huzurlu ise, mutluysa, mutlu bir şekilde geliyorsa müdür personelde mutlu oluyor, ortamda mutlu oluyor. Yanındaki diğer insanlarda mutlu oluyor. Nereye giderse böyle bir müdür gittiği yere mutluluk veriyor.

Bu düşüncelerle aynı doğrultuda görüşlere sahip Tuğçe öğretmen yöneticilikte sadece alınan eğitimin değil kişilik özelliklerinin de etkili olduğu düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

> Onun için ben size kişilik diyorum, yani tek eğitimde yetmiyor. Eğitimi çok güzel olabiliyor ama burada hepsi birleşmiş, müdürümüz hem yüksek lisans mezunu, hem kişiliği çok iyi anlayışı, her şeyiyle. Zaten mutlu bir insan gülümseyerek günaydınını, nasılsınızı yani her şeyiyle gerçekten idareci diyebilirim yani.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerin görüşlerine ek olarak yönetici Aygün kendisinin çok sabırlı olduğunu ve bunun kişiliğinin bir parçası olduğunu okulda yaşanan ilişkilere ve olaylara sabırla yaklaştığını *"Çok sabırlı bir insanımdır gerçekten kişiliğimden gelen bir şey bu, eğer tartışmalar başlamışsa aramızda mutlaka verilen tüm şansların kullanıldığı hani olumsuz anlamda tüketildiği o insan tarafından kullanıldığı anlamı çıkar."* ifadeleriyle dile getirir.

Yöneticiliğinin ilk yıllarını yaşayan yönetici yardımcısı Selin, kendisini kişilik olarak yönetimde deneyimi olan Aygün'le kıyaslarken; kendisinin biraz daha sert mizaçlı olduğunu ancak ilişkilerde Aygün'le denge kurulduğunu şu ifadelerle anlatmaktadır:

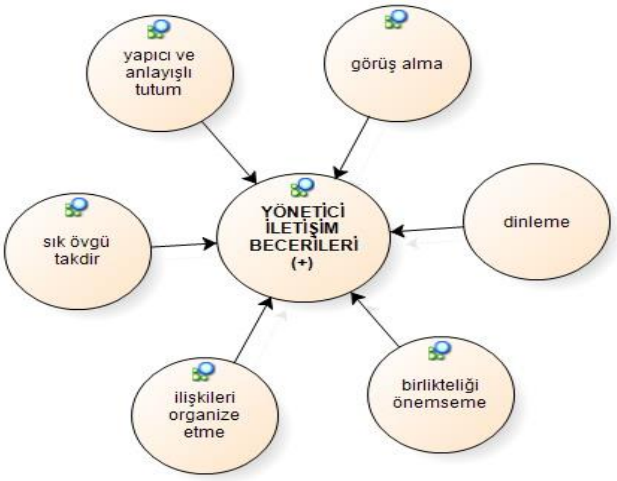
> (…)daha çok yeniyim ben bu işte. Yönetici olmaya çalışan biri olarak tanımlayabilirim. Gerektiği yerlerde müdürümle kıyaslarsak şayet biraz daha sert mizaçtayım ben. Olaylara biraz daha sert bakış açısıyla bakıyorum biraz daha olumsuz tarafından görüyorum. Genelde bizim bir benzetmemiz vardır; Müdürümüz iyi polistir ben kötü polis. İlişkilerde dengeyi böyle sağlıyoruz. Veliden aidat istenecekse ben arar söylerim biraz daha sertimdir o konuda. Ama problemlerin çözümünü müdürümüz daha iyi yapar. Bu benim tecrübeyle kazanacağım bir şey. Yumuşak bakış açısı biraz zor ediniliyor. Ben biraz sert bir yapıdayım.

Buna ek olarak kendi kişilik özelliklerinden bahsetmesi istenilen yönetici yardımcısı Selin kendisini; *"(...)üç yıldır buradayım ve* öğretmenlikten yeni ayrıldığım için e*mpati kurmam kolay, çok rahat empati ve anlaşılır bir dille iletişim kurabiliyorum(...)"* tanımlamaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler bağlamında, okul yönetiminde yer alan iki farklı yöneticinin kişilik ve deneyimlerinin birbirlerinden farklı olmasına rağmen okul yönetiminde bir dengenin bulunduğu söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde paralellik söz konusu olduğu, bunun sebebinin de yönetici ve öğretmenlerin yıllardır beraber çalıştıkları için birbirlerini iyi tanıdıkları, ayrıca yönetici kişilik özelliklerine yönelik öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerinin kişilik özelliklerinden memnun oldukları görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İletişim becerileri. Araştırmada yanıt aranan sorulardan bazıları da yönetici ve öğretmenlere yöneltilen okul yöneticilerinin hangi iletişim becerilerine sahip olduğunu ortaya koymaya çalışan sorulardır. Bu bağlamda, yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden iletişim becerilerine yönelik elde edilen bulgular Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7: Yönetici İletişim Becerileri

Şekil 7'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin yönetici iletişim becerileri alt temasına ilişkin görüşleri; *"görüş alma, dinleme, birlikteliği önemseme, ilişkileri organize etme, sık övgü-takdir ve yapıcı-anlayışlı tutum"* olarak oluşturulmuştur.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerilerine yönelik görüşlerin; görüş alma, dinleme, birlikteliği önemseme ve ilişkileri organize etmede yoğunlaştığı görülmüştür. Öğretmenlerden Tuğçe, yöneticisinin iletişim becerilerinin açık olma, karşılıklı ve birlikteliği vurgulayan nitelikte olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir; *"(...)fikir alışverişlerinde bulunuyor sıklıkla bundan dolayı çift yönlü bir iletişim kullanıyor bizleri de dinliyor diyebilirim. Dediğim dedik birisi hiç değil. Fikirlerini söylerken kurumdaki birlikteliği vurgulayıcı nitelikte ve yanımızdan birisiymiş gibi olduğu içinde arkadaş gibi sanki sohbet eder gibi konuşmalarda bulunuyor."*

Benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Ayça görüşünü şöyle dile getirmiştir:

> Karşılıklı tek kendi düşüncelerini değil de, karşısındaki insanın düşüncesini de alarak bir iletişimi var yani. Direkt ben böyle düşünüyorum, benim düşünceme göre böyle olacak değil yani. Öyle o yapıda olan bir insan değil gözlediğim kadarıyla hani benim düşüncem budur arkadaşlar bunu yapacağız gibi kesinlikle iletişim kurmuyor. Hani şunu bunu böyle yapalım mı? Sizin de içinizde bu konu hakkında fikirleri olan vardır, şöyle yapmak isteyen var mı? Gibi yani karşısındakinin de fikirlerini alan, birlikte karar almaya çalışan bir biçimde konuşuyor bizlerle.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul yöneticisi Aygün, öğretmen görüşlerine verdiği önemi, fikirlere açık birisi olduğunu ve öğretmenlerden görüş aldığını şu sözlerle ifade etmektedir:

> Karşındakini dinleyebilmek önemli, okuldaki herkesi dinlerim, öğretmenlerimin görüş ve önerileri öncelikli sırada benim için önemli, velilerimizin görüş ve önerilerini almaya çalışırım. Çünkü insan kendini değerlendirirken başkalarının görüş ve önerilerini de dikkate almalıdır diye düşünüyorum. Hemen hemen her konuda ben arkadaşlarımın fikirlerini alıyorum, almaya çalışıyorum. Ee yani buradaki işleyişi kolaylaştıracak konularda özellikle işte bir program hazırlanacaksa, bir etkinliğimiz varsa(...)

Arkadaşlarıyla aynı görüşleri paylaşan öğretmenlerden Saliha bu görüşlere ek olarak, yöneticisinin iletişimlerinde birlikteliği önemsediğini, bir konuda okulda başarılı olunduğunda başarının genellenerek öğretmenlere yansıtıldığını *"(...)okulda başarılı bulunan bir şey olduğunda yöneticilerimiz genel olarak başarıları genelimizi takdir etmek şeklinde çok özel olarak belki bireyleri öne çıkararak değil ama yaptığımız çalışmalarda okul öğretmenlerine teşekkür ederek gösteriyorlar diyebilirim."* sözleriyle ifade etmektedir.

Yönetici Aygün, birlikteliği önemseyici davranışlarının nedenini *"(...)biz burada bir aileyiz hiçbir şey tek başına yapılmış veya başarılmış olamaz diye düşünüyorum. Davranışlarımda önce ekip olarak bir şeylerin yürütüldüğünü, grup olarak bir şeylerin yürütüldüğünü idarecilerin bunu tek başlarına yapmadığını göstermeye çalışıyorum."*

Altı yıldır aynı okulda çalışan ve farklı yöneticilerle çalışma olanağı bulan Seda öğretmen üç yıldır birlikte çalıştığı yöneticilerinin ilişkileri organize etmede sorun yaşamadıklarını ve okulda var olan iletişimsel dengeyi şu sözlerle anlatıyor:

> Altı yıldır buradayım. Çok demokratik, orta halli, ne çok sert ne çok yumuşak bir yönetim var burada. Denir ya hem demokratik hem insancıl, ne sert ne de fazla yumuşak ortası yani. Demokratik aile hani aile tutumları olur ya hani. İdeal olanı diyorum ben öyle ilişkileri organize edildiği, yerine göre iletişim biçimlerinin kullanıldığı bir ortamımız var. Herhangi bir sorun yaşanmıyor yani.

Yönetici yardımcısı Selin'in *"arkadaşlarımla sekiz saat kadar birlikte geçiriyoruz, ilişkileri yolunda götürmek için davranışlarımızı ve iletişimlerimizi düzenliyoruz. Yerine göre emir kullandığımız yerine göre tekliflerde bulunduğumuz oluyor."* görüşünün Seda öğretmenin görüşleriyle paralel olduğu görülmektedir.

Geçmiş yöneticilerle karşılaştırma yaparak şimdiki yöneticilerinin ilişkileri organize ederken daha objektif davrandıklarına değinen Seher sözlerini şu şekilde dile getirmiştir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> Daha önceki yöneticilerimiz bilemiyorum ama hem erkektiler hem de branştan değillerdi, alan dışından kişilerdi, sınıf öğretmenliği kökenlilerdi. Onunda etkisi olabilir, bazı konularda anlaşmada zorluk çekebiliyorduk. Ya da bazen ıı objektif değil de sübjektif olmaları nedeniyle olaylar aslında olmaması gereken şekilde gelişebiliyordu. Şuan öyle bir şey yaşamıyoruz hayır. Yönetimden biz öğretmenlere karşı daha anlayışlı, objektif davranışlar görebiliyoruz.

Öğretmenlerden yalnızca Beril ise, ilişkiler organize edilirken yöneticilerinin yerine göre katı, yerine göre esnek davrandığını ancak bu esnekliğin kişiden kişiye değişebildiğini belirtmiştir:

> Bazen bu okulda yerine göre katı, yerine göre oldukça esnek davranılabiliyor. Yani 5-10 dakikalık geç kalma durumlarında fazla bir katılık olabiliyor. Esnekliğin herkese göre değiştiğini hissediyorum. Yani bazı öğretmenlere karşı daha fazla tolerans tanınıyor, bazı öğretmenlere karşı işte daha farklı olunabiliyor.

Görüşü alınan öğretmenler, ayrıca yöneticilerinin sık övgü ve takdir kullandıklarından söz etmişlerdir. Öğretmenlerden Seher, *"(...)çoğunlukla birlikte çalıştığımız şeylerde, birlikte çıkardığımız şeylerde her konuda bize takdirlerini sık sık sunuyor idaredekiler. Beğendiklerini ifade ediyorlar bu da bizi mutlu ediyor elbette. Söyleyerek te olsa davranışlarıyla da olsa bunu gösteriyor. Ama genelde sözel olarak yapıyorlar bunu."* Aynı düşünceye sahip yöneticilerden Aygün ve Selin ise, *"Hemen hemen yapılan her güzel işin ardından öğretmenlerimizi idare olarak övgüyle karşılarız.", " her program sonrasında ya da her yaptığımız bir iş sonrasında mutlaka toplantı yapıp teşekkür ediyorum arkadaşlarıma"* diyerek düşüncelerini belirtmişlerdir. Öğretmenler bazıları söylenenlere ek olarak, yöneticilerin iletişim kurarken yapıcı ve anlayışlı tutum sergilediklerini söylemişlerdir. Öğretmenlerden Behlül bu konuyla ilgili görüşünü *"olumsuz şeylerimiz olsa bile bize kırıcı şeyler söylemiyor. Hani söylese bile ortaya söylüyor kişisel olarak söylemiyor. Diyor ki mesela, arkadaşlar şuna buna dikkat edelim yani."* şeklinde belirtmiştir. Aynı görüşlere sahip bir diğer öğretmen Beril ise, *"ilişkilerde yöneticilerin insancıl bir yapısı var. Olaylara anlayışla yaklaştıkları ve kırıcı iletişimden uzak olmaya çalıştıkları hissedilebiliyor."* biçiminde ifade etmiştir.

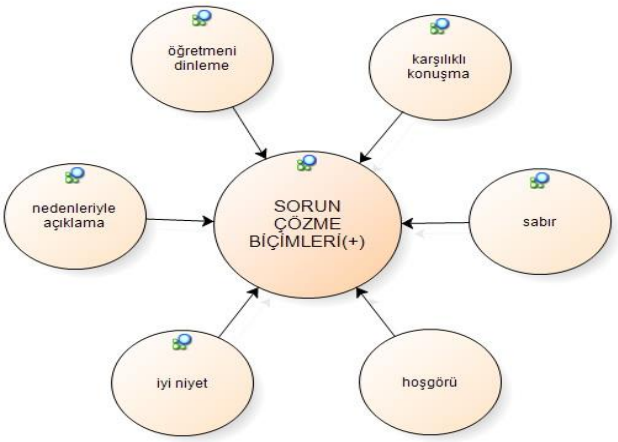
Kurum yöneticisi Aygün, öğretmenlerin görüşleriyle aynı doğrultusunda olan düşüncesini şöyle dile getirmiştir:

> Olumsuz bir olayla karşılaştığımda öğretmen ve kendim için en uygun zamanı bekliyorum. Öğretmeni kırmamak için elimden geleni yaparım. Davranış ya da olayın olma nedenleri kendi içimde tartışır olumsuz olayı olumlu hale getirmeye çabalarım, öğretmenle karşılaştığımda en güzel şekliyle iletişim kurup yapılan davranış ya da karşılaşılan olayın yanlış olduğunu dile getirmeye çalışırım. Uyarı yapılacaksa öğretmeni üzmemek ve kırmamak için geneli uyarmayı tercih ederim.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetici iletişim becerilerine ilişkin, yönetici ve öğretmen görüşleri bağlamında; genel olarak yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin aynı doğrultuda olduğu görülmüştür. Yalnızca öğretmenlerden birisinin ilişkilerin organize edilmesi konusunda objektiflikten biraz uzak davranıldığı görüşü, diğer öğretmenlerin aynı konuyla ilgili görüşleriyle çelişmektedir. Bunun nedeni olarak Beril öğretmen dışında diğer tüm öğretmenlerin en az üç yıldır birlikte çalıştıkları, okulda bütünleşmiş yapının oluştuğu bundan dolayı Beril öğretmenin kendisini biraz yalnız hissediyor olması dolayısıyla yönetici davranışlarını kişiye göre farklı olarak algıladığı söylenebilir. Ancak yönetici öğretmenin ilk yılı olması nedeniyle kendisine farklı davranıyor da olabilir. İlk yıllarda yöneticiler öğretmenleri daha sıkı denetim altında tutabilmekte ancak karşılıklı güven oluştuğunda, birbirlerini daha iyi tanıyıp ortama uygun davranışlar sergilendiğinde daha esnek davranışlarda bulunabilmektedirler.

Sorun çözme biçimleri. Araştırmada ulaşılmak istenen bir diğer yanıt ise, resmi anaokullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında hangi sorun çözme yollarını kullandıklarıdır. Bu bağlamda, ölçeğe göre sağlıklı iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden "S" okulunda görevli yönetici ve yardımcısının kullandıkları sorun çözme biçimlerine yönelik elde edilen bulgular Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil 8: Sorun Çözme Biçimleri

Şekil 8'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, "S" okulunun yönetici sorun çözme biçimleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"karşılıklı konuşma, öğretmeni dinleme, nedenleriyle açıklama, iyi niyet, hoşgörü ve sabır"* olarak oluşturulmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, sorun çözme biçimi olarak öğretmenlerin ilk tercihinin karşılıklı konuşma olduğu görülmüştür. Öğretmenlerden Behlül bir sorun olduğunda birebir yöneticilerle konuşacağını şöyle ifade etmektedir:

> Ben sorun olduğunda doğruları açıkça söylemeye çalışan, söylediğimin de arkasında olan birisiyim herkes beni öyle tanır. Eğer ortada bir sorun varsa sorunun kaynağını bulmaya çalışır ve onu ortadan kaldırıp tekrar eski hale dönmek için çaba sarf ederim. Müdürüme gider sorun olduğunu anladığım an onunla birebir konuşmayı tercih ederim.

Benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Seher ise görüşlerini, *"eğer haklı olduğum bir konu varsa nedenlerini anlatırım müdüre öncelikle, karşılıklı diyaloğa önem vererek o problemi uzatmadan çözme yoluna giderim. Eğer onun haklı olduğu bir sıkıntı yaşıyorsak onun bana nedenlerini anlatmasını beklerim(...)* biçiminde dile getirirken öğretmenlerden Ayça; *"benimle ilgili bir sorunsa ben direkt olarak kendimi izah etmeye, yanlış anlaşılan bir durumsa ben ona durumu en azından anlatayım ki durum açıklığa kavuşup, doğru bilinsin, durumun nedenini bilsin gibisinden açıklama yoluna giderdim." d*iyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin nasıl bir yol izleyebileceğini sorduğumuz öğretmenlerden Saliha görüşlerini *"sorun olduğunda yöneticilerimiz sanıyorum önce bizimle birebir konuşur, herhalde öncelikle bunu yaparlar, okuldan birimiz böyle bir şey yaptığında ilk önce bunu yaparlar bence. Bizimle birebir konuşmayı tercih ederler gibi geliyor."* biçiminde belirtirken Beril ise benzer düşüncelerini, *"yöneticiler birebir konuşmayı tercih eder, önce kiminle sorun yaşamışlarsa onunla birlikte o sorunu konuşurlar(...)* şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerle aynı görüşleri paylaşan yönetici Aygün, *"sorun esnasında birçok kez öğretmenlerle konuşuruz"* derken yönetici yardımcısı Selin ise çalışanların birbirine sorun yüzünden kırılmamaları için, *"sorun sırasında %90 karşılıklı iletişimi tercih ediyorum, arkadaşlarımın kırılmasını istemiyorum ve sorunların çok büyük bir kısmını zaten bu yolla çözmüş oluyoruz."* diyerek görüşlerini dile getirmiştir.

Yöneticilerden Aygün, öğretmenlerle bir sorun yaşadıklarında onları dinlediklerini *"Okulda bir sıkıntımız varsa "arkadaşlar böyle böyle bir sıkıntımız var sizlerin bu konudaki çözüm önerileriniz nelerdir? Bunu nasıl yapalım diye?" mümkün olduğu kadar ben onların fikirlerini alıyorum ve onları dinliyorum diye düşünüyorum."* diyerek ifade etmektedir. Öğretmenlerden Seda'da yöneticileriyle aynı doğrultudaki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

düşüncelerini *"her sıkıntımızı dile getirdiğimizde bizi dinleyip bize her konuda yardımcı oluyorlar sağ olsunlar idare olarak."* biçiminde dile getirmiştir.

Yöneticilerinin duruma göre bazen de sorun çözme biçimi olarak, nedenleriyle anlatma yolunu tercih ettiğini düşünen öğretmenlerden Behlül düşüncelerini şöyle aktarmıştır:

> Önerilerimizi dikkate alırlar evet ama yapmaması gereken, neden yapamadığını nedenleriyle açıklıyor hani, yapamayacağız deyip kestirip atmıyorlar, arkadaşlar işte bundan dolayı yapamadık, yapamıyoruz hani her şeyi olumlu söylemiyorlar yeri geldiğinde olumsuz durumları da açıklamalı olarak kullanıyorlar. Bizi dinliyorlar derken de her söylediğimizi kabul ediyor anlamında anlaşılmasın hani her söylediğimiz kabul edilmiyor ama fikrimiz alınıyor, neden olmayacağını söylüyor.

Behlül'ün düşüncelerine paralel görüşler belirten Ayça öğretmense görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

> Bunu bir örnekle açıklayabilirim; mesela bir etkinlik yapmayı teklif eden bir arkadaşım olmuştu ancak etkinlik biraz uzundu açıkçası, bunun üzerine tamam o zaman öğretmenim aslında güzel bir etkinlik ancak diğer uygulamalarımızı da etkileyebilir, biz çok uzun bir etkinlik düşünmüyoruz çünkü akşam saatleri için başka bir şey ayarladık hani programın akışını bayağı uzatır gibi cümlelerle karşıdakini kırmadan, fikirlerin insanın kendilerinin de aslında olamayacağını kabul ettirebiliyor. Eğer olması çok mantıklı bir öneri değilse sunulan öneri, müdürümüz bunun nedenlerini açıklayıcı ifadeler kullanıyor, kimseyi kırmamaya çalışıyor.

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıklı iklime sahip olduğu düşünülen okulda sorun çözme biçimlerine ilişkin görüşmelerden elde edilen bulgulardan birisi de yöneticilerin sorunları çözerken gösterdikleri iyi niyet ve hoşgörüdür. Bu konuya ilişkin öğretmenlerden Seher düşüncesini *" Sorun yaşayan bir öğretmen arkadaşıma sorunu söylemek istemiyorum ama yöneticilerin yaklaşımı gerçekten iyi niyetle olmuştu; kendisine yardımcı olmak için ellerinden gelenin fazlasını yapmışlardı üst makamlara dahi başvurmuşlardı."* biçiminde aktarmıştır. Bu düşünceyle paralel olan ve karşılaşılan bir soruna kurum yöneticilerinin nasıl bir yaklaşım benimsediklerini gösteren yönetici yardımcısı Selin'in düşüncesi ise şu şekildedir:

> Sorun yaşadığımızda önce gözlüyoruz, yani nerde ne yanlış yapıyor kısmını gözlüyoruz, sonrasında toplu haldeyken tüm öğretmenlerimin olduğu bir ortamda şahsa değil tüm ortama belli yanlışlar gördüğümüzü bu yanlışların ne şekilde düzeltilebileceğini anlatıyoruz, fakat o yanlış ya da eksiklik hala devam ediyorsa kişisel olarak konuşuyoruz, yani başkası duymadan sadece öğretmenimizi çağırarak konu hakkında konuşmaya çalışıyoruz ama genellikle toplantı masasında toplu olarak konuşulduğunda problemlerimiz çözülüyor. Yani problem olduğunda bunu kişiselleştirmeden çözmeye çalışıyoruz. Karşıdakini kırmamaya çalışıyoruz. Öncelikle öğretmenimi suçlamak yerine problemi ele alıyorum. Problem nedir? Problemin kaynağı nedir? Kaynak öğretmen çıkarsa şayet, kendisiyle birebir konuşuyoruz.

Sağlıklı iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde; karşılıklı konuşma, iyi niyet ve hoşgörünün yanı sıra, sabrın da sorun

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

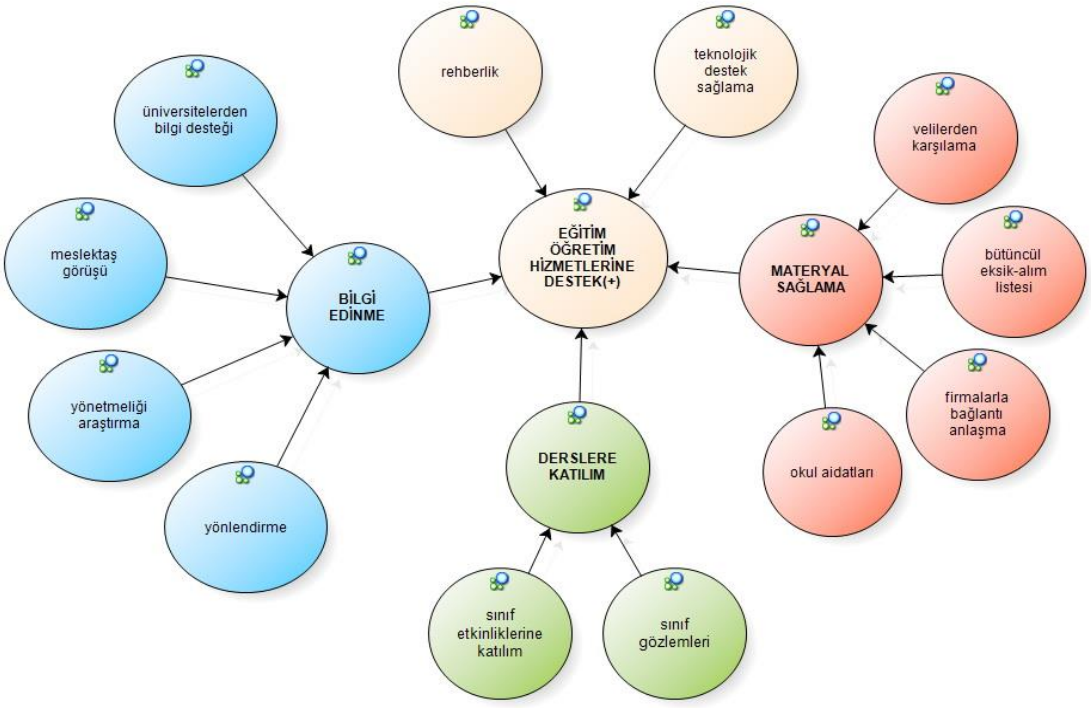
çözme biçimi olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu konuya ilişkin yönetici Aygün görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Olumsuz bir durumla karşılaştığımda kızabiliyorum elbette ama, kızgın olduğumda mümkün olduğunda konuşmuyorum. Konuşursam kırarım maalesef böyle kötü bir huyum var mümkün olduğunca kızgınsam ya odama kapatırım kendimi ya kurum dışına çıkarım. Sabrederim aradan 1-2 gün geçmesini beklerim, ondan sonra öğretmenimle uygun bir dille konuşurum. Kızgınlığım olduğunda olay esnasında geçinceye kadar bunu öğretmene yansıtmadan bekliyorum kendimi odama kapatırım ya da kurum dışına çıkarım.

Yönetici sorun çözme biçimlerine ilişkin, yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler bağlamında, sağlıklı olarak nitelendirilen kurum çalışanlarından yönetici ve öğretmenlerin yaşanan sorunlara ilişkin ilk yaklaşım biçimlerinin yapıcı tutum olduğu söylenebilir. Bununla birlikte sağlıklı kurum yöneticilerinin öğretmenlerin sorunun çözümü için öğretmenlerin önerilerini dinlediği ve sakinleşmenin ardından sorunu çözmeye özen gösterdiği söylenebilir. Öğretmenlerin sorun çözme biçimi olarak ilk tercihlerinin karşılıklı konuşma olmasının nedeni görev yapılan anaokulunun rahat iletişime olanak sağlamasından ve yöneticilerin fikirlere açık olmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Eğitim-öğretim hizmetlerine destek. Araştırmada bir diğer yanıt aranan soru yöneticilerin eğitim-öğretim hizmetlerine nasıl destek sağladıklarıdır. Bu bağlamda, sağlıklı iklime sahip kurumda çalışan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen eğitim-öğretim hizmetlerine yapılan yönetici desteklerine ilişkin bulgular Şekil 9'da sunulmuştur.



Şekil 9: Eğitim Öğretim Hizmetlerine Destek

Şekil 9'da belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, "S" okulu yöneticisinin eğitim-öğretim hizmetlerine sağladığı destek alt temasına ilişkin görüşleri; *"rehberlik, bilgi edinme, derslere katılım, materyal sağlama ve teknolojik destek sağlama"* olarak sunulmuştur.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin gerekli durumlarda öğretmenlere eğitim-öğretim hizmetlerine yönelik fikir desteği sunduğu görülmüştür. Öğretmenlerden Ayça bu konuya ilişkin görüşlerini bir örnekle *"mesela benim yaptığım etkinlikleri izlemeye gelmişlerdi, 23 Nisan çalışmalarımız var yakın tarihlerde yaptığımız müdürümüz ve müdür yardımcımız izleme ve fikir verme olsun, kullanılacak malzemeler olsun fikir alışverişi yaparak destek sağlıyorlar. O şekilde katılımlarını*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

hissediyorum." biçiminde belirtmiştir. Aynı görüş doğrultusunda Saliha öğretmense yönetici Aygün için görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

> Yaptığımız her işte, herhangi bir etkinlikte de sınıflarımıza girer, etkinlikler hakkında fikrini söyler, yani yaptığımız etkinliğin çocuklara şu anlamda yararları vardır der. Alandan bir yönetici olduğundan dolayı, yapılan etkinliklerin özellikleri zaten bilmektedir, bizlere de elinden gelen fikir desteği sağlayarak sözel pekiştireçleri kullanır.

Öğretmenler fikir desteğinin yanında istendiği zaman yöneticilerin kendilerine rehberlik ettiğini, yapılacak işlerin planlama aşamasında kendilerine destek olduğunu belirtmişlerdir. Burada yöneticinin alandan olmasının rehberlik boyutunda etkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda düşüncelere sahip olan öğretmenlerden Behlül ve Seda yöneticinin kaynak sunmasına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

> Bizim işlerimizde de yani bir planlama boyutu ve daha sonra uygulama boyutu var. Her ne iş olursa olsun bu böyledir zaten, işte o planlamasında bize yardımcı oluyorlar mesela, ne yapılması gerektiğini söylüyor. Herkes her şeyi bilemiyor çoğu zaman hani onda istediğimiz zaman bize rehberlik yapıyor. Ellerinden gelen yardımı bize vermeye çalıştıklarını düşünüyorum.

> "Okulla ilgili her türlü konuda mesela; çocukla ilgili şeyler de de, çocukta bir problem var müdürle de konuşabiliyoruz. Buna neler yapabiliriz, nasıl şekilde davranmalıyız gibi ona da yardımcı oluyor bizlere. Eğitim ortamıyla da ilgili eğer bir sorunum varsa, şurayı kullanabilir miyiz, veya şöyle yapabilir miyiz? Onlarla da ilgili. Ya da bir önerin varsa da bunu da belirtebiliyorsun yani kendisine rahatça."(Seda)

Fikir desteğiyle ilgili yönetici yardımcısı Selin kendisinin araştırmayı sevdiğinden öğretmenlere göre daha fazla etkinlik arşivine sahip olduğunu *"ben biraz daha araştırmayı sevdiğim için en basiti sınıfta uygulanacak etkinlikler konusunda daha zengin bir arşive sahibimdir o konuda yardımım olur çoğuna."* biçiminde belirtirken öğretmenlerin ihtiyaç duydukları zamanlarda kendisine geldiklerini, kendisinin özellikle belirli gün ve haftalarla ilgili etkinliklere destek verdiğini şu sözlerle anlatmaktadır:

> O günün konusuna bağlı olarak ellerinde eksik hissettikleri belirli gün ve haftalar olmak üzere özellikle, ya da ödev gönderilecek hafta sonu konu 3 sayısı elinde 3 sayısıyla ilgili fazla doküman yok senin elinde var mı, yardımcı olabilir misin diyerek yanıma geliyorlar. Ya da ben özellikle belirtebiliyorum, onun yaptığı bir etkinliği gördüğümde bende şu şekilde var yardımcı olmamı ister misin şeklinde sorduğumda yardıma her zaman açıklar onlar o konuda sıkıntı yaşamıyoruz.

Okul yöneticisi Aygün ise meslektaşının fikir desteğiyle ilgili görüşleriyle örtüşen benzer düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

> Öğretmenlere, mümkün olduğu kadar varsa önceki örneğini buna benzer bir şey yapalım diye ya göstererek ya söyleyerek ya eline vererek, bende işte fikir beyan ediyorum böyle olursa daha iyi olur diye onlar geldiklerinde işte hocam böyle yapalım mı dediklerinde o zaman yardımcı olmaya çalışıyorum.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Eğitim-öğretim hizmetlerine destek hakkında görüşlere bakıldığında bazı yönetici ve öğretmenlerin teknolojik destek üzerinde durdukları da görülmüştür. Bu konuda yönetici yardımcısı Selin görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Ben özellikle teknoloji kısmına yardımcı oluyorum okulda. Çünkü öğretmenlerim okulun biraz da eksiklerinden dolayı, her sınıfımda internet yok mesela, ya da ben biraz daha internetten araştırmaya ve gelişmeleri takip etmeye çalışan bir insanım. Öğretmenlerim o konuda destek isterler benden.

Öğretmenlerden Seda ise, yöneticilerden aldığı teknolojik yardımla ilgili yönetici yardımcısının görüşlerine benzer düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır:

> Bir sorun olduğunda mesela ben bilgisayarı çok şey yapamam, bilmem yani. Müdürüm hemen geliyor veriyorum CD'yi aktarıyor yapıyor, yani o sorunu hallediyor. Yani bir arkadaş gibi içeri girer, dağıtır verir, bir ihtiyacın varsa söylersin. Bunun gibi destekleri müdürlerimizden alabiliyoruz burada.

Görüşler incelendiğinde yöneticilerin eğitim-öğretim hizmetlerine bilgi desteğini sağlamak için farklı kaynaklara başvurdukları görülmüştür. Bunlardan meslektaş görüşü alma, üniversitelere danışma ve yönetmeliği araştırma konularında, 5 yıllık idarecilik tecrübesine sahip, yönetici Aygün görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

> "(…)Eğitim-öğretimle ilgili bazen neyi nasıl söylersek, neyi nasıl yaparsak doğru olur diye kendi idareci olan arkadaşlarımla ve öğretmen olan arkadaşlarımla da kurum içinden ve kurum dışından görüşmelerimiz sürekli sürdürüyoruz oradan işte neyi doğru yapıyoruz neyi yanlış yapıyoruz ya da başkaları nasıl yapıyoru biraz değerlendirme şansı buluyorum. Edindiğim bilgilerimi öğretmen arkadaşlarımla paylaşıyorum(…)"

> "(…)araştırma konusunda bende onlarla beraber oturup yönetmeliği araştırabiliyorum mesela geliyorlar bir şey soruyorlar hocam bu nasıl olmalı diye. Ben bir bakayım internetten diyorum 2 gündür öğretmenlerimden birisi şey soruyor; başka bir şey duymuş arkadaşlarından diğer öğretmenler demişler ki geziler yasaklandı, işte milli eğitimden izin almak gerekiyor diye. Yok hocam öyle değil dedim çıkardım yazıyı buldum, işte ilgili yönetmeliğe baktık hani ya beraber bakıyoruz ya ben bakıyorum onların sorularına yanıt veriyorum elimden geldiği kadar böyle yardımcı olmaya çalışıyorum ya da işte başka şeylere yönlendiriyorum üniversiteden görüş alınması gerekiyorsa üniversiteye soruyorum, ya da başka okullardansa diğer okulları arayarak kendi kişisel ilişkilerime dayanarak görüştüğüm insanlar var onlardan arkadaşlarımın sorularına yanıt aramaya çalışıyorum. Önce kendim bilmiyorsam öğreniyorum, biliyorsam bilgimden emin oluyor ve arkadaşlarıma iletiyorum."

Yönetici yardımcısı Selin ise meslektaşı Aygün'ün söylediklerine paralel olarak görüşlerini *"yönetmelikler konusunda yürürlükte olan kanunlar konusunda merak ettikleri sorular olduğunda genelde bize danışmayı tercih ediyorlar. Gerekli kanunlarla ilgili bilgileri onlarla paylaşıyoruz."* biçiminde aktarmıştır.

Öğretmenlerden Seher ise, yöneticilerinin yeri geldiğinde bilgi desteğini öğretmenleri yönlendirerek yaptıklarını *"destek denildiğinde aklıma özellikle hani yapmamız gereken şeylerde idarenin çok açık rahat bir şekilde yönlendirmesi geliyor.*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bizi yönlendirdiklerinde ders içinde ve dışında yapacağımız şeyler en azından onların yönlendirmesiyle daha her şey kolaylaşmış oluyor. Bu konuda çok yardımcı oluyorlar." şeklinde belirtmiştir.

Görüşmelerden elde edilen bulgularda eğitim-öğretim hizmetlerine yapılan yönetici desteklerinin birisinin de yöneticilerin derslere katılımı şeklinde olduğu görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Saliha, verdiği bir örnekle görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Örnek verecek olursam, bana geldiğinde biz sınıf içerisinde spor yapıyorduk jimnastik hareketleri yapıyorduk, bize katıldı ve oda bizimle yaptı. Çocuklara ee orda onları yüreklendirdi. Çok güzel olduğundan bahsetti, falan yani böyle güzel davranışlarda bulunmaktadır. Başka bir örnekte şöyle olmuştu; biz tam gün grubuyuz, bir gün çocuklar pijamalarını giymiş yatmaya hazırlanırken, çocuklar size hadi pijama partisi yapalım deyip biraz müzik açtık, dans ettik tam dans ediyoruz o sırada müdür yardımcımız girdi. Oda bizimle dans etti.

Öğretmenlerden Sıkıda ve Tuğçe yöneticileri Aygün için, meslektaşları Saliha'nın söylediklerini destekleyen görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

> "Bazen bizden de öneriler gidiyor tabi ona, hocam bu hafta şöyle bir şey gördüm, gezi için güzel olabilir çocuklarla birlikte gidebilir miyiz dediğimizde, eğer imkanlar el veriyorsa kesinlikle istenilen bir gezi ya da başka bir uygulamaya birlikte onunda katılımıyla gidebiliyoruz." (Ayça)

> "Çocuklara, ek bir şeyler mesela bir şarkı öğretildi, bir müzik etkinliğine katılmıştı müdürümüz örneğin; bildiği bir şarkıyı çocuklara öğretebiliyor, çok seviniyorlar o durumda çocuklar mesela. Gelip sınıfta çocuklarla da etkinlik gerçekleştirebiliyor yani. Sınıflarımıza rahatlıkla kendisi öğretmenmiş gibi gelip gidiyor bazen. Çocuklarla tanışıyor, tüm çocuklar onu tanırlar yani." (Tuğçe)

Derse katılım çeşitlerinden diğer uygulamanın sınıfları gözlem olduğunu öğretmenlerden Beril konu hakkındaki görüşünü *"yöneticimizin sınıf gözlemleri oluyor, bizimle beraber derse katılımları olabiliyor. Ders gözlemlerinde rahatlıkla fikir alış verişi yapıyorum onlarla."* diyerek belirtmiştir.

Derslere katılım hakkındaki Beril'in görüşlerine benzer düşüncelerini yönetici Aygün şöyle ifade etmiştir:

> Zaten ben genel olarak şey yaparım sınıflarına ara ara girerim hatta girmediğim zaman onlar merak ta ediyorlar hocam sen gelmiyorsun artık bizim sınıfa falan diye, girerim sınıflarına hem onları gözlemlerim çocuklarla iletişimleri nasıl diye, etkinliklerine katılırım çocukları yakından tanımak için(…)

Sağlıklı okul yöneticisinin sınıflara sık sık *"etkinliklere katılım, etkinlik uygulama, etkinliklerle ilgili görüş paylaşımı, öğretmenlerle çocukların iletişimini gözlemleme ve çocukları tanıma"* amaçlı girdiği görülmüştür. Öğretmenler bu durum için rahatsızlığın aksine memnuniyet belirtmişler böylece okul yönetimiyle sürekli iletişim içerisinde olabildiklerini belirtmişlerdir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, eğitim-öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde çok önemli yere sahip olan ders materyallerinin sağlanmasında yönetici desteklerinin çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Bu konuya ilişkin yönetici yardımcısı Selin'in öğretmenlerinkiyle benzerlik gösteren görüşleri ise şöyledir:

> Eksik materyalleri anında tamamlarız. Bir öğrenci velimiz yakın civarda bir kırtasiye sahibi. Materyal ihtiyacımız zaten biz anaokulu olduğumuzdan genelde eksikliğini çok fazla hissetmiyoruz. Biz dönem başında olabildiğince fazla materyal alıyoruz, oyuncak dahil olmak üzere öğretmenlerim eksik olduğunu söylediklerinde en basiti bir yapıştırıcı, ben anında bekletmeden genelde telefon ederim isterim ya da aylık olarak öğretmenlerimden liste isterim, eksik ya da ihtiyaçlarınız varsa diye onlar bana liste yazarlar ben listeyle siparişini veririm hemen gelir. Öyle uzunca bir süre bekletme diye bir olay yok bizde.

Sağlıklı iklim bulunan okulda, materyal temininde öğretmenlerden farklı zamanlarda tüm personele sorularak hazırlanan eksik-alım listesi oluşturulmasının istendiği ve eksiklerin belirlenmesinin ardından materyal alımının gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu konuya ilişkin yönetici Aygün'ün düşünceleri şöyledir:

> Öğretmenim geliyor yapıştırıcım bitti diyor, ben diyorum ki bir dolan bakalım başka sınıfları başka ihtiyacı olan var mı? Bir liste yapıyoruz ya da müdür yardımcım dolanıyor "hocam sen bir sor bakayım başka ihtiyacı olan var mı diye soruyoruz" kırtasiyecimizi arıyoruz bize bunları bunları getir diyoruz geliyor.

Öğretmenlerden Seher görüşlerini *"Sınıfta ihtiyaç duyduğum herhangi bir şey olduğunda toplantılarda zaten üzerine konuşuyoruz, alım listesi oluşturuyoruz birlikte onlar temin ediliyor."* diye belirtirken, Seda yöneticileri Aygün'ün söylediklerini destekleyen görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> (…)ihtiyaç malzemelerini müdürümüze söylediğimizde, müdürümüz tüm sınıflara gidiyor, ihtiyaçlarınız nelerdir diye soruyor. Veya biz kendimizde söylediğimizde toplu liste oluşturuluyor ardından, alınıp, karşılanıyor.

Ayrıca öğretmenlerin bazen küçük şeyler için velilere başvurdukları da görülmüştür. Küçük denilebilecek materyallerin velilerden de karşılanabildiğinin anlaşıldığı görüşmelerde, öğretmenlerden Seda *"bazı küçük şeyleri biz velilerden de aldığımız oluyor ama küçük şeyler…"* diyerek görüş belirtmiştir.
Eğitim-öğretim materyallerinin karşılanmasında okul bütçesinin de belli şartlarla kullanıldığı görülmüştür. Velilerden alınan aidatlarla oluşan bütçenin kullanım biçimi ve firmalarla anlaşma konusuyla ilgili görüşlerini Öğretmenlerden Seda ve Seher şöyle aktarmaktadır:

> "Anaokulunun zaten kendine ait velilerden alınan aidatlarla oluşan bir bütçesi var, yöneticimiz dönemin başında diyor bizlere şu kadar oyuncak alınacak, işte kitapçıkları dağıtıyor şu kadar miktarımız var diyor mesela 500 TL o miktar çerçevesinde alın diyor. İstediğinizi seçebilirsiniz

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> diyor yani, bizde oyuncakları o şekilde miktarına göre bütçeyi aşmadan alıyoruz. Yani bütçeyi aşan bir şekilde olmuyor." (Seda)
> "(…)eksikler belirlendiğinde bu özellikle kostümse yani yöneticiler ilgili firmalarla bağlantı kurabiliyor. Kurduğu arkadaşlar oldu hani o firmalarla öğretmenlerin isteklerinin neler olduğunu netleştirip firmalara net bir şekilde anlatılmasını sağlayıp hani arada o aracılığı sağladığı öğretmen arkadaşlar oldu yani. Materyalleri o şekilde sağlayabiliyorlar. Firmalarla da gerekli bağı kuruyorlar yani." (Seher)

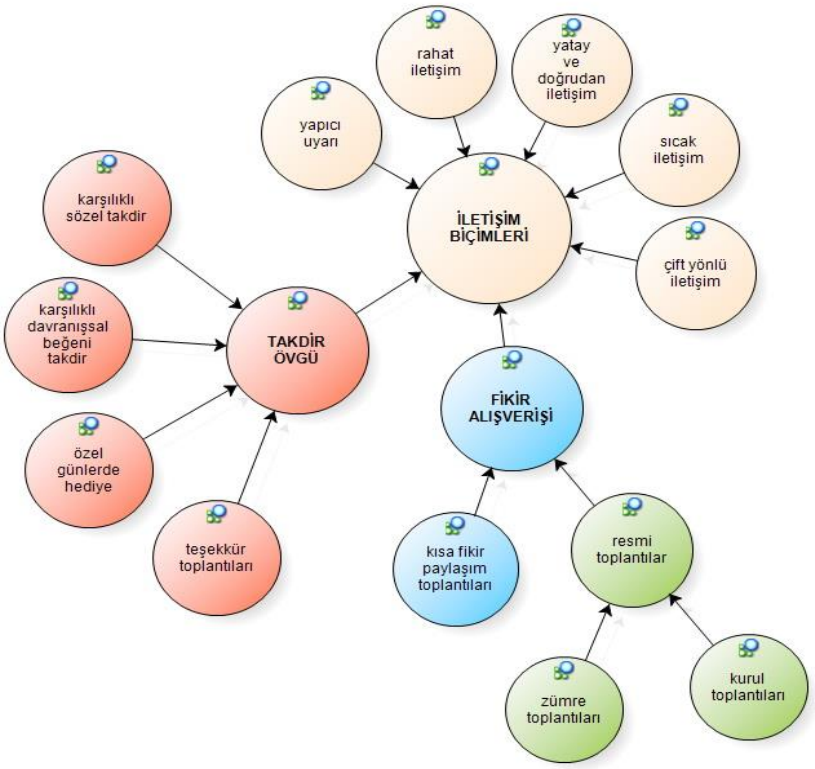
Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler bağlamında, eğitim-öğretim hizmetlerine verilen yönetici desteklerinin öğretmenler tarafından doğrulandığı söylenebilir. Yöneticilerin ellerinden geldiği kadar eğitim-öğretim hizmetlerine destek sağlamaya çalıştıkları ve farklı kaynaklardan yararlanma yoluna gittikleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin eksik-alım listelerini hazırlarken bütüncül davranmalarından okulda bütüncül bir yapının olduğu ve birlikteliğin önemsendiği söylenebilir.

Bu bölümde sağlıklı iklim unsurlarından biri olan demokratik yönetim anlayışını oluşturan "*yönetici kişilik özelliklerine, yönetici iletişim becerilerine, yönetici sorun çözme biçimlerine ve yöneticinin eğitim-öğretim hizmetlerine destek biçimleri"* ögelerine yer verilmiştir. Olumlu yönetici kişilik özelliklerinin yönetim anlayışına doğrudan yansıyarak hem yönetici iletişim biçimlerini, hem sorun çözme biçimlerini hem de eğitim-öğretime destek biçimlerini olumlu etkilediği görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İletişim Biçimleri

Bu bölümde sağlıklı iklimi oluşturan unsurlardan biri olan okul içi iletişim biçimlerinin nasıl olduğu ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Araştırmada yanıt aranan sorulardan birisi de sağlıklı bir iklime sahip okulda kullanılan iletişim biçimlerinin nasıl olduğudur? İletişim biçimleri alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim biçimlerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10: İletişim Biçimleri

Şekil 10 'da belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, sağlıklı iklime sahip "S" okulundaki iletişim biçimleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"çift yönlü iletişim, sıcak ve sürekli iletişim, yatay ve doğrudan iletişim, rahat iletişim, yapıcı uyarı, takdir-övgü ve fikir alışverişi"* olarak sunulmuştur.

Sağlıklı iklimi olan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde; sağlıklı bir okul iklimi için iletişimin önemli olduğunun vurgulandığı görülmüştür. İletişimin iklim için çok önemli olduğunu, iletişimin iklimin iyi ya da kötü

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olmasına sebep olduğunu düşünen yönetici yardımcısı Selin görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> İletişime gelirsek çok önemli bir olgu iklim için bence, iletişim yolu iletişim kanalı tamamen önemli zaten iklimi oluşturan temel etmenlerden birisi samimiyet bir yere kadar ama iletişim şekli belki de sıcak ve soğuk olmasına sebep oluyor. Çünkü ben öğretmenime yazılı olarak şu gün şu saatte şu yapılacak dersem o bunu emir algılar. Ama ben öğretmenimin yanına gidip "şu gün şu toplantıyı yapmayı planlıyoruz, senin içinde sıkıntı yoksa o günün programını aksatmayacaksa uygunsan, onay almak istiyorum" seklinde gidiyoruz genelde biz ondan dolayı iletişim çok önemli bence.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin genelde çift yönlü iletişim biçimini kullandıkları görülmektedir. Öğretmenlerden Saliha yöneticisinin kullanmayı tercih ettiği iletişim biçimini *"Genelde çift yönlü iletişimi tercih etmekte müdürümüz, yeri geldiğinde dinlemeyi de çok iyi yapan yeri geldiğinde karşıdakini kırmadan incitmeden konuşmasını yani istediklerini iletmesini bilen bir müdür yani. Karşılıklı iletişimi tercih ediyor diyebilirim."* şeklinde belirtmiştir. Aynı doğrultuda görüşlere sahip Seher ise, *"müdürüm karşılıklı iletişimi benimsemiş. İletişiminde çift yönlü davranmayı seviyor. Anlatmak istediklerini anlattıktan sonra bizi dinler. Rahat bir şekilde bizde anlatırız derdimizi. Fikir alışverişinde bulunabiliyoruz yani."* biçiminde belirtmiştir. Öğretmenlerden Beril ise yöneticisinin karşılıklı konuşup fikir alışverişinde bulunduğunu doğrulamakta yalnız kabul edilen fikrin çoğunlukla yöneticinin olduğunu *"Çift yönlü bir iletişimi var. Bizleri dinliyor. Fikir alışverişlerinde bulunuyoruz. Kendi fikrini söylüyor, bizimkileri de soruyor ama genelde müdüre hanımın fikri kabul ediliyor yani. Onun dedikleri oluyor yani."* biçiminde aktarmıştır.

Yöneticilerin karşılıklı konuşma ve çift yönlü iletişim kullanımına yönelik görüşlerine bakıldığında çoğunlukla öğretmenlerin görüşleriyle örtüşen düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Yönetici yardımcısı Selin kullandığı iletişim biçimlerinin yerine göre değişebildiğini, *"Zaman zaman emirler kullandığım oluyor. Bu yaşanan olaya, öğretmenin tavrına ve benim o anki ruh halime bağlı olarak değişebiliyor. Ama çok büyük bir oranda karşılıklı bir iletişimimiz var öğretmenlerle."* şeklinde belirtmiştir.

Öğretmenlerden bazılarının okulda kullanılan iletişim biçimleri hakkında görüşlerini ifade ederken sıcak ve sürekli bir iletişime ilişkin görüş belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Saliha okulca yapılan etkinliklerde kullanılan sıcak iletişimi yani kendilerinin de dostça kararlarının alındığı iletişimi şöyle aktarmaktadır:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> Bütün okul olarak yapacağımız etkinliklerde örneğin önümüzde bir 23 Nisan var. Bu gösteride böyle bir program yapacağız ama nasıl yapalım? Acaba programda kaç şiir kullanalım? Küçük yaş gruplarımız var işte şu şu gruplarla yapılsa daha mı iyi olur? Gibi mutlaka bizim kararlarımız alınıyor bu sefer iletişim nasıl oluyor bu seferde arkadaşça, sıcak ve grubun iyiliğine bir iletişim söz konusu oluyor bence(…)

İletişim biçiminin çalışılan ortamı ve iklimi etkilediğine inanan ve Saliha'nın düşünceleriyle aynı doğrultuda görüşlere sahip yönetici yardımcısı Selin ise öğretmenlerle kurulan iletişimin önemini şu şekilde belirtmektedir:

> Ben sizi sevmek zorunda değilim ama okul iklimini sıcak tutmak adına bende size güler yüzle davranırım sizde bana güler yüzle davranırsınız. Birbirimizi kırmadığımız sürece birbirimizi sevmesek dahi karşılıklı baktığımız için sıcak davranırız. Bu yapmacık bir samimiyet değildir, samimiyette değildir ama birbirimizi kırmadan ricalarla ya da sabah bir günaydın demek bile belki, sevemeseniz bile insani olarak yaptığımız bir şeydir. Ortamı ve iklimi bozmamak adına sürdürülebilir.

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıklı iklime sahip olduğu düşünülen okulda yapılan görüşmeler incelendiğinde yöneticilerin zaman zaman dikey iletişim biçimlerinin de kullanıldığı ancak genelde karşılıklı, sıcak, doğrudan ve yatay iletişimin tercih edildiği görülmüştür. Bazı durumlarda ise yöneticinin öğretmen dışındaki personelle dikey iletişimi tercih etmek zorunda kaldığı görülmektedir. Yönetici Aygün kullandığı iletişim biçimlerini ve nedenlerini şöyle ifade etmiştir:

> "Doğrudan iletişimi kullanıyorum öncelikle. Yani ben şeyden çok hoşlanmıyorum. Ben ona söyleyeyim o gitsin başkasına söylesin ya da onun kulağına gitsin diye söyleyeyim hayır. Farklı sorunlara neden olabiliyor mesela söylenen laflar yanlış ifade edilip çarpıtılabiliyor. Ben genelde insanlara birebir doğrudan iletişim kuruyorum."

> "Pozisyonumu kullanıp çalışan arkadaşlarla öğretmenlerle değil de bazen olmak durumunda çünkü yukarıda olduğumu karşıdakine hissettiriyorum(dikey). Görev yerlerini belirleyip senin görevin bunlar bunlar bunlar bu saatlerde burada ol, bu işleri yapman gerekiyor, bunu daha çok bak bunları yapmamız gerekiyor şeklinde kullanıyorum. Zaten okuldaki herkesi dinlerim ve karşılıklı konuşmalarımız sürekli olur."

Öğretmenlerin okulda kullanılan iletişim biçimleriyle ilgili görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin yukarıdan bakan, mesafeli iletişim biçimlerini tercih etmedikleri daha çok yatay ve arkadaşça iletişimleri kullandıkları görülmektedir. Öğretmenlerden Ayça bu konu hakkında görüşlerini *"Tepeden bakan bir yapıda iletişim kurmuyor. Genelde arkadaş gibi iletişim kurmaya çalışıyor diyebilirim."* biçiminde aktarmıştır. Meslektaşıyla aynı görüşleri paylaşan Saliha ise bu konudaki görüşünü *"Bazı yerlerde arkadaşça, bazen herkese işin nasıl olduğunu müdürüm anlatır, bizde uygulamaya çalışırız yani, hiçbir zaman kesin bu saatte olacak, kesinlikle böyle olacak demez, yani bir şey yoktur, mesafe yoktur."* şeklinde belirtmiştir. Benzer düşüncelere

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sahip yönetici Aygün, arkadaşça sohbet etmenin öğretmenlerle olan ilişkileri düzenlediğini ve öğretmenlerin hoşuna gittiğini şöyle aktarmaktadır:

> Ben mesela odasında çok fazla duran bir müdür değilim. Ben bütün sınıflara girerim 5-10 dk öğretmenle sohbet ederim işte farklı şeylerde paylaşırız özel yaşantılarımızdan da paylaşımlarımız olur bizim. Yalnızca burada hani idareci-öğretmen değil bizim ilişkimiz. Birde yaş olarak ta birbirimize yakınız hani 2 tane öğretmenim benden büyük, 2 tanesi benimle yaşıt 3-4 tanesi benden küçük. Hani çok böyle uçurumlar da yok aramızda. Bende öğretmenliğin içinden geliyorum hani bende yönetici olarak girmedim bu işin içerisine bende alan mezunuyum okulöncesini biliyorum, o yüzden onları anlamaya çalışıyorum. o yüzden girerim sohbet etmeye girerim onların sınıflarına nasıl gidiyor diye mutlaka sorarım zaten şeydir ben bunu daha öncesinden fark etmemişim ama geçen sene öğretmenlerimden birisi söyledi hocam biz senin en çok neyini seviyoruz biliyor musun diye hayırdır dedim "siz ara ara sohbete geliyorsunuz bizim yanımıza işte bu çok hoşumuza gidiyor bizim" dedi.

Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelere bakıldığında, okulda rahat bir iletişim ve fikir paylaşımının olduğu görülmektedir. Kurumda bulunan öğretmenler isteklerini rahatlıkla dile getirebilmekte ve fikir paylaşımında bulunabilmektedirler. Öğretmenlerden Ayça bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> "Bana göre güzel bir etkileşim var okulumuzda, ben kendim için konuşacak olursam müdürümle ihtiyaç duyduğum her zaman iyi bir iletişim veya etkileşim kurabiliyorum. Sorduklarıma yanıt alıyorum iyi bir ortam var olduğunu düşünüyorum. Okulda herhangi bir olumsuzluk olduğunu görmüyorum yani. (…)Kullanılacak malzemelerden tutun diğer eğitim-öğretim araçları eğitim-öğretimle ilgili her şeyde ben hiç çekinmeden bizzat gidip kendisine bir ihtiyacım olduğunda kendisiyle görüşüyorum. Öğretmenim bana şunlar şunlar gerekli, eee ben şunları alabildim ama bunları alamayacağım hani eğer okulumuzda varsa temin edilebilirse halledebilir miyiz acaba? Diye sorduğumda onlarda tamam diyerek hiç zorluk çıkarmadan bana yardımcı oluyorlar. Sıkıntısız halletmeye çalışıyorlar. Şimdiye kadar ne istediysem ellerinden gelen yardımı imkanlar çerçevesinde sağlamaya çalıştılar." (Ayça)

İletişim rahatlığına ilişkin öğretmenlerle benzer görüşlerini yönetici yardımcısı Selin'in şu ifadeleri verilebilir:

> Öncelikle öğretmenlerimin ihtiyaçlarını öğretmenlerim zaten açık olarak rahat bir şekilde dile getirirler, iletişimlerimizde öyle bir sıkıntı yaşamayız. (…)Kişiler arası ilişkilerde kendimin ve müdürümün çok iyi olduğumu hissediyorum, zaten okulumuzdaki öğretmenlerin %95'ini her yönüyle tanıdığımızdan ilişkilerimiz gayet açık ve anlaşılır bir dille oluyor her şeyi rahatlıkla konuşup çözebiliyoruz.

Okulda kullanılan iletişim biçimlerine yönelik görüşlerine başvurulan öğretmenler çalıştıkları okul yöneticilerinin uyarı çeşidi olarak genelde sözel ve yapıcı olanını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri incelendiğinde, görüşlerin birbirleriyle tutarlı olduğu görülmüştür. Öğretmenlerden Saliha ve Tuğçe'nin konuyla ilgili verdiği bir örneği şöyle ifade etmiştir:

> "Şimdi size küçük bir örnek vereyim mesela; burası bizim kitaplığımız, müdürümüz böyle ayda, 2 ayda veya gerek gördüğünde küçük toplantılar yapar 10-20 dakikalık işte gündemle ilgili falan, mesela bir uyarısını size hemen bir örnek vereyim; arkadaşlar kitaplık burası biraz dağılıyor nöbetçi olan arkadaşımız müsait olduğunda düzenlerse sevinirim. Uyarı bu kadar budur yani. Veya

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> ne yapabilir; arkadaşlar peçeteleriniz çocuklar veya suyu fazla açıyorlar biraz daha dikkatli olursak sevinirim gibi yani. Yapıcı eleştiriler kullanıyor diyebiliriz, uyarırken de bizleri seviyor yani."(Saliha)

> "Aile katılım çalışmalarıyla ilgili mutfakta yaptığımız çalışmalar vardı, bununla ilgili okulun fiziksel şartlarında eksiklikler bulunduğundan davlumbaz falan filan, koku durumu bazı öğrencilerin mesela bir diyelim kek, vb şeyler yapıldığında aile katılım etkinliği olarak, onların işte rahatsız olduğunu, canları istiyormuş, rahatsız olabiliyorlarmış filan bunu bize bir uyarı olarak getirdi müdürümüz. Hocam işte bunları, arkadaşlara sadece bana söylenmiş bir şey değildi, ee bunları şuan için fiziksel şartları düzelttikten sonra yaparsak daha iyi olur gibi bir uyarıydı. Bu bizim etkinliklerimizi biraz aksattı ama onu dikkate aldık yani diyelim. Uyarılarında dediğim gibi yapıcı bir dil kullanıyor kesinlikle yani rencide edici, kırıcı asla değil."(Tuğçe)

Meslektaşlarıyla aynı doğrultuda görüşlere sahip olan öğretmenlerden Behlül'ün düşünceleri ise, *"Çok yapıcıdır müdürümüz yani genelde olumlu sözler kullanır olumsuz durumlardan bahsederken bile yani. Mesela arkadaşlar öyle olması iyi olur falan gibi diye uyarı verir bize. Hani nedenlerini söyleyerek açıklama yaparak uyarılarda bulunur yani."* biçimindedir.

Gerekli kalındığında öğretmenlere ne tür uyarılar kullandığı sorulan yöneticiler öğretmenlerin görüşlerine benzer ifadeler kullanmışlardır. Yöneticilerin kullandıkları uyarı çeşitlerine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

> "Açık açık hiçbir öğretmenimizi eleştirmedik biz. Eleştirmemeye çalışıyoruz. Tabiki idarede kendi aramızda öğretmenlerimizle ilgili kritikler yapıyoruz biz. Şu öğretmenin şu davranışı yanlış acaba nasıl düzeltebiliriz kısmında çünkü öğretmenimi direkt eleştirirsem hem idareden soğumasına sebep olurum hem arkadaşları arasında ayrılmış olur. Kendini kötü hisseder o yüzden biz yapıcı eleştirilerimizi dahi eleştiri/uyarı olarak değil öneri olarak sunuyoruz. Yani bu zamana kadar bu benim 4. Yılım, hiçbir öğretmeni çağırıp uyarı ya da eleştiri yaptığımızı hatırlamıyorum. Yalnızca yanlış davranışın düzeltilmesini isteriz. Biz hiçbir zaman insan suçlamayız çocuğu da suçlamayız biz sadece davranışı suçlarız. Yapılan davranışın yanlış olduğunu belirtiriz."(Selin)

> "Nöbetçi öğretmenimden kaynaklı bir sıkıntı oldu telefon ettim hemen anında yaptım bunu bir kez daha aynısının yaşanmasını istemiyorum hocam dedim. Okul dışındaydı öğretmenim onu cepten aradım. Şöyle oldu olay, nöbetçi öğretmenim benden önce çıktı, kontrolleri yaptığını söyleyerek çıktı, ama ben tekrar kontrol ettiğimde camın ve ışıkların açık olduğunu gördüm ve bu ilk değildi. İlkinde uyarmadım bu ikincisiydi ikinci defa olunca telefonla aramak zorunda kaldım. Hani bir daha aynı şeyler yaşanmasın tarzında. Sözlü uyarıları kullanıyorum genelde yazılı uyarı ya da dilekçe resmi tarzda pek olmadı. Uyarı çeşidi olarak yıkıcı olmamak için anında konuşmam mümkün olduğu kadar. Ertelediğim için konuştuğum zaman konuşmam da bu şekilde oluyor, telefon ettim hocam aynı şeyin bir kez daha yaşanmasını istemiyorum dedim, biraz daha dikkat edelim dedim."(Aygün)

Kullanılan iletişim biçimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, okulda karşılıklı takdir-övgü kullanımının yaygın olduğu görülmektedir. Yapılan her iyi işin ardından yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine gerçekçi takdir-övgü kullandıkları anlaşılmaktadır. En yaygın kullanılan takdir biçimininse sözel takdir

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerinden Behlül sözel takdire ilişkin görüşleri şu şekilde belirtmiştir:

> Sene sonu sergilerimiz oluyor, ondan sonra işte hani müdürlükten geliyorlar hani nasıl gidiyor, kontrol falan etmeye, onların önünde de bize teşekkür ediyor, bizi onure ediyor işte onlar gittikten sonra ayrıca gene teşekkür ediyor. Öyle yani. Genelde sözel, cümlelerle bunu dile getiriyor.(Behlül)

Yöneticilerinden davranışsal beğeni-takdir gördüklerini ifade eden öğretmenlerden Tuğçe ise meslektaşının düşünceleriyle aynı doğrultudaki görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Takdiri genellikle bir faaliyetten sonra teşekkür ederek, öğretmenler arkadaşlar bu konudaki çalışmalardan sonra ya da eğer özel belki yaptığımız bir şey varsa, hani bunu takdir ettiğini teşekkür sözleriyle belirtiyor. Bazen davranışlarından bunu anlayabiliyorsunuz ama teşekkür eder yani idarecimiz genelde.

Öğretmenlerin görüşlerinden, kurumda özel gün ve haftaların kutlanılmasına dikkat edildiği ve yöneticilerin bu zaman dilimlerinde öğretmenlerine hediyeler takdim ettikleri görülmüştür. Buna ilişkin öğretmenlerden Behlül görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Özel günlerde çok sık karşılaşıyoruz bununla, öğretmenler gününde ya da hani yapılan kutlamada ne bileyim özel olarak gelir teşekkür eder, ee öğretmenler gününde mesela çok ince düşünmüş biz tüm öğretmenlere kalem yaptırmıştı çok şık, çok özel bir kalem. Memnun oluyor insan hani düşünüldüğünü bilmek takdir edildiğini bilmek güzel oluyor, hissettiriyor onu bize sizi düşünüyorum diyor yani illa söylemesi gerekmez düşünmesi bile bazen yeterli bence.

Öğretmenlerle aynı doğrultuda görüş belirten yönetici Aygün'ün görüşleri *"mesela 24 Kasımlar benim için çok özeldir hiçbir zaman atlamam, öğretmenler gününde mutlaka öğretmenlerime hediye alırım. Yani bu da bir takdir göstergesidir diye düşünüyorum."* biçimindedir.

Yöneticilere yeri geldiğinde, öğretmenlerin takdir sunduklarını belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

> "Yeri geldiğinde öğretmenler olarak başarılı, güzel uygulamalarında bizlerde ona teşekkür ediyoruz. Böyle bir uygulamayı ne iyi ettiniz, yaptınız gibilerinden. Örneğin benim sınıfımdaki bir ihtiyacımı karşıladığında teşekkür etmek zorunda hissediyorum neden çünkü sınıfta bulunan bir eksiğimi giderdi ve benim için sorun olan bir şeyi ortadan kaldırdı. Benim ve öğrencilerimin o eksiğini giderdi ve uygulamaların daha güzel geçmesini sağladı."(Behlül)

> "Yine çalışmalarda mesela bana fikir verdiği zaman, müdür ve müdür yardımcılarını ele aldığımızda, bana yardımcı olduğu bir konu olduğu zaman çok teşekkür ederim öğretmenim yaa, çok ilgi gösterdiniz bana dediğim oluyor. Yardımlarını hissettiğim anda karşılık olarak, otoriter davranışlarda da bulunmadıklarından rahatlıkla teşekkür edebiliyorum. Genelde sözel takdirler kullanıyoruz birbirimize. Mesela bu okula ilk geldiğim zamanlarda oldu, kendimi burada yabancı gibi hissetmedim. Yabancılığım çok çabuk geçti bunda etkili olan yöneticilerim oldu sağ olsunlar. Her anlamda yardımlarını gördüm diyebilirim. Benimde rahatlıkla okula yani var olan düzene uyum sağlamamı kolaylaştırdı bu davranışları."(Ayça)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> "Yöneticilere takdir sunduğumuz mutlaka oluyor. Bunu sözel olarak dile getiriyorum. Müdüre hanım yapılan bir şeyi takdir ettiğinde bende kendisine geri dönütte bulunuyorum; hocam bir şeyleri gördüğünüz için ve destek verdiğiniz için teşekkür ediyorum şeklinde geri dönütüm oluyor. Yani sözel olarak takdir ediyorum."(Beril)

İletişim biçimleri alt temasında takdir-övgü kategorisine yönelik görüşler incelendiğinde, sağlıklı iklim olduğu düşünülen okulda yöneticilerin öğretmenlere bireyselden ziyade bütüncül bir şekilde toplantılarla teşekkür ettikleri görülmektedir. Yönetici yardımcısı Selin'in bu konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

> Biz genelde öğretmenlerimize sözel olarak teşekkür etme ya da etkinliğinin ne kadar güzel olduğunu söyleme şeklinde, genelde toplantılarda işte yaptığınız bu güzel şey için teşekkür ederiz kısmında belirtiyoruz ya da şey yapabiliyoruz mesela 23 Nisan'dan sonra bir yemek organize edip, hep birlikte bir yemekle kutlama yapabiliyoruz. Bu yemekte yapılan etkinlikle ilgili olumlu olumsuz gördüğümüz, eksikliklerimizi tartışıyoruz. Önümüzdeki yıla daha güzel yapmak içinde fikir alışverişinde bulunmuş oluyoruz.

Kullanılan iletişim biçimlerinin nasıl olduğunun belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın bu kısmında, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinden okulda yapılan yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen fikir alışverişlerinin çeşitli yollarla gerçekleştirildiği görülmektedir. Fikir alışverişinin genel olarak *"kısa fikir paylaşım toplantıları ve resmi toplantılar"* yoluyla yapılmakta olduğu belirtilmektedir. Yönetici Aygün'ün yapılan toplantılarla ilgili görüşlerini şöyledir:

> Bizde 3 tür toplantı yapılmaktadır diyebiliriz, zümre toplantıları; öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları bir toplantıdır. Kurul toplantıları bizim önemli kararlar aldığımız ve yönetmelikle belirlenen şeylerin konuşulduğu herkesin fikrinin alınmaya çalışıldığı ancak kanunların sınırladığı toplantılar ve resmi olmayan toplantılarımız.

Öğretmenlerin istedikleri her an yöneticilerine ulaşabildiklerini belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Behlül, yöneticileriyle her zaman görüşebildiklerini ve resmi toplantı günlerinden farklı zaman dilimlerinde de fikir alışverişi yapabildiklerini şöyle belirtmiştir:

> Her zaman biz istediğimiz her zaman onun yanına gidiyoruz, oturuyoruz, konuşuyoruz oda bizim sınıflarımıza geliyor öyle. Toplantı zamanları hariç görüşüyoruz yani bazı okullarda olduğu gibi sadece toplantı saatlerinde ya da senenin bazı günlerinde değil istediğimiz her an ona ulaşmamız mümkün hani.

Bu görüşle düşünceleri örtüşen yönetici Aygün ise, okulunda illa sorun odaklı toplantıların yapılmadığını istedikleri her an kısa soluklu paylaşım toplantıları yapabildiklerini şu şekilde aktarmıştır:

> Resmi olmayan dediğim gibi hani bir şey yapacağız hadi gelin arkadaşlar bir 5 dk toplanalım, mesela müdür yardımcıma dedim yarın içinde unutturma hocam yarın 5dk toplantı yapalım şununla ilgili diye öyle bizim 5dklık toplantılarımız çok oluyor. Hatta arkadaşlar hep sorar 5dk değil mi hocam diye bilirler 5dk genelde yarım saat olur sohbetten dolayı. Hani illa bir sorun

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> odaklı toplantı olmasına gerek yok, arkadaşlar nasıl gidiyor sıkıntı, problem var mı? İhtiyacınız var mı diye sorduğumuz konuştuğumuz fikir alışverişinde bulunduğumuz toplantılar bunlar.

Kurumda yapılan resmi toplantılarla ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde ise, fikir alışverişlerinin gerçekleştirildiği toplantıların *"zümre toplantıları ve kurul toplantıları"* olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür. Öğretmenlerden Beril, zümre ve kurul toplantılarına ilişkin görüşlerini şu biçiminde belirtmiştir:

> Bizim zümre toplantılarımız zaten öğretmenler arasında belli program ve dokümanlar hakkında yapılıyor. Kararları birlikte alıyoruz ve sonrada uygulanıyor. Kurul toplantıları ise zaten yönetmeliklerde var olduğu şekilde daha kapsamlı oluyor. Yönetici ve öğretmenler karar alıp uygulamaya koymaya çalışıyorlar varsa yeni düzenlemeler onları görüşüyoruz.

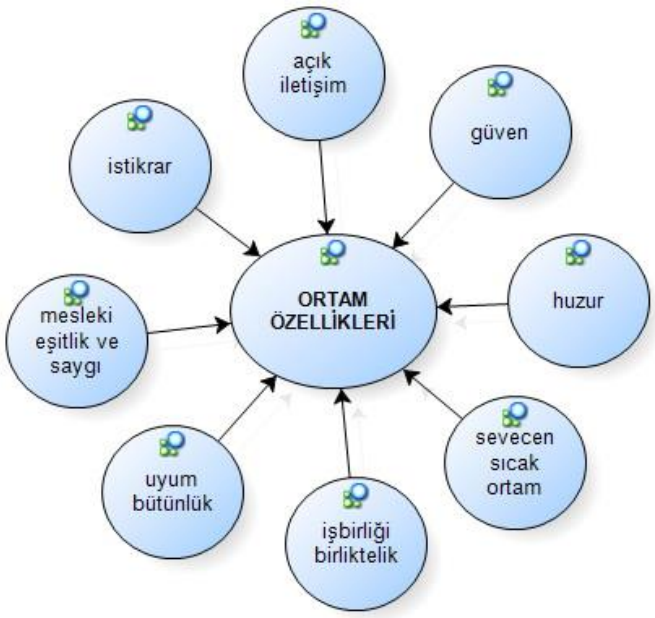
Aynı doğrultudaki görüşlerini Seher öğretmen, *"fikir alışverişlerini farklı şekillerde yapabiliyoruz, öğretmen arkadaşlarla zümre toplantılarında daha çok, yöneticilerimizle de kurul toplantılarında okul hakkında genel şeylere yönelik fikir alışverişinde bulunuyoruz. Tabi bunlar resmi toplantılar."* şeklinde ifade etmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıklı okul iklimine sahip olduğu düşünülen okulda yapılan görüşmeler bağlamında, iletişim biçimlerinin sıcak, çift yönlü, karşılıklı fikir paylaşımına açık, yatay ve doğrudan olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, kurumda çalışan yönetici ile öğretmenlerin uzun yıllardır birlikte olmalarına ve yaş olarak akran olmalarına bağlanabilir. Yöneticinin kullandığı iletişim becerilerinin, okulda bulunan iletişim biçimlerine yansıdığı söylenebilir. Ayrıca fikir paylaşımlarının sadece resmi toplantılarda değil düzenlenen farklı paylaşım organizasyonlarıyla da sağlandığı görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini bu kurumda rahat ve değerli hissettikleri bunun da okulun iklimine ve yönetici öğretmen arasındaki iletişim biçimlerine yansıdığı söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ortam Özellikleri

Araştırmada ayrıca okullarda bulunan ortam özelliklerinin nasıl olduğu ayrı ayrı sorgulanmıştır. Ortam özellikleri alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıklı okul iklimine sahip olduğu belirlenen anaokulunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında bulunan ortam özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11: Ortam Özellikleri

Şekil 11'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip "S" okulundaki ortam özellikleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"açık iletişim, güven, huzur, sevecen-sıcak ortam, işbirliği-birliktelik, uyum-bütünlük, mesleki eşitlik ve istikrar"* olarak sunulmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, açık iletişimin bulunduğu bir okul ortamının varlığından söz edilebilir. Öğretmenlerin rahatlıkla yöneticiler ve okul çalışanlarıyla iletişimde bulunabildikleri görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul ortamın açık iletişim özelliğine sahip olduğunu, yöneticilerinin beklenmedik bir durum karşısındaki davranışlarını açıklayarak düşüncelerini belirten öğretmenlerden Seher'in görüşü şu şekildedir:

> Beklenmedik bir durum başımıza geldiğinde herhangi bir olumsuz davranışını görmedim ben ama diğer konularda da olduğu gibi açık açık söyler yani böyle bir durum olduğunda. Hani böyle bir şeyle karşılaşmadım ama söyler yani. Öyle bir yapısı var. Herhangi bir davranışla belli etmek, imalarda bulunmak yerine konuşur bizimle yani. Hani bir şekilde nedenini öğrenmeye çalışır. Açık açık konuşur, tartışma olmaz, rahat bir şekilde konuşulur ve anlaşılabilir yani nedeni de söylendikten sonra.

Okuldaki ilişkilerin ve etkileşimlerin açık olduğunu düşünen ve daha önceki çalıştığı kurumlarla okul ortamını karşılaştıran öğretmenlerden Ayça meslektaşı Seher'le aynı doğrultudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Özellikle anasınıflarına göre burası harika denebilir. Yani iletişim açısından birbirleriyle kaynaşma, gerek sorunlar gerekse ihtiyaçların karşılanması anlamında daha iyi olduğunu düşünüyorum. Bazı durumlarda velilerle olsun diğer çalışanlarla olsun müdürle olan iletişimimiz düzgün olduğundan sorun oluştuğunda çok daha rahat halledebiliyoruz. Ama ilköğretimlere bağlı anasınıflarında aynı şekilde değil.

Öğretmenlerden bazılarının ortam özellikleri hakkında görüş belirtirken, okul ortamlarının güvenli olduğundan söz ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Saliha bu konudaki görüşlerini *"okulda herkes herkesi tanır, herkes herkesin bütün özelliğini bilir ve ona göre davranır zaten. Güven oluşmuştur, aile olmuşuzdur burada yani(...)* biçiminde aktarırken, meslektaşı Beril öğretmense ortamın güven özelliği hakkında görüşlerini *"okulumuzda güvenilir bir ortamımız var. İletişimin rahat olması beraberinde samimiyet ve içtenliği getiriyor."* şeklinde belirtmiştir. Bu düşünceleri destekleyen yönetici Aygün görüşlerini *"okuldaki arkadaşlarımla bireysel olarak paylaştığımız çok fazla şey var. Hani her birisiyle paylaştığım şeyler çok farklı ve özeldir. Güven olmasa şu kurumda böyle bir şeyi olmasını bekler misiniz?"* biçiminde aktarmıştır.

Sağlıklı olduğu düşünülen okulda görev yapan öğretmenlerden çoğunun çalıştıkları okula memnun olarak ve isteyerek geldiği görülmüştür. Görüşüne başvurulan öğretmenlerden Seda, çalıştığı okula mutlu bir şekilde gittiğini, çalışma arkadaşlarının huzurlu bir ortam oluşturduklarını şu şekilde belirtmektedir:

> Buraya geldiğimde mutlu bir şekilde gelebiliyorum, isteklerimi fikirlerimi iletebiliyorum. Öğretmen arkadaşlarıma da idarecilere de. Huzurlu bir ortamda çalıştığımı düşünüyorum, müdürüm ve arkadaşlarım böyle güzel bir ortam oluşturmaktalar onlara da teşekkür ediyorum. Mutlu olduğumu düşünüyorum. Anlayışlı ve güzler yüzlü insanların bulunduğu bir ortamda çalışıyorum ve çocuklar içinde elimizden geleni mutlu bir şekilde yapmanın ayrıcalığını yaşıyoruz hep birlikte.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aynı düşüncelere sahip öğretmenlerden Ayça ise görüşlerini; *"Yani hep birlikte idareci olarak ta öğretmenler olarak ta bu okula geldiğimizde herkes huzur içerisinde bu önemli. Ertesi gün aman okul var diye değil işte mutlu bir şekilde okulda ortamda çalışabilmek düşüncesiyle geliyoruz diye düşünüyorum."* biçiminde belirtmiştir. Öğretmenlerin böyle düşündüğü bir ortam hakkında yönetici Aygün görüşlerini *"hiçbir zaman hiçbir yerde hiçbir şey dörtdörtlük olmaz burada da değil eksiklerimiz var ama öğretmenlerimle sevgi dolu, mutlu bir okulda çalışıyoruz."* şeklinde dile getirmiştir.

Ortam özellikleri hakkında görüşlerine başvurulan öğretmenlerden bir kaçının çalıştıkları kurumu yönetici ve öğretmenler arası ilişkilerden dolayı sevecen-sıcak buldukları görülmüştür. Öğretmenlerden Ayça bu düşüncesini *"Tabi ki mükemmel diye bir şey yoktur elbette ama arkadaşlarımın hepsiyle, görüşürüz, rahatlıkla konuşuruz diyaloglarımız sıcak ve sevecendir. Birçoğuyla okul dışı görüşmelerimiz de vardır hafta sonları falan."* biçiminde belirtmiştir. Sevecen ve sıcak ortamların her okulda olmadığını savunan ve kendi ortamlarının sıcaklığına ilişkin görüş belirten ve Ayça'nın düşünceleriyle aynı doğrultuda görüşe sahip yönetici yardımcısı Selin okulun ortamıyla ilgili *"sıcak ve sevecen ortamı her okulda bulmanız çok zor. Öyle bir ortama biz sahibiz ama bunu söyleyebilirim size. Okulda ki iletişim, paylaşım ve yardımlaşmamızdan bunu rahatlıkla anlayabilirsiniz diğer anaokullarından 10-15 derece daha sıcağız biz."* şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici ve öğretmenler bulundukları okul ortamının özellikleri hakkında düşüncelerini belirtirken okullarında işbirliği ve birlikteliğin olduğunu belirtmişlerdir. Verdiği örnekte okulda bir şeyler yapılması düşünüldüğünde nasıl birlikte hareket etmeye çalıştıklarını vurgulayan Ayça düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

> Mesela geçtiğimiz günlerde bir sinema filmi gördüm animasyon çocukların hoşuna gideceğini düşünüp müdürüme böyle bir film var hocam gidelim mi okul olarak dediğimde, "tabi bende istiyordum zaten bunu diğer arkadaşlara da duyuralım, isteyenler olur mutlaka onlarla bir plan yapıp gidebiliriz, birlikte gidilmesi daha doğru olacaktır" demişti. Her şeyi müdürümüz ayarladı ve okulca tüm öğretmen ve öğrencilerin katılımıyla organizasyona katılmış olduk.

Öğretmenlerden Saliha okulda tüm öğretmenlerin paylaşıma ve birlikteliğe önem verdiğini *"Küçük bir şeye ihtiyacım olduğunda herhangi bir sınıfın kapısın çalıp, istediğim şeyi elde edebiliyorum. Herkeste bu böyle bende veriyorum, yani birbirimize karşı çok saygılıyız, birbirimizi kollarız yani. Birlikteliğe önem veren çalışma arkadaşlarım var burada."* biçiminde aktarmaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aynı işbirliği-birliktelik düşüncelerini paylaşan yönetici yardımcısı Selin, ayrıca mesleki olarak okullarında çalışanlar arasında eşitlik olduğu düşüncelerini *"Paylaşımı, birlikteliği ve yardımlaşmayı seven öğretmenlerim hepsi, hepsi tecrübeli öğretmenler o yüzden samimi ve sıcak bir ortam olduğu için ve kapılar hep açık, yardımlaşmaya ve birlikteliğe açığız yani."* biçiminde dile getirmiştir:

Öğretmenlerden Tuğçe ortam özellikleri hakkında okullarında bir uyum ve bütünlüğün olduğunu nedenleriyle şu biçimde ifade etmiştir:

> Çalıştığım kurum ortamını size uyumlu olarak tarif edebilirim. Yöneticilerimiz okuldaki işleri organize ediyorlar, okulun işleyişiyle ilgili işlerle uğraşıyorlar bununla birlikte biz öğretmenlerle bir bütünü oluşturuyorlar aslında. Uyumlu bir ortamda çalışıyor olmamız istenilen hedefe ulaşmamızı kolaylaştıracaktır zaten, uyumsuz ilişkilerin ve iletişimin olduğu bir kurumda ise her şey zor olacaktır.

Meslektaşı Tuğçe ile aynı düşünceleri paylaşan öğretmenlerden Behlül ise, okul olarak uyumlu bir ortamlarının olduğunu ve yeni gelenlerin bu ortama kısa sürede uyum sağladıklarını şöyle belirtmiştir:

> Bizim kemikleşmiş bir yapımız var diyebilirim, bu okulu biz kurduk denebilir. Burası ilköğretimdi bozduk, bozdular bizi buraya aldılar işte onu benimsemesiyle geleni de çabuk benimsedik yani biz sıcak olduğumuz için diyorum gelen de bize uyum sağladı. İyiye uyum sağladılar diyorum yani. Bütünlüklü bir yapımız olduğundan kırılması zor bir takımız aslında burada. Tabi arada sivrilik yapanlar çıktı ama genel olarak iklimimiz çok iyi yaptığının yanlış olduğunu anlayıp bizlere uydukları çok fazla oluyor.

Okulda istenilen çalışma ortamı oluşumunda sadece yöneticilerin değil öğretmen davranışlarının da önemli bir yeri olduğunu düşünen öğretmenlerden Seda çalıştıkları okul ortamıyla ilgili görüşlerini *"...değişik okullarda değişik müdürlerle çalıştığın zaman veya oradaki ortam bazen, müdür iyi olur çoğu öğretmen iyi olmayabilir. Yani tek müdürle de olmayabiliyor. Mesela şuan için yakalamışız gibi düşünüyorum."* biçiminde ifade etmiştir. Öğretmen ve yöneticilerden bazılarının ise, okul ortamı hakkında mesleki saygı ve eşitliğin bulunduğu bir ortam olarak düşünce belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Saliha mesleki saygı ve eşitlik hakkındaki görüşlerini *"Bizim genelde ilişkilerimiz samimiyet, saygı ve eşitlik çerçevesindedir. Yani idareci amir gibi davranmıyor, öğretmen alt gibi davranmıyor. Biz genelde eşitizdir birbirimize karşı. İlişkiler boyutu böyledir."* biçiminde görüş belirtmiştir. Yönetici yardımcısı Selin ise bu görüşü destekler nitelikte *" idareciler olarak; öğretmen, personel hepimizi eşit görüyoruz burada o yüzden de böyle güzel bir ortamımız olduğunu düşünüyorum ben."* şeklinde görüş sunmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul ortamına ilişkin düşünce ve görüşleri alınan yönetici ve öğretmenlerin, ortamın; yönetici ve öğretmen değişiminin olmaması, baştan kurulan yapının devam ettirilmesi ve yeni gelenlerin yapıya uyum sağlaması gibi nedenlerden dolayı istikrarlı bir yapıya sahip olduğunu düşündükleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler istikrarlı ortam hakkındaki görüşlerini şöyle belirtmişlerdir:

> "Biz buraya 4 öğretmen okul ilk kurulduğunda geldik buraya. Şöyle bir kemik yapı var okulda yani ondan sonra diğer gelen öğretmenlerde bulunan yapıya uymak durumunda kaldılar. Biz en başta onu yapıyı iyi kurduk demek ki ben ikinci yılında geldim okula ondan önceki arkadaşlarıma ben uydum, onlarda da bu yapı vardı yani gerçekten güzel bir paylaşım vardı halen devam etmekte olduğunu düşünüyorum." (Saliha)

> "Biz burada hep aile ortamında gibiyiz. Ben okula 4 yıl önce dahil oldum. Zaten okulun kemik bir yapısı vardı, 3yıldır değişmeyen bir öğretmen kadrosu vardı, ilk ben o okulun öğretmen kadrosuna dahil olanlardan birisiyim." (Selin)

Yönetici Aygün ise, meslektaşlarının düşünceleriyle örtüşen ve istikrarın önemini belirttiği düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

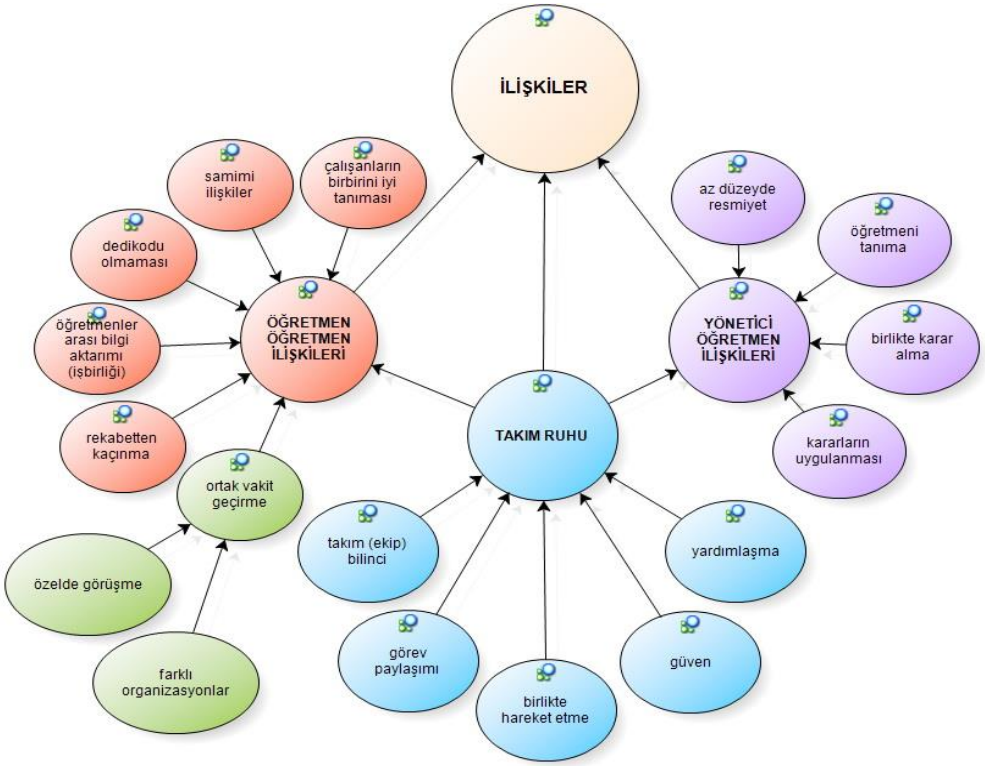
> Birbirini çok seven, tayin istemeyen, burada çalışmaktan memnun olan insanların öğretmenlerin bulunduğu bir yer burası. Öğretmenlerim 6 yıldır buradalar benim 4 tane öğretmenim 6 yıldır buranın öğretmeni. Hani bizde buradan huzursuz acaba şurayı mı yazsak burayı mı yazsak ya da tayin dönemi ne zaman gelecek diyen kimse yok. İstikrar da çok önemli bir kurumun sağlığı için yani. İstikrar çalışan her birey için önemli ama sadece öğretmenler için değil. Sürekli değişen bir yönetim olsa, sağlıklı bir ortamın oluşacağını zannetmiyorum ben. Çünkü her gelen kendine göre sıfırlayacak ve kime güveneceksiniz ki güvensiz bir ortam oluşur diye tahmin ediyorum.

Yönetici ve öğretmelerle sağlıklı olduğu düşünülen okul ortamının özellikleri bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin ortamı eşitlik ve saygı çerçevesinde davranışlara olanak sağlayan, sıcak-samimi, güvenli, huzurlu, istikrarlı, buldukları görülmüştür. Bununla birlikte yönetici ve öğretmenler okuldaki açık iletişime bağlı olarak, işbirliği ve birlikteliğin kolaylıkla sağlandığını böylece okulda yönetim ve öğretmenlerin güzel bir uyum içinde çalışılabildiğini belirtmişlerdir. Okul ortamının olumlu özelliklere sahip olmasının, yönetici ve öğretmenlerin kurumu ve işlerini sevmelerine olumlu etkilerde bulunduğu söylenebilir. Ayrıca ortam özelliklerinden kaynaklı olarak, yönetici ve öğretmenlerin işbirliği, birliktelik ve birlikte karar alıp uygulama yönlerinin geliştiği görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İlişkiler

Araştırmada yanıt aranan diğer sorulardan birisi de, okullardaki yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen ilişkilerinin nasıl olduğu sorusudur. İlişkiler alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında bulunan öğretmen-öğretmen ve yönetici-öğretmen ilişkilerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 12'de sunulmuştur.



Şekil 12: İlişkiler

Şekil 12'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, sağlıklı iklime sahip "S" okulunda bulunan ilişkiler alt temasına ilişkin görüşleri; *"öğretmen-öğretmen ilişkileri, yönetici-öğretmen ilişkileri ve takım ruhu"* olarak sunulmuştur. Bu temalara ait bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

Sağlıklı iklimi olan okulda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kurumdaki ilişkilerin genelde takım ruhu bilinciyle şekillendiği görülmektedir. Bu bölümde sırasıyla öğretmen-öğretmen ilişkileri, yönetici-öğretmen ilişkileri ve takım ruhuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmen-öğretmen ilişkileri. Öğretmen-öğretmen ilişkilerine yönelik, yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde; kurumda çalışan insanların birbirlerini çok iyi tanıdıkları görülmüştür. Yönetici Aygün'ün bu konudaki görüşleri, *"Öğretmenlerimin iletişimi iyi, birbirlerine açıklar, birbirlerini çok iyi tanıyorlar. Bundan dolayı herkes birbirinin olumlu ve olumsuz özelliklerini biliyor ve bunun üzerine gitmek yerine ona göre davranıyor."* biçiminde belirtirken meslektaşı Selin düşüncelerini *"Birbirimizi çok iyi tanıyoruz, en yenimiz 1 sene oldu buraya geleli, tabi onlarla ilgili çok fazla yorumda bulunamam ama diğerleri birbirlerini çok iyi bilir." şeklinde ifade etmiştir.* Aynı doğrultuda öğretmenlerden Ayça ise, *"biz öğretmenler burada birbirimizi iyi tanıyabilmemizi sağlayacak şekilde ilişkilerde bulunuyoruz. Birbirimizle geçirdiğimiz zamanlarda, etkinliklerde birbirimizin her özelliğini öğreniyoruz ve ilişkilerimizde ona göre davranışlarımızı ayarlıyoruz."* biçiminde belirtmiştir.

Görüşler incelendiğinde, öğretmenlerin birbirlerini iyi tanımalarına ek olarak ilişkilerinin samimi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden Seda, şu an okulda bulunan ilişkilerin ve ortamın samimi olduğunu şu görüşlerle ifade etmiştir:

> Şükür burada da öyle istenilen bir ortam var. Arkadaşlar arası ilişkilerde çok iyi ve samimi bu okulda ben geldiğimden beri aynı arkadaşlar, ortamımız iyi burada. Ama bu her yerde böyle değil daha öncede söylediğim gibi insanın yaşamında uzun yıllar sonra rastlayabiliyorsun.

Yönetici Aygün'ün öğretmenler arası ilişkilerine yönelik görüşlerini *" burada öyle bir ortamda çalışıyoruz ki arkadaşlarımın birbirleriyle olan ilişkileri çok sıcak ve samimi, okulda şöyle bir tur attığınızda bunu göreceksiniz sınıflarına bile bu sıcaklık yansır yani."* biçiminde aktarmıştır.

Öğretmenlerden Saliha çalıştığı kurumda ilişkilerden bahsederken çalışanların birbirlerinin arkasından dedikodu yapmadıklarını *"...Birbirimizin arkasından konuşmak yoktur burada yani böyle şeyler olmadığı için diğer gelen öğretmen arkadaşlarımda bize uydular."* şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerden Behlül ise aynı doğrultudaki düşüncelerini *"okulumuzdaki ilişkiler, hani çalışan insanlar arasında bulunan ilişkilerin özelliklerini diyorum ben hani bizim okulumuz için genelde sakin kendi halinde öyle kimsenin bir şeyleriyle uğraşmayan kişiler arasındaki ilişkiler bunlar..."* biçiminde belirtmiştir.

Öğretmenlerden bazılarının okuldaki öğretmen ilişkilerine yönelik görüş belirtirken, kendi branşlarıyla ilgili yenilikleri takip ettiklerini ve birbirlerine bilgi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aktarımında bulunduklarına değindikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Seher bu konuyla ilgili görüşünü şöyle ifade etmiştir:

> (…) en azından kendi branşımızda olan yenilikleri takip ediyoruz birbirimize aktarabiliyoruz. Diğer öğretmenlerle olan ilişkilerimiz birbirini olumlu yönde etkiliyor biz buna çaba gösteriyoruz. Birbirimizi olumlu yönde etkilemeye çalışıyoruz yani. İlerlemek açısında, yenilikleri gördüğümüzde birbirimize mutlaka yönlendiriyoruz yani dediğim gibi ben bu okulda biraz eskiyim son gelen ikinci öğretmenim yani arkadaşlar daha uzun yıllardır burada çalışıyorlar tabi de bizde katılmaya çalışıyoruz yani her şeye tüm öğretmen arkadaşlarımızdan faydalanıyoruz.

Yönetici yardımcısı Selin ise bu görüşü destekleyen ifadelerini *" öğretmenlerim arasında bilgi aktarımı sürekli oluyor. Birileri yeni şeyler öğrenirken diğer arkadaşına da öğrendiği yeni şeyi aktarabiliyor."* biçiminde dile getirmiştir.

Öğretmenlerden Tuğçe okuldaki ilişkilerden bahsederken, daha önce çalışmış olduğu kurumlarda bir yarış içerisinde olduğunu ancak bu kurumda öğretmenler arasında rekabete dayalı ilişkiler olmadığından ve birliktelik halinde yapılanların güzel olacağını şu sözlerle anlatmaktadır:

> Daha önceki çalıştığım yerlerden hatırlıyorum bazen, etkinlik paylaşmak bile bir şey yarışa giriyor mesela hani astığınız küçük bir faaliyet bile sanki bende olanı o görmesin, o yapması tarzında bir anlayışlar olabiliyor, saçma bir şey aslında komik şeyler bunlar ama hani bu paylaşımların işte ee birlikte yapıldığında güzel yoksa tek olduğunda bir anlam ifade etmiyor yani birisi çok iyi olacak diğeri vasat kalacak değil yani etkileşimler karşılıklı olduğunda, birlikte olduğunda daha iyi olur. Burada böyle bir şey yaşamıyoruz, anlamsız yarışlara kaptırmıyoruz kendimizi. İstediğimiz için yapıyoruz ve öğrencilerimiz için yani. Tabi burada yöneticilerimizin iyi organize ettiğinden kaynaklanıyor.

Benzer düşüncelere sahip yönetici yardımcısı Selin, öğretmenler arasında yapılan hırsın ilişkilere zarar verdiğini şöyle ifade etmektedir:

> Kapalı kapılar ardında hırsla, kıskançlıkla yapılan şeyler sağlıklı iklimi bozar. Bunun belli edilmesi bozuyor daha doğrusu. Yani belli etmeden bazı şeyleri biz yönetici gözüyle görebiliyoruz öğretmenlerimizi bazı öğretmenlerimiz ee belli şeyleri kaldıramayıp hırsına yenik düşebiliyor. Öyle ortamlarda ilişkilerde bozulmalar yaşanabiliyor.

Yönetici Aygün öğretmenlerin ortak vakit geçirmelerinin önemini ve okullarında öğretmenlerin geçirdikleri ortak vakitleri artırmak için yaptığı uygulamayı şu şekilde belirtmiştir:

> Ortak vakit geçirmeleri çok önemli öğretmenlerin. Biz mümkün olduğu kadar hani biz burada beslenmeleri tek tek çıkarmıyoruz 2şerli sınıflar halinde çıkarıyoruz ki hem öğretmeninde ortak vakit geçirecek, yani burada 5 saat sınıf ortamında kalıyorlar okul ortamında kalıyorlar bu 5 saatin en azından yarım saatinde diğer bir sınıf arkadaşıyla görüşebilsin, otursun konuşabilsin diye böyle bir uygulamaya gittik.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmen arkadaşlarından bazılarıyla özelde görüştüğünü söyleyen ve aynı doğrultuda düşünceye sahip öğretmenlerden Saliha'nın görüşleri şöyledir:

> İlişkiler anlamında şunu eklemek istiyorum. Öğretmen arkadaşlarımdan bazılarıyla ben dışarı çıktığımda da arkadaş olarak devam edebiliyorum, yani insan olarak seviyorum, demek ki o insanlarda bana aynı duyguları besliyor ki biz arkadaş olarak ta iş sonrası devam edebiliyoruz. Dışarı çıkıyoruz kahve içiyoruz, geziyoruz, alışveriş yapıyoruz.

Okuldaki ilişkilerden söz ederken ilişkilerin sadece okulla sınırlı kalmadığını özel ve farklı paylaşımlarının olduğunu söyleyen yönetici Aygün görüşlerini *"işte farklı şeylerde paylaşırız özel yaşantılarımızdan da paylaşımlarımız olur bizim. Yalnızca burada hani idareci-öğretmen ya da öğretmen-öğretmen değil bizim ilişkimiz."* biçiminde aktarırken meslektaşı Selin öğretmenlerden çoğuyla dışarıda görüşebildiklerini, okulda sorunlarını paylaşmak istemeyen arkadaşlarının sorunlarını dinlediklerine yönelik görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Öğretmen arkadaşlarımızla çoğuyla, sosyal hayatımızda da mesai saatleri dışında farklı organizasyonlarda da sık sık toplanıyoruz zaten. Bazen oluyor insanın suratından belli olur derler ya belli problemleri anlayabiliyoruz, davranışlar değişiyor, güleryüz azalıyor daha sert bakışlar kazanıyor insan, insanoğlu anlıyor bir şekilde onların sıkıntısı olduğunu, özellikle böyle durumlarda zaten çıkışta bir kahve içelimle buluşuyoruz çünkü okul içinde anlatmak istemeyebilirler. Herkesle paylaşmak istemiyor olabilirler. O yüzden biz genelde dışarda kahve içerken, o ortamlarda genelde sıkıntılarını dinlemeyi tercih ediyoruz.

Öğretmen-öğretmen ilişkileri bağlamında görüşleri alınan öğretmenlerin birbirlerini son derece iyi tanıdıkları, ortak vakit geçirebildikleri, aralarında bilgi ve yenilik aktarımıyla yardımlaşmanın bulunduğu görülmüştür.

Yönetici-öğretmen ilişkileri. Yönetici-öğretmen ilişkilerine yönelik, yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kurumda az düzeyde resmiyetin olduğu görülmüştür. Okulda herkesin görevini bildiğini bundan dolayı çok resmi olmaya gerek duyulmadığını belirten öğretmenlerden Saliha görüşlerini *"okulumuzda çok resmiyet yok zaten buna gerek te yok. Hem müdürümüz hem müdür yardımcımız bundan yana değiller. Öğretmenlerde görevlerini biliyorlar kurallar var ona uyuyoruz zaten."* şeklinde aktarmıştır. Meslektaşı Behlül ise benzer düşüncelerini şöyle belirtmiştir:

> Otoriter ya da tepeden bakan bir yapısı hiç olmadı ben görmedim. Karşılıklı etkileşime ve açık olmaya her zaman önem veren birisi olarak tanıyoruz biz onu. Söyler ve gerektiğinde de ya da derdiniz varsa da sonuna kadar dinler, bir şey olmasına gerek yok istediğiniz de sıkıntınız olsun olmasın gidebilirsiniz. Konuşulanları da dikkate alır, fikirlere önem verir yani.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde öğretmen özelliklerine dikkat ettikleri görülmüştür. Herhangi bir öğretmene görev verirken ya da onunla bir uygulama gerçekleştireceklerinde

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

öğretmenin yapıp yapamayacağını bireysel özelliklerinden anladıkları görülmüştür. Yönetici Aygün öğretmenleri iyi tanıdıklarını şu görüşlerle dile getirmiştir:

> Kim neyi nasıl yapar, kim neyden gocunur kim neden gocunmaz herkesi iyi tanıyoruz. Her işi herkese vermiyorum mesela. Mümkün olduğu kadar herkese yapabileceği işleri veriyorum ve gönüllülük esas olduğu için bende yani birazcık gözlemleyip ha bu hocam bunu güzel kıvırır diyerek veriyorum. Hem karşımdaki yapabileceği işi ve sonucunda aldığı başarıyı düşünerek hayır demiyor ve gönüllü olarak işi kabul ediyor.

Aynı düşüncelere sahip meslektaşı Selin ise öğretmenleri çok iyi tanıdıklarını şöyle aktarmıştır:

> Bütün öğretmenlerimin kişisel özelliklerini biliyorum, onların kişisel özelliklerine göre değerlendirip etkinlikler veriyorum ya da konuşmalarımı o şekilde yapmaya devam ediyorum. Tabiri caizse nabza göre şerbet veriyorum. (…)Dillendirilmeyen sorunlarla karşılaştım. Şöyle ki; yani birebir sen bunu yaptın ben bunu yaptım, sen şöylesin ben böyleyim şeklinde değil sorunu hissederek karşılaştım. Ben bir şey dediğimde öğretmenin ses tonundan, mizacından o günkü bana davranışından bana kırıldığını, bana kızdığını anlayabiliyorum. Tabi ki karşılaşıyorum yani çünkü bu ee artık idareci-öğretmen ilişkisinin ne yazık ki bir boyutu da bu yani.

Görüşler incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin okulu ilgilendiren konularda birlikte karar aldıkları ve alınan kararlarında yöneticiler ve öğretmenler tarafından uygulandığı görülmüştür. Buna yönelik bir örnek aktaran yönetici Aygün'ün görüşleri şöyledir:

> Mezuniyet töreninden örnek veriyorum, mesela mezuniyet töreninin program akışını ben iki öğretmenime dedim arkadaşlar "siz bunu yaparsınız nasıl olsa okuldasınız" tabi hocam dediler neyi nereye koyalım, kim hangi sırayla çıkarsa…gene oturup beraber karar verdik. Onlar yalnızca yazma işlemini yaptılar. Ay hadi bilgisayara çekelim beraber yapalım, onlar dersteyken dersten çıkarmanın bir anlamı yok vaktimiz boş vaktimiz oluyorsa biz yapalım diye böyle yapıyoruz. Genelde işlerimize birlikte karar verir ve uygularız. Tek başıma benim karar verdiğim çok azdır görülen.

Yöneticileriyle benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Tuğçe, Seda ve Ayça'nın görüşleri şu şekildedir:

> "Genellikle bir şey yapılacağı zaman önce fikir alışverişi yapılıp ardından gezi gözlemlerde olsun, işte ne diyeyim belki aile katılım çalışmaları ile ilgili olan yapılacak etkinliklerde olsun, ya da bizim yaptığımız çalışmalardan veri alarak bunları geliştirmeyle ilgili olsun yani idareciler bizimle iletişim halindeler. Birlikte karar alır ve uygulamaya koyarız burada." (Tuğçe)

> "Kendi açımdan konuşacak olursam; mesela benim yaptığım etkinlikleri izlemeye gelmişti, 23 nisan çalışmalarımız var yakın tarihlerde yaptığımız müdürümüz ve müdür yardımcımız izleme ve fikir verme olsun, kullanılacak malzemeler olsun onlardan fikir alışverişi yapıyoruz. O şekilde katılımlarını hissediyorum. Önümüzde 23 nisan var mesela bununla ilgili ben bir şeyler bulmuştum, gene belirtiyorum hani yapabileceğim etkinlikleri buldum ben birkaç tane ama onlardan fikirlerini aldım, çocuklar için kullanılacak malzemeler hakkında ve diğer konular için. Bunlardan hangilerini yapsak daha iyi olur gibilerinden. Tercihleri birlikte değerlendirdik ve elemeye çalıştık, tabi nedenleriyle birlikte konuşup karara vardık." (Seda)

> "Kıyafetlerimizde sorun yaşadık mesela onlardan gidip gene fikir aldım. Şöyle yapalım isterseniz diye, kullanılacak malzemelerden tef vardı mesela onunla ilgili de bir sorun yaşadım, onu başka bir malzemeye çevirelim diye oturup konuştuğumuzda farklı fikir ürettik gene birlikte

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kararlaştırdık. Değiştirdik sorun yaratan kısmı çalışmamızdan yani bu şekilde fikir alabiliyorum çok rahat bir şekilde yani sıkılmadan bunalmadan." (Ayça)

Yönetici-öğretmen ilişkileri bağlamında, okulda az düzeyde resmiyet olduğu, yöneticilerin öğretmenleri iyi tanıdıkları, kararların birlikte alındığı ve birlikte hareket etmeye çalışıldığı görülmüştür.

Takım ruhu. Son olarak sağlıklı iklimi bulunan okuldaki ilişkiler bağlamında yönetici ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, okulda takım ruhunun oluşturulduğu, çalışanların buna inandıkları ve bunun ilişkilere yansıdığı ayrıca yönetim ve öğretmenler arasında takım bilinci, görev paylaşımı, güven ve yardımlaşma gibi olguların var olduğu görülmüştür. Yardımlaşma, görev paylaşımı ve birlikte hareket etmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Evet kesinlikle biz bir takımız. En son mezuniyet töreni geçen Cuma yaptık. 4 tane sınıfımızdan normalde bizim 6yaş grubumuz 4 sınıftan oluşuyor. O çocuklarımızı mezun edecektik ama diğer arkadaşlarımızı, birinin başka bir görevi vardı o onun sınıfına gitti yardımcı oldu, biri başka bir işe yardımcı oldu, biri sandalye taşımaya yardımcı oldu, biri süslemeye yardımcı oldu yani böyle takım halinde, takım ruhu çok iyi güzel anlaşıyoruz. Onun dışında işte genelde şeyler aklıma geliyor sergimiz var hep beraber hazırlanıyoruz davetiyeleri birlikte yapıyoruz, 23 nisan atlattık o günde gene bir ekip çalışması vardı, gene çok güzel gitti o da." (Aygün)

"Onun için idare bizi tam bir takım olarak her şeyimizi planladılar. Gerek uygulanacak yer olsun, gerek bizim gösterilerimizin hani rahat olması açısından salonun uygunluğu açısından her şey düşünülüp planlandı. Bu içerdeki yoğunluğumuz hani öğretmenlerimizin yoğunluğunu görerek diğer şeyleri tamamen hani idare çoğu şeyi diyeyim idare halledebildi yani salon olsun, ne bileyim hani davetiyeler olsun mesela hepsini çok rahat bir şekilde düzenledi, paylaşım olmuş oldu yani." (Seher)

"Bir ekip var evet, aslında yapılan işlerde hep birlikte görev alıyoruz denebilir. Mesela bir sergi yaptığımız zaman müdürüm öneriyi sunar, öğretmen arkadaşlarımla birlikte fikrimizi söyleriz, bir ortak nokta bulunur, yani hiçbir zaman müdürüm şunu demez yani bu şu tarihte yapılacak, bitti olayı değildir yani. Toplantı yapılır ve arkadaşlar ne düşünüyorsunuz diye sorar. Herkes fikrini söyler ve bir gün bir şey ayarlarız yani. Bu takım ruhudur bence, belki daha farklı da şeyler yaşanabilir de bilmiyorum da. Daha önce pek yaşamadım ama farklı etkinlikler de yapılabilir. Ama okul içinde okulu ilgilendiren çocukları ilgilendiren konularda genelde bizim fikrimizi alır öğretmenler olarak herkes fikrini söyler bir ortak karar alırız yani sadece müdürün dediği olmaz. Öyle bir davranış yok burada. O zaman bu bir takımdır demek ki." (Saliha)

"Nerede yaparsak uygun olur gibi konuları, öncelikle biz kendi aramızda konuşuyoruz, ondan sonra da detaylar üzerinde yapılacaklar üzerinde görevlendirmeler yapılarak program sorumluları olsun, idareciler yer ayarlama konusunda kendi üzerlerine düşen ne varsa onları yapmak konusunda olsun, önce onları kendi aramızda konuştuktan sonra gerekli dağılımlar gerekli görevlendirmeler yapılarak herkes üzerine düşen görevi yapmaya çalışıyor. Yani bunu örnek verebilirim." (Tuğçe)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetici Aygün, çalıştıkları okul ortamının ve ilişkilerin devam etmesinin güvene dayalı olduğunu ayrıca takım halinde kalabilmelerini güven duygusunun olmasına borçlu olduklarını şöyle ifade etmiştir.

> Çalışılan kurumda güven duygusu mutlaka olmalıdır. Biz bunu sağlamaya çalışıyoruz ve düşünüyorum sağladık ta zaten. Arkadaşlar hem biz yönetimdekilere hem de birbirlerine güveniyorlar. Biz burada bir takım halinde çalışabiliyorsak bunu güven duygusuna borçluyuz. Güven olmazsa hiçbir şey olmaz diye düşünüyorum. Çünkü her şey kişilerin birbirlerine duydukları güvenden şekilleniyor ve değişiyor. Anlayacağınız takım olmamızı güven duygusuna borçluyuz.

Öğretmenlerden Seda ise, bazı şeyleri başarmak için takım halinde çalışmak gerektiğini ve çalışılan bir kurumda takım ruhunun hemen olamayacağını zamanla insanların birbirini tanıdıkça bu özelliğin kazanılacağını şöyle aktarmıştır:

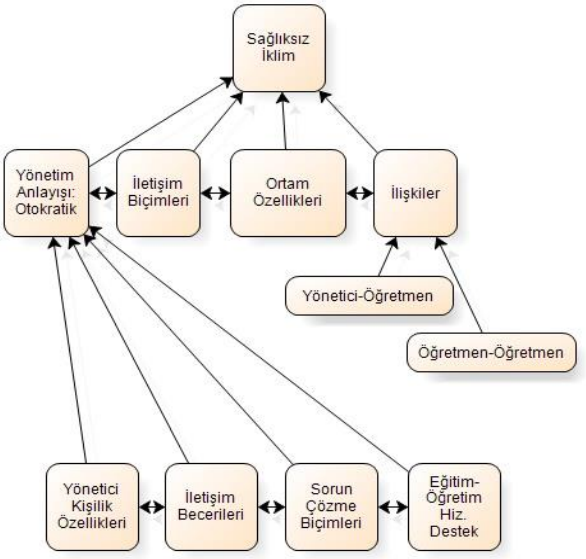
> Tek kişiyle ve idareciyle olmaz, daha öncede söylediğim gibi takım ruhuyla olacak şeyler bunlar. Herkes onu hissedebilmeli, takım ruhu bilinci çalışanlarda olmalı. Oda yavaş yavaş olur bir kurumda aniden olamaz yani. Bir okulda hiçbir zaman insanların hepsi yüzde yüz aynı düşünecek diye bir şey yok. Hani yavaş yavaş kazanabilirsiniz. Zaten seni okula ilk geldiğinden bugüne idarecin tanıdıkça ettikçe sende de bu ruh varsa eee diğer insanları da yavaş yavaş kazanmaya çalışır idareci diye düşünüyorum, öğretmenlerde o iyiliği gördükten sonra takıma ayak uyduracaklardır bu şekilde yani.

Yönetici ve öğretmenlerle okuldaki ilişkiler bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, çalışanların birbirlerini iyi tanıyor olmalarının ve davranışlarını kişiye göre belirleyebilmelerinin ilişkilerin olumlu özellik göstermesinde etkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretmenlerini her anlamda iyi tanımalarının, ilişkilerin organize edilmesinde ve ekip ruhunun oluşturulmasında kendilerine kolaylık sağladığı söylenebilir. Takım ruhunun oluşmasında zamana ihtiyaç duyulduğu, bu kurumda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uzun zamandır birlikte çalıştıkları bundan dolayı kurum içi ilişkilerde ekip bilincinin öne çıktığı görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıksız İklim

Bu bölümde sağlıksız iklime ait bulgulara yer verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen sağlıksız iklim tema ve alt temaları aşağıda Şekil 13'te sunulmuştur.



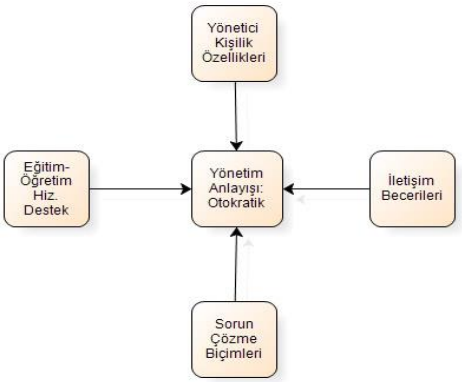
Şekil 13: Sağlıksız İklim Alt Tema ve Kategorileri

Şekil 13'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerle yapılan sağlıksız iklime ilişkin görüşme verilerinden elde edilen alt temalar, *"yönetim anlayışı: Otokratik, iletişim biçimleri, ortam özellikleri ve ilişkiler"* biçiminde oluşmuştur. Bu temalara ait bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

Yönetim Anlayışı: Otokratik

Otokratik yönetim alt teması okullarının sağlıksız bir iklime sahip olduğunu düşünen yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinde farklılık görülmesi nedeniyle bulgular birlikte ele alınmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin yönetim anlayışına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 14'te sunulmuştur.

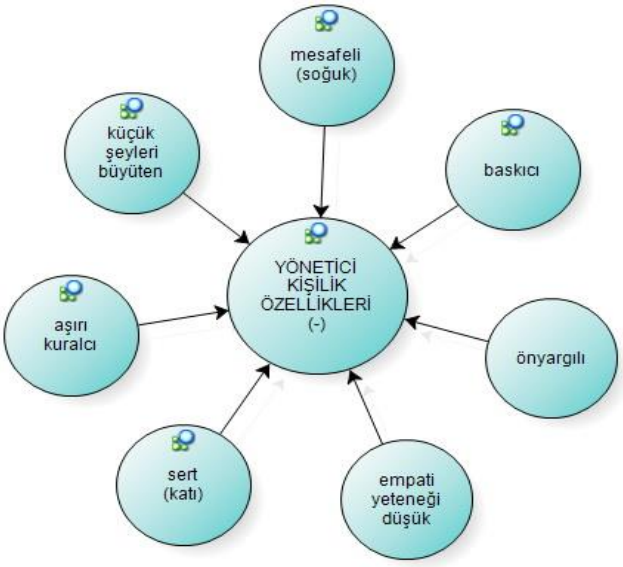
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 14: Otokratik Yönetim Anlayışı Kategorileri

Şekil 14'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin yönetim anlayışına yönelik alt temaları *"yönetici kişilik özellikleri, iletişim becerileri, sorun çözme biçimleri ve eğitim-öğretim hizmetlerine destek*" biçimindedir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen her kategoriye ilişkin bulgular ve yorumlar bu bölümde detaylandırılmıştır.

Yönetici kişilik özellikleri. Ölçek sonuçlarına göre sağlıksız kurum iklimine sahip olduğu belirlenen anaokulunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, kendi okul yöneticilerinin yönetici kişilik özelliklerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 15'te sunulmuştur.



Şekil 15: Yönetici Kişilik Özellikleri

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekil 15'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görevli yönetici kişilik özellikleri alt temasına ilişkin kategorileri; *"mesafeli (soğuk), baskıcı, önyargılı, empati yeteneği düşük, sert (katı), aşırı kuralcı ve küçük şeyleri büyüten"* olarak şekillenmiştir.

Ölçek sonuçlarına göre sağlıksız iklime sahip okulda görevli öğretmenlerin yönetici kişilik özellikleri konusunda görüşleri incelendiğinde, öğretmenler kişilik yapısının yönetim biçimini etkilediğini düşündükleri görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Melda'nın görüşleri şöyledir:

> Kişilik yönetim biçimini elbette etkiler. İnsan kendi içinde nasılsa dışarıya da aynısını yansıtır bence. Eğer insanın uyumlu, karşısındakini anlamaya çalışan, işbirliğine önem veren, mütevazi, empatik, samimi, yumuşak bir kişiliği varsa bu yaptığı işe de yansır ne olursa olsun ister yönetici ister öğretmen. Ama bunların tam tersini düşünürsek olumsuz tüm durumlar da olumlular gibi tavır ve davranışlara yansır. Müdürümüzün kişiliğinden gelen olumsuz davranışları oldukça fazlaydı. Uyumlu bir insan olduğunu söylemek gerçekten zor bence. Kişiler arası ilişkilerde sıkıntılar yaşıyor diye düşünüyorum.

Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin kişilik özelliklerine yönelik olumlu sayılabilecek herhangi bir kişilik özelliğinden bahsetmemeleri dikkat çekmiştir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı yöneticilerinin anlayışlı olmadığını, baskıcı olduğunu kararların gerekçesini açıklamadığını ve yönetim konusunda deneyimsiz olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerden Pakize yöneticisinin kişilik özelliklerini şöyle belirtmiştir:

> "…kötü de bir karar aldıysan o toplantıyı yaparsın onu dikte de edebilirsin farketmez ama herkesin içinde söylersin herkese karşı savunmanı yaparsın, savunursun ama mantığa bürümeye çalışırsın en azından aldığın kararı yani, senin ki mantıksızsa bile öyle bir şey yoktu hani öyle istiyorum deyip çekip gidemezsin çocuk gibi. Bunlarla beraber anlayışlı değil, empati kuramıyordu, önyargıları çok ele geçirmiş durumdaydı. Bu yüzden öğretmenlere baskı uyguluyordu. Kimi ezebilir kimi ezemez bunun çok farkındaydı. Onun bilincindeydi, o yüzden cümleleri nerde kime karşı kuracağını biliyordu yani."

İnci yöneticisinin mesafeli ve soğuk olduğunu, öğretmenlerle sıcak ilişkiler kurma çabası göstermediğini şu görüşlerle belirtmiştir:

> "Soğuk çok soğuk. Empati kuramayan birisiydi müdürümüz. Bütün arkadaşların böyle düşündüğünü düşünüyorum yani sadece onunla da değil önyargıları olan birisiydi aynı zamanda. Okula giriyorsunuz, günaydın hocam diyorsunuz, günaydın diyor. Bu kadar ilişkimiz bu yani. Sizi dinlemiyor sizin söylediğiniz, eleştirel baktığınız yanlarda bir esneklik yok, bu böyle diyor milli eğitim böyle istiyor diyor. Şu şöyle diyor kestirip atıyor. Yani oturup sizinle konuştuğumuz gibi ya da bir arkadaşımızla bir öğretmen arkadaşımızla konuştuğumuz gibi konuşmadık hiç. Sadece tayini çıkacağı zaman konuştum 5 dk kadar en uzun görüşmemiz diyebilirim buna. Onun dışında işte okulla ilgili şeylerde çok kesindi, çok katı ve sertti."

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Münevver öğretmen yöneticisinin yaptığı işte yetersiz olduğunu, yönetici olarak kendine güvenmediğini ve bulunduğu konuma hakim olmadığını ayrıca bu açığı kapatmak için öğretmenlere baskı uyguladığını şöyle dile getirmektedir:

> "Okulda çok gergindi, tedirgindi, hakimiyet kurma çabası içerisinde yani, hakim olmak istiyor ama kendisini yetkin görmediği için hırçınlaşıyor gibi bir tavrı vardı. Çok olumlu uyarılar kullanmıyordu böyle olunca. Kişiler arası ilişkilerinde son derece kopukluk olan, yapması gereken işte kendini yetkin görmemesi, kendine güvenmemesi, bulunduğu konuma hakim olmaması, …Kendi eksiklerinin ortaya dökülmemesi içinde öğretmenlere sık bir şekilde baskı yapıyordu. Ayrıca çok anlayışlı olduğunu düşünmüyorum, kişiler arası ilişkilerde çok dikkatli olduğunu düşünmüyorum. Genel itibariyle kibirli derler ya hani kendisini büyük görüp karşısındakine çok fazla önem vermeyen ve onu küçümser bir tavrı vardı diyebilirim." (Münevver)

Öğretmenlerden Ayfer ise, yöneticisinin o dönemde çok aşırı kuralcı, soğuk ve küçük şeyleri büyüten bir kişiliğe sahip olduğunu ve nedenlerini şöyle aktarmıştır:

> Çok aşırı kuralcı, planları ön plana çıkaran birisiydi. Onlara sıkı sıkıya uyulmasını isterdi. Kişiler arası ilişkilerde soğuk birisiydi, bununla beraber anlayış konusunda değişken bir yapısı olmakla birlikte çoğunlukla kurallara uymak adına anlayışı hiç önemsemezdi, bazı durumlarda kasıtlı istediği için herhalde anlayışlı davranmadığı oluyordu, dediğim gibi sorun çıkmasını istemediğinden yapıyordu herhalde bunu. Mesela bir arkadaşımızla sorun yaşadı çokta ciddi bir şey değildi, ama o kadar büyüttü ki bunu, bazen böyle yanlış davranışları oluyordu. Kontrolü kaybetmemek anlamında yaptı kesinlikle ya da diğer öğretmenlere göz dağı vermekte diyebiliriz. Hani ben idareciyim, beni böyle kabul edeceksiniz diyebilmek için yaptı bence.

Öğretmenlerden Melda, yöneticisini kişilik olarak çok sert bulduğunu şöyle dile getirmektedir:

> İletişimlerinde, ee yeri geldiğinde çok sert ve baskıcı, yeri geldiğinde hani bize de uyabiliyor gibi görünen, etkin bir şekilde katılım sağlamaya çalışan ancak çok başaramayan. Mesela empatik ve anlayışlı bir insan diyemem. İnsancıl bir anlayış yapısında olduğunu düşünmüyorum. Ne anlayışlı nede empatik olduğunu sanmıyorum yani.

Melda öğretmenin bu sözlerinden aslında yöneticinin zaman zaman arkadaşça davranıp grubun bir parçası olmaya çalıştığını ancak başaramadığını görüyoruz. Yöneticisinin tatlı sert olduğunu düşünen ancak ne zaman ne yapacağının belli olmadığını ve sert olduğu zamanlarda anlayışsız biçimde davrandığını bir örnekle belirten Hülya'nın düşünceleri ise şöyledir:

> Tatlı, sert kısacası bu yani. Yeri geldiğinde sert olup kurallarını uygulatan bir insandı. Yerine göre anlayışlı oluyordu. Tatlı olduğunda anlayışlı oluyordu. Sert olduğunda anlayışsız oluyordu. O da belli olmuyordu. Şey vardı mesela telefonla konuştuğunda çok çok özel olmadıkça bugüne kadar idarecilerimin odasına girmişimdir bir gün ee odasına girecektim bir şey söylemek için telefonla görüşüyordu, ondan sonra girmedim zaten, eliyle falan işaret ediyordu girmememiz gerektiğini, ondan sonra hocam dedi birine karşıdakine söylemiş bende bana söyledi diye düşündüm elimi yıkıyordum lavaboda hem de elimi yıkayana kadar belki konuşması biter istediğimi söylerim diye düşündüm. Bana dememiş bende onu nasıl anladım, kalktı hem telefon kulağında kapıyı sert bir şekilde kapattı. Kendisini dinlediğimi düşündü oysa dinlemiyordum. O belli olmuyordu yani yeri ve zamanı belli olmuyordu.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerden bazıları yöneticilerinin özgüven eksikliğine sahip olduğunu belirtirken aynı zamanda yöneticinin kurumda daha önce yöneticilik yapan arkadaşından çok etkilendiğini ve ondan bağımsız bir tutum oluşturamadığını ifade etmişlerdir. Pakize ve İnci'nin bu konudaki düşünceleri şöyledir:

> "Yöneticimiz okulda ne yapılacaksa aklınıza her türlü yapılacak şey gelebilir bu arada. Bizlere kullandığı hitap şekiller, okuldaki uygulamalar tamamen daha önce burada idareci konumda bulunan arkadaşlarının uygulamaları. Doğru mu yanlış mı hiç düşünmeden yapılan şeyler. Hani arkadaşları böyle yapmış oda öyle yapıyor ve aynı şeylere devam ediyor yani. İnsanın kendi irade ve fikirleri yok mudur? Kendi kararın neyse öyle uygularsın ya da o an ne uygulaman gerekliyse ona göre davranırsın değil mi? kendisinde eksiklik görüyor diyordum ya hani eksiklik mi dersiniz … mi dersiniz. Aslında bu kişilik yani özgüven sorunudur bence. Özgüven eksikliği vardı onda eminim." (Pakize)

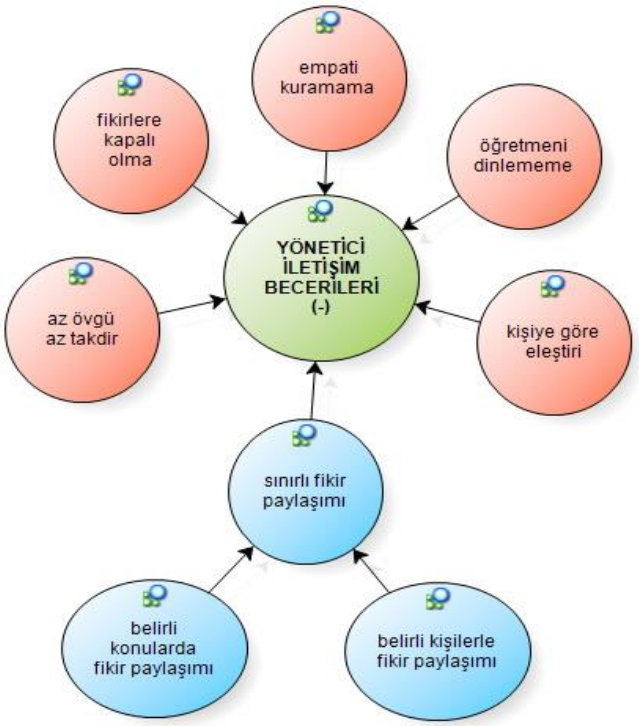
> "Size bir örnek vereyim, bizim arkada bir yerimiz var. sigara kullananlar orayı ayarlamışlar kullanıyorduk. Ardından ne olduysa dediler ki yasak artık ön tarafta içsinler. Herhangi bir sebep belirtmede olmadı. İşte şey şu sebepten içilmiyor deyin, "hayır orada içilmeyecek çünkü daha önceki idareciler orada içirmişler, muhtemelen buna içirme demişler, yani o mantıkla gelmiş buraya ama idarecilik bu değil ki. Kendi kararların ve aklın vardır. Kendine güvenirsin. Kimseden akıl almazsın. Dinleyeceksin sana mantıklı geleni yapacaksın. Yani okul müdürüne yakışacak karar değil orada sigara içmemiz. Bunlar tembihlenmiş yani çayı yasakla, sigarayı yasakla, öğretmenlere taviz verme. Böyle etkilendiği kendi başına karar veremediği çok şey vardı mantıksız olarak." (İnci)

Yönetici ve öğretmen görüşlerinden okul yönetiminde bulunan müdür ve müdür yardımcısının kişilik olarak birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda "A" okulu yönetici yardımcısı Selma kendisini müdüründen farklı olarak, aşırı anlayışlı bulduğunu *"Kendimi empatik buluyorum, hatta bununla birlikte kendimi aşırı anlayışlı buluyorum diyebilirim."* şeklinde ifade etmektedir.

Ölçeğe göre sağlıksız iklim bulunan "A" okulu öğretmenleriyle ve yöneticilerden sadece müdür yardımcısıyla yapılan görüşmeler bağlamında, okul yönetiminde yer alan yönetici ve yönetici yardımcısının kişilik özelliklerinin belirgin şekilde farklı olduğu görülmektedir. Elde edilen görüşlerden öğretmenlerden çoğunun yöneticilerinin kişilik özelliklerinden memnun olmadıkları söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İletişim becerileri. Araştırmada ayrıca, yönetici ve öğretmenlere yöneltilen okul yöneticilerinin hangi iletişim becerilerine sahip olduğunu ortaya koymaya çalışan sorulara yanıt aranmıştır. Bu bağlamda, yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden iletişim becerilerine yönelik elde edilen bulgular Şekil16'da sunulmuştur.



Şekil 16: Yönetici İletişim Becerileri

Şekil 16'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin yönetici iletişim becerileri alt temasına ilişkin görüşleri; *"empati kuramama, fikirlere kapalı olma(görüş almama), öğretmeni dinlememe, sınırlı fikir paylaşımı, az övgü-takdir ve kişiye göre eleştiri(kayırmacılık)"* olarak oluşturulmuştur.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin gerekli empatiyi öğretmenlerle kuramadıklarını düşündükleri görülmüştür. Öğretmenlerden Emine ve Hülya, yöneticisinin öğretmenlerin içinde bulundukları durumu anlayamadığını şöyle ifade etmiştir:

> "Yöneticinin öğretmenlere karşı yaklaşımı, onların aynı zamanda denetleyici olma durumu var biliyorsunuz, denetlerken ki yaklaşımı, onların ruhsal durumlarına uygun davranıp davranmaması, onların insan olduğunu hatırlaması hani işlerini yapan robotik varlıklar değilde duygularıyla yaşayan, hani çocukların anlık tepkilerinin bile öğretmenleri etkileyebildiğini düşünerek

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> yaklaşması gerektiğini düşünüyorum ama biz böyle bir yaklaşım görmedik. Normalde hocam günlük planımı yapamadım, ya da bununla ilgili bir sıkıntım var, şöyle olsa olur mu diyemiyordunuz. Hemen olmamalı olmasa daha iyi" cevabını alıyorsunuz. Ama orada "tamam hocam ben sizi biliyorum, canını sıkma yaparsın, moralini bozma demek ki bir derdin vardır" senin de dön arkanı git değil mi, yani bir rica ila gittiğiniz her şeyi geri çevirir." (Emine)

> "Mesela şey konusunda; bu izin konusunda çocuğumun hastalığında benim de izin almam gerekti. Mesela gözüm çok rahatsızdı, çocukları bırakıp evde yatmak istemedim gözümde rahatsız iki gözüm iki çeşme okula gelmek zorunda kaldım çünkü gözümden rahatsızım. Öğlen arası bizim dinlenme saatimiz mesela, o saate ben doktora çıkabilirdim bunun için de izin almama gerek yoktu. Sevk ayakta tedavi, bunu istedi benden onun için kırılmıştım. Beni anlamasını beklerdim." (Hülya)

Öğretmenlerden Melda meslektaşlarının düşüncelerine ek olarak yöneticisini empatik bulmamaktadır. Bu konu hakkında aynı doğrultudaki düşüncelerini *"Empatik ve anlayışlı bir insan diyemem. ...Ne anlayışlı nede empatik olduğunu sanmıyorum yani. Bırakın izin almayı, öyle bir teklifte dahi bulunmaz ve kafamızdan bunu geçiremezdik bile."* biçimde ifade etmiştir. Bu düşüncelerden öğretmenlerin bazen resmi olmayan izin kullanmak zorunda kaldıkları düşünülebilir. Ayrıca bu görüşlerden bazı durumlarda özel hayat ve iş ayrımı yapma konusunda bu kurumda sıkıntılar yaşandığı da söylenebilir.

Benzer biçimde öğretmenlerden İnci düşüncelerini verdiği bir örnekle *"Çay içilmesini rica ettik, hayır o konuda da olumlu bir dönüt alamadık. Çünkü bizi dinlemiyordu dedim ya çok katıydı ve anlayışsızdı. Empati kuramayan birisiydi. Bütün arkadaşlarımın böyle düşündüğünü düşünüyorum sadece onunla da değil önyargıları olan birisiydi aynı zamanda."* biçiminde aktarmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, birçok öğretmenin yöneticileri hakkında fikir alışverişine kapalı olduğunu ancak bazı konularda bazı kişilerle fikir paylaşımı yaptığını söyledikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Pakize resmi toplantılardan başka toplantı yapılmadığına ve aslında görüşlerinin alınmadığına ilişkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

> Resmi toplantıların dışında toplantı yapmıyordu. Bence yapılmalı yani, bizlerin temennilerimiz, uyarılarımız, beklentilerimiz olabilir dinlemeliydi bence. Ama şikayet almak istemiyordu nedense. Belki de sorun çıkacağından korkuyordu bilemiyorum. Bundan dolayı da bizimle toplu halde konuşmayı istemiyordu. Çünkü topluca bir hayır cümlesini duyduğunda ne yapacak, hazır değildi bence de o yüzden tek tek not yolluyordu yani. Hani hep öyle istiyorum hocam deyip bitiriyordu mevzuyu. Bizlerin söz hakkı yoktu onun için. Kendisi kafasında bir şeyleri tasarlayıp ardından konuşmak istediği şekilde bizlerin önüne yapılacak deyip getiriyordu yani.

Buradan aslında yöneticinin öğretmenlerle yüzleşmekten çekiniyor ve hepsinin ona karşı gelmesinden korkuyor olabileceğini görüyoruz. Müdür öğretmenlerin

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kendisine karşı olduğunu düşünüp kendisini dışlanmış hissediyor olabilir. Meslektaşıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Melda'nın yöneticisinin toplantılara belli şablonla geldiğini ve öğretmenlerin görüşlerine kapalı olduğunu gösteren davranışları belirttiği görüşleri ise şöyledir:

> Fikir alışverişinde dediğim gibi toplantılarda falan böyle hani "şunu şöyle yapacağız, bunu böyle yapacağız" yani kendisi bir şablonu kafasında tasarlayıp geliyordu.. Bize bir şey sorulmuyordu. Neler yapabiliriz sizde söyleyin, şeklindeydi. Söylüyorduk uygun olduklarını kabul ediyordu. Uygun olmadıklarını şöyle de olabilir ya da dezavantajları şunlar olabilir, dendiğinde mantıklı şeylerin azınlıkta olduğu söylediği dezavantajlı yapmayalım diye o zaman ortak bir şekilde karar veriliyor gibiydi ama daha çok onun çizdiği çerçevede düşünüp de söyleme hakkımız oluyordu, aksi durumlarda saçma, mantıksız nedenlerle kararlar aldığımız mantıklılara göre çok daha fazladır. Adına fikir paylaşımı diyebilirsiniz ama biz her şeyin farkındaydık. Bizleri dinlemeden karar verilen ve saçma nedenlere bağlanan uygulamaları vardı. Mesela biz normalde günlük işlerimizi yapıyoruz planlarımızı yapıyoruz ama bizden plana atıyorum şöyle bir şey daha ekleyin dedi, ama o gerekli değil normalde, bizden istenen ve beklenen bir şey değil yönetmelikte olan bir şey de değil biz "hocam biz bunu yapmasak hani zamanımızı alıyor dediğimizde, "hayır bunu yapacaksınız ben bunu böyle yapmanızı istiyorum, ben buradan gidene kadar bunu yapmalısınız diye sert bir şekilde söylemi oluyordu yani.

Öğretmenin bu görüşünden ise okul müdürünün iletişim tarzı; var olan bir sorun ya da olayın nedenini açıklamak yerine "ben böyle istiyorum" yapılacak biçimindedir. Bu iletişim tarzı kişiler arası ilişkilerin soğuk ve sert olmasına zemin hazırlıyor diyebiliriz. Yöneticisinin fikir alışverişi yapmadığı hakkında meslektaşlarıyla benzer düşünceye sahip öğretmenlerden Emine görüşünü *"fikir alış verişi şöyle değil; arkadaşlar şunu alalım mı, ya da bunu yapalım mı? Değil. Arkadaşlar işte top havuzu yapacağız, kum havuzu yapılacak. Kimler karar verdi belli değil. Böyle bir ihtiyaç bildirildi mi, ya da böyle bir şey konuşuldu mu hatırlamıyoruz yani."* şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerden Ayfer ise, arkadaşlarının aksine yöneticisiyle fikir alışverişinde bulunabildiğini şu şekilde aktarmaktadır:

> 23 Nisanda mesela gösteri yapılacak siz ne diyorsunuz, anneler gününde bu olacak siz ne diyorsunuz gibi konuştuğumuz oluyordu. O dönemde daha otokratiktik ve bu baskının yanında demokratik olma çabaları vardı. Bize daha çok fırsat tanınmaya çalışıldığını hissettim. Ben öyle olduğunu düşünüyorum tabi ki diğer arkadaşlarım daha farklı düşünebilirler. Hani bizim ee fikrimiz soruluyor gibiydi az da olsa. Şu yapılacak dendiği de oluyordu ama "tamam arkadaşlar bunu yapmamız gerekiyor" ama nasıl yapalım. Ben öyle olduğunu düşünüyorum o dönemde.

Bu görüşlerden öğretmenlerin bazen okul kurallarına uymak istememesi şeklinde düşünebiliriz. Okulda, unutulmuş dahi olsa özellikle çocukların yanında sakız çiğnemek bazen sorunların öğretmenler tarafından kaynaklandığını da göstermektedir. Bu durum için aynı zamanda idarecinin, öğretmenden makamına karşı saygı beklediği ve öğretmenle kendisini eşit paydaşlar olarak görmediğini de söyleyebiliriz çünkü yönetici okul ortamı için uygun olmayan bir davranış demek yerine " idarecisinin

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

karşısında" ifadesini kullanmıştır. Burada ayrıca öğretmenlerin okul ortamına uymayan bir davranış sergilediklerini de görmekteyiz. Ölçeğe sonuçlarına göre sağlıksız iklim bulunan "A" okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında bazı öğretmenlerin yöneticileri için kişiye göre eleştiri kullandığından bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerden Hülya bu durumu *"Uyarıları kişiye göre değişirdi bence. Çünkü bu okulun adı çok duyuldu, herkes müdürde çok uyarıldı bazı kişiler tarafından, iyi niyeti suiistimal eden arkadaşlarımız var aramızda, bana karşı uyarıları sözlü olurdu. Diğer arkadaşlara farklı türlü tabii."* biçimindeyken benzer görüşü olan öğretmenlerden Emine düşüncelerini bir örnekle şöyle ifade etmiştir:

> Yöneticimiz bana "bak söylemeyeyim dedim, ama hani şey yapamadım, hani senin ağzında dün sakız vardı, sana hiç yakıştıramadım idarecisinin karşısında bir insan sakız çiğner mi" falan, bende hocam dedim; hani ben sizi sorgulamıyorum, bu sizin makamınıza hakaret değil, ben size ağzımda sakızla gelip size saygısızlık etmedim ve ben bunun öncesinde hiç görmediniz keşke bundan önce beni gördüğünüzde uyarmasaydınız siz beni 2-3 kere görüp uyarsaydınız. Bende haddimi bilirdim ama şu anda ilk defa ben ağzıma sakız alıyorum, okuldaki bütün çalışanlar sakız çiğniyor. Eğer siz bununla ilgili bir rahatsızlığı olan ve bunu saygısızlık olarak kabul ediyorsanız bir tanesinden bir tanesi uyarılmalıydı ve eminim uyarılan hiçbir insan da o sakızı çiğnemezdi. Burada herkes çiğniyor dedim. Olabilir ama beni görünce saklıyorlar demek ki görmüyorum ben onları seni gördüm dedi. Diğer sakız çiğneyenlere herhangi bir şey söylediğini duymadık. Ancak bende gördüğünde tavrı ve uyarısı değişti diyebilirim.

Bazı öğretmenlerin yöneticilerinden çok az sayıda övgü-takdir aldıkları ancak bazı öğretmenlerin ise övgü-takdir aldıkları görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Münevver'in görüşlerini şöyledir:

> 18 mart kutlamasını ben üstlenmiştim, yani herkesin ayrı bir kutlama programı vardı. gösteri sonrası galiba bir kere teşekkür etti. aklıma başka da gelmiyor, yapmış olsa bilirdim çünkü önem veririm, bir tek orada etti yani hatta şaşırmıştım, bize de teşekkür ediyor muydu filan diye. Diğer öğretmen arkadaşlarda şaşırdı hani öyle şeyi yoktu çok fazla.

Meslektaşıyla aynı doğrultuda düşüncede olan öğretmenlerden Pakize görüşünü *"Aaa ben teşekkür aldım basit bir teşekkür. O kadar da uğraştım karşılığı bu olmalı mıydı soru işareti yani."* biçiminde belirtirken, arkadaşı Melda takdir aldığını şöyle belirtmektedir:

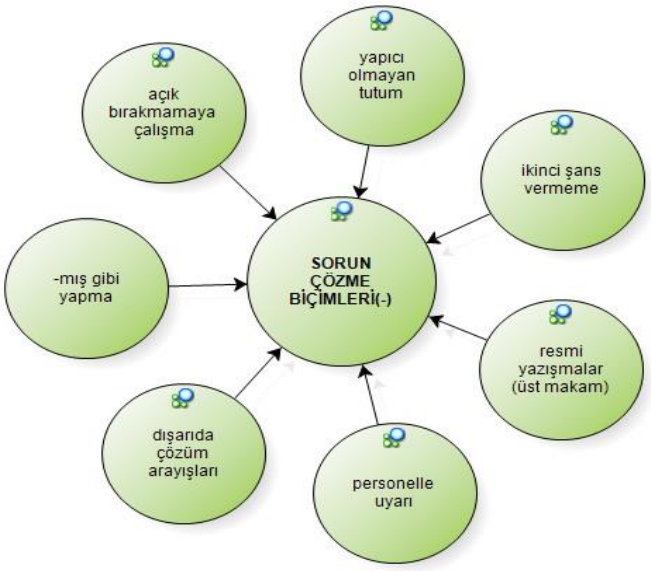
> Takdir aldığım oldu tabi ki. Mesela dosyaları kontrole geldiğinde ben kendi kendime değerler eğitimi dosyası oluşturmuştum ki yeni bildiğimiz bir şeydi. Müdürümüzün söylediği yapmamız gereken diye hani herkes normal bir şeye koymuş herhalde bir herhangi bir şeffaf dosyaya, ben hani dosya da güzel dursun diye onu oluşturmuştum onun hoşuna gittiğini söyledi, tebrikler falan dedi sözel olarak.

Yönetici iletişim becerilerine ilişkin, öğretmen görüşleri bağlamında; öğretmenlerden çoğunun yöneticileri için olumsuz iletişim becerilerine sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir. Yönetici ile görüşme yapılamamış olmasına rağmen öğretmenlerle yapılan görüşmeler aslında yöneticinin de kendini okulda güvende

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

hissetmediğini, öğretmenlerle yüzleşmekten çekindiğini ve otoriteyi kaybetme korkusu yaşadığını göstermektedir. görüşmeler öğretmenlerin yöneticiye karşı oldukça öfkeli olduklarını ve yönetici ile empati kurmaya çalışmadıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin bu tutumları da yöneticinin daha mesafeli ve otoriter olmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca tüm bu nedenlerden dolayı okul yöneticisinin kayırmacı bir tutum sergileyerek öğretmenlerden birkaçıyla fikir paylaşımı yaptığı ve onların fikirlerini önemserken diğer öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmadığı ve bu olumsuz tutumu öğretmenlerle olan iletişimin her boyutunda uygulamayı tercih ettiği söylenebilir.

Sorun çözme biçimleri. Araştırmada ulaşılmak istenen bir diğer yanıt ise, resmi anaokullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında hangi sorun çözme yollarını kullandıklarıdır. Bu bağlamda, ölçeğe göre sağlıksız iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden "A" okulunda görevli yönetici ve yardımcısının kullandıkları sorun çözme biçimlerine yönelik elde edilen bulgular Şekil 17'de sunulmuştur.



Şekil 17: Sorun Çözme Biçimleri

Şekil 17'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, "A" okulunun yönetici sorun çözme biçimleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"açık bırakmamaya çalışma, -mış gibi yapma, yapıcı olmayan tutum, ikinci şans vermeme, dışarıda çözüm arayışları, resmi yazışmalar(üst makam) ve personelle uyarı "* olarak oluşturulmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin önemsiz kabul edilebilecek olayların kurum yöneticisi tarafından büyütülüp büyük bir sorun olarak algılandığını düşündükleri görülmüştür. Öğretmenlerden Ayfer bu durumu şöyle açıklamıştır:

> Aslında idareyle yaşanan sorunlar büyüyor, genel olarak dilekçelere, şikayet dilekçelerine ee çeşitli kurumlara intikal ediyor. Benim yaşadığım bir şey değil ben boş veriyorum nasıl olsa 1 ay kaldı diye sabrediyorum nasıl olsa değişecek idareci biz alıştık buna nasıl olsa değişecek. İnsanlar ama büyütüyor büyütüyor bu okulun genelini kapsıyor bize de yansıyor sonra. Hani biz 1 ay geçsin aman gitsin derken o yansıyan şeylerle biz daha çok yükleniyoruz. Bu sefer bizde patlama noktasına geliyoruz, normal bir şekilde sorulan bir şey bile bize agresif olarak yansıyor insanlar birbirlerini anlamamaya başlıyorlar. İnsanlar yüklü ve önyargıları var yaptığımız her iş olumsuz oluyor artık. Bir kırılan bardak yapıştırılıp içine su doldurulamayacağına göre bu işte öyle, öğretmen kırıldıktan sonra tamir edilmesi gerçekten zor bir süreç başlıyor.

Öğretmenlerden Münevver bu konudaki benzer düşüncelerini, yaşadığı örnekle şöyle anlatmaktadır:

> Başıma gelen bir olayı anlatayım ben kısaca; ee nöbetçi olduğum gündeydi, şimdi bizim bu yıla kadar hep idarecilerimiz ki onun kendi hocası G….ca hoca, onun hep müziği açık olurdu filan eee geçen yıl ki müdürümüzde giriş çıkış saatlerinde müzik eşliğinde oynardı yani müziği açmamızı isterdi, ama hep müzik açık olurdu sınıfta yani okulda yayın yapılırdı sabahları çocuklara güne mutlu olsunlar diye filan bende nöbet günümde fotokopi odasında müzik açmıştım ve fotokopi çekiyorum o sırada, ee öğretmenlerimizden birisi geldi yanıma aa telefondan dinliyordu aa telefondan bende almak istiyorum filan dedi güldü gitti aradan 2 dk geçti zaten çok gürültü uğultu var, yani bu güne kadar hiçkimse rahatsızlık duymamış, odasına gittim elinde telefon, ben kapıyı tıklatarak girdim, hocam ne gibi bir sakıncası var dedim. "hocam benim bunu sana söylememem lazım bile dedi, senin düşünmen lazım dedi nasıl müzik açabilirsin ki yani burada benim misafirlerim geliyor gidiyor, veliler geliyor çocuklar var çok ayıp yani çok ayıp benim bunu kesinlikle söylememem lazım" dedi. Nasıl yani ben anlamıyorum dedim bunun mantığı nedir? Gerçekten anlamıyorum dedim hani müziğin açık olup olmaması neyi etkiliyor "yok işte ayıp oluyor, dışardan gelen ne der, nasıl bir şey söyler" hani etkinlik saatinde olsa neyse sen niye fotokopi odasında müzik açıyorsun dedi. Duyulmuyor bile dedim "ben odamdan falan duyuyorum" dedi bayağı bir tartıştık. müzik dinliyordu ve sonrasında itiraz etti diye, itiraz ettiğim için de ihtar cezası aldım. Bu kadar büyütülecek bir şey değil şu Allah aşkına.

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerin bazıların okulda yapılan çalışmaların ve diğer uygulamaların biçimsel olarak yapılması gerektiği için yapıldığını belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerden İnci görüşlerini *"O dönemde sanki bir şeyler yapmış olmak için yapıldı. Yani bakın sadece ismi vardı bir şeylerin, yapıldı mı evet yapıldı, bu makama uygun davranmak için davranıldığında ortaya çok tuhaf şeyler çıkıyor."* biçiminde belirtirken, benzer düşünceye sahip öğretmenlerden Melda ve Münevver'in görüşleri şöyledir:

> "Sorunların çok büyük bir kısmı çözüme ulaşmadı onun zamanında. Kendisi çözüyorum diye kendini belki kandırmış olabilir ya da bizim kadar önemsememiş olabilir, yani yapılmış desinler gibi olsun diye çok şey yapıldı burada, hani kendisi böyle diyerek rahatlamış olabilir ama bizim için çözülmüyordu hiç." (Melda)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> "Yapılan çoğu şey, yani yöneticimiz biçimsel olarak yapmak istiyordu sanki, niteliksel değil de hani yapılan işin niteliği, kalitesinden ziyade herhalde biçimsel bir şey vardı yani olsun da desinler de deriz ya hani, göstermelik daha ziyade. Ne bileyim velilerden şikayet gelmesin, olduğu gibi yapılsın, ee veli bir şeyi şikayet edip ediyorsa mesela önü açık gönderilmesin diye söylüyor ama hava dışarısı 20 derece ben neden çocuğun önünü kapatıp gönderiyorum, niye kapşonunu takıyorum, neden beresini takıyorum hani gidip sorduğunda "hocam siz böyle yapın birkaç tane veli şikayet etmiş" dedi bana bende tamam hocam siz nasıl isterseniz dedim döndüm her gün yaptık ardından bu sefer veliler onu şikayet etmeye başladı yani. Gene bir çözüme ulaştıramadı yani." (Münevver)

Öğretmenlerden Münevver aynı zamanda yöneticisinin yapıcı bir tutumda olamadığını, sorunları çözmek için farklı seçenekler üretmediğini şöyle dile getirmiştir:

> Yani çok yapıcı bir yapısı yoktu zaten. Yapmak zorundasınız bu sizin göreviniz işte etrafta sorun varsa onu çözmek zorundasınız, niye çözülmüyor hani ben mesela velilerimle ilgili bir sorunu anlattığımda "yapacak bir şey yok hocam, yani o şekilde katlanacaklar" filan hani olması gerekeni söylüyor hani sadece bir öneri işte şunu şöyle yapılsa daha iyi olur bu böyle yapılsa daha iyi olur gibi bir şeyi yoktu. Yardımlaşalım yapabileceğim bir şey var mı yok mu gibilerinden hiç yaklaşmadı personeline.

Aynı düşünceleri paylaşan öğretmenlerden Hülya görüşünü *"benle genelde izin konusunda sıkıntı yaşıyorduk. Mesela ben iki çocuk annesiyim, bir tanesi de çok küçük bir saatliğine doktorda işim falan olduğunda, bende sevk almak zorunda kalıyordum, izin vermiyordu kesinlikle. Bu konularda daha anlayışlı olabilirdi."* biçiminde aktarmıştır.

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerden bazılarının yöneticilerinin sorun çözme biçimleri hakkında dışarda çözüm arandığını söyledikleri görülmüştür. Okul yöneticisi olumsuz durumlar karşısında öğretmenlere ikinci bir şans vermeden resmi kanallara başvurmaktadır. Aynı şekilde öğretmenlerinde sorun çözümü için okul dışında çözüm aradıkları görülmüştür. Öğretmenlerden Münevver yaşadığı sorunun çözümünde izlenen yolu şöyle açıklamıştır:

> Yaşadığımız sorunu çok güzel çözdük ihtar cezası aldım. Resmi kanaldan yani ilçe milli eğitime şikayet dilekçesi vermiş şey diye "müzik dinliyordu ve sonrasında itiraz etti diye, itiraz ettiğim için de ihtar cezası aldım. Sorunlar konuşarak, anlaşarak değil yasal yollarla, yasaklarla çözülüyordu burada. Dikte ediliyordu yani şunu yapacaksın deniliyordu.

Meslektaşlarından öğretmen Ayfer, yöneticisinin öğretmenlerin birisiyle yaşadığı sorun için ertesi gün gidip resmi makamlara başvurmasını şöyle anlatmaktadır:

> Yaşanan sorun mesela bir arkadaşımızın yaşadığı sorun bu. Böyle sorunları da yaşadık burada basit ve gereksiz. Her ne şekilde sorun olursa olsun karşılıklı konuşularak çözülmeli bence, yoksa çözüme ulaşması çok zor oluyor. Sorunların bazılarında kendisinin de yaptığı hatalar var, bunu her zaman söylerim, hatasız bir insan değildi. Hani mesela bir öğretmenle sorun yaşamış ertesi gün gidip dilekçe vermesi hoş bir davranış değil karşılıklı konuşması gerekli aslında öğretmeniyle. Böyle şeyler yaşadık yani.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetici yardımcısı Selma ise aynı konudaki düşüncelerini *" o müdürümüz zamanında okulda sert yaptırımlar vardı, öğretmenlerle yaşanan olumsuz bir olayda öğretmene ikinci şans verilmeden, hatayı yapmasına karşılık dilekçe yazılır ve milli eğitime bildirilirdi."* şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerden Pakize ise, bu konuda *" öğretmen arkadaşlardan birkaç tanesi idareyle olan sorunlarını resmi yollardan halletmeye çalıştılar tabi bunu yapan o dönemki yöneticimiz yani yönetim oldu. Hatta soruşturma bile geçirdi, çok saçma bir sebepten, yani hemen halledilebilecek bir konuşmayla, iletişimle halledilebilecek bir şeydi anında soruşturma açıldı ve ceza aldı öğretmen." diyerek belirtmiştir.*

Yönetici sorunları böyle çözmeye çalışırken öğretmenlerinde dışarıda çözüm arayışlarına girdikleri görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden İnci, uyulması gerekli kurallar için her zaman öğretmenlerin genelgeye baktıklarını ve yöneticinin herhangi bir isteği karşısında her zaman genelgeye bakılıp dışarıdan sendika ve diğer kuruluşların arandığını bunlar yapılırken müdüre hanımla hiçbir şekilde iletişime geçilip var olan sorun hakkında konuşulmadığını şöyle ifade etmektedir:

> Bu okulda şu anlayış var diğer okulları bilmiyorum. Burada şey var ya.. siz bizden bir şey istediniz 23 nisan kutlamasıyla ilgili. Bize dediniz ki ya da okulöncesi eğitim şenliklerinde arkadaşlar bu programı istiyorum sizden her sınıf gösteri yapacak. Hemen arkadaşlar açıyorlar genelgeyi okuyorlar. Okulöncesi eğitim genelgesi, müdür bizden bunu isteyebilir mi isteyemez mi? Ciddi söylüyorum bakın böyle, ya da şu molanız 10dk şunu yapabilirsiniz, hemen genelge açılıyor. Diğer okullar aranıyor, birisi hayır diyor birisi evet diyor, çoğunluk neyse genelgede de bir esneklik var. net bir ifade yok hemen ondan sonra başlanıyor, işte biz bunu yapmayacağız, sonra sendika aranıyor, organize bir şekilde oluyor bunlar ciddi söylüyorum inanmayacaksınız belki ama sendika aranıyor ama müdürün bunlardan bu ara haberi yok, yapılanlardan halbuki müdürle konuşalım önce değil mi, yakından uzağa gitsek halbuki.

Son olarak sağlıksız iklim bulunduğu düşünülen okulda yöneticilerin personelle uyarı göndererek yani ikincil bir ağız kullanarak soruna çözüm bulmaya çalıştıkları görülmüştür. Öğretmenlerden Münevver bu konuyla ilgili bir olayı şöyle aktarmıştır:

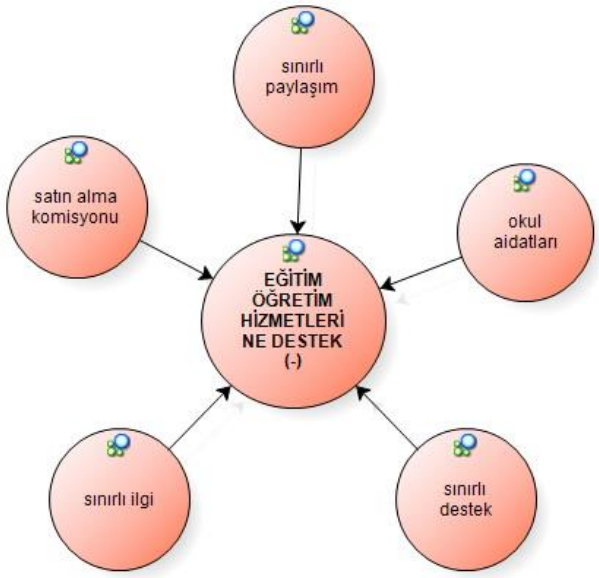
> Personel geldi müziğin sesini kısacakmışsınız öğretmenim dedi. Neden dedim müdürünüz öyle istiyor dedi, ee ben tabi böyle bir sinirlendim üzüldüm hani hem personel vasıtasıyla uyarılmaktan çok rencide oldum orada yani veliler var çocuklar var ne münasebet beni nasıl orada personelle uyarır. Hem de bu personelin tutumundan değil yani müdür vasıtasıyla personel rahatsızlık duyuyorsa tabi ki uyarabilir ama müdürün ağzından söylememeli.

Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler bağlamında, sağlıksız olarak nitelendirilen kurum çalışanlarından yönetici ve öğretmenlerin yaşanan sorunlara ilişkin ilk çözüm yaklaşımlarının yapıcı olmayan tutum biçiminde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin sorun çözümü için resmi kaynakları tercih ettikleri, öğretmenlere ikinci

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

şans vermeden üst makamlara başvurdukları görülmektedir. Ayrıca öğretmen görüşlerinden, yöneticilerin kendilerince çözüm ürettiklerini düşündükleri sorunlara öğretmenlerin gözünde çözüm üretemedikleri anlaşılmaktadır.

Eğitim-öğretim hizmetlerine destek. Bir diğer yanıt aranan soru yöneticilerin eğitim-öğretim hizmetlerine nasıl destek sağladıklarıdır. Bu bağlamda, sağlıksız iklime sahip kurumda çalışan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen eğitim-öğretim hizmetlerine yapılan yönetici desteklerine ilişkin bulgular Şekil 18'de sunulmuştur.



Şekil 18: Eğitim Öğretim Hizmetlerine Destek

Şekil 18'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, "A" okulu yöneticisinin eğitim-öğretim hizmetlerine sağladığı destek alt temasına ilişkin görüşleri; *"sınırlı destek, sınırlı paylaşım, sınırlı ilgi, satın alma komisyonu ve okul aidatları"* olarak sunulmuştur.

Yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlere eğitim-öğretim hizmetlerine yönelik sınırlı destek sunduğu görülmüştür. Öğretmenlerden Münevver bu konuya ilişkin görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Benim destek veya yardım istediğim herhangi bir şey oldu mu diye düşünüyorum da, fiziksel koşulları düzeltme anlamında ki taleplerde çok fazla olmadı mesela benim sınıfımın camı kırıktı bütün kışı kırık camla geçirdik yaptırılmadı. İşte lambası patlaktı o yaptırılmadı. Düzenlemeler yapılmadı sınıf içerisinde ya da köşeleri sivri çocuklar zarar görüyor hani yuvarlatılmalı ya da

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> oraya bir koruma, "siz kendiniz bilirsiniz hocam düzenleyebilirsiniz" dedi yapmadı. Başka… problemli çocuk olduğunda filan, "ya ailesiyle görüşün hocam" dendi. Görüştük sonuç alamadık, "ya da RAM'a gönderin" dendi sonuç alamadık. Yani çok yapıcı bir yapısı yoktu zaten. Yapmak zorundasınız bu sizin göreviniz işte etrafta sorun varsa onu çözmek zorundasınız, niye çözülmüyor hani ben mesela velilerimle ilgili bir sorunu anlattığımda "yapacak bir şey yok hocam, yani o şekilde katlanacaklar" filan hani olması gerekeni söylüyor hani sadece bir öneri işte şunu şöyle yapılsa daha iyi olur bu böyle yapılsa daha iyi olur gibi bir şeyi yoktu(…)Yani toplantılarda ya da sözel olarak yanına gidip söylüyoruz işte, şuna ihtiyaç var buna ihtiyaç var diye, "tamam bakarız hocam" diyor.. ama karşılanmıyor.

Meslektaşıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Ayfer ise aynı konu hakkında görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

> Anneler günü gösterisi yapılacak, ne yapacaksınız diye soruldu. Hani buraya gelen yöneticilerde hep despot bir yaklaşım vardı. o dönemde müdür daha resmiydi. Daha önceki idarecilere göre çalışanlarıyla arasında çok daha mesafeliydi. Öğretmenlere çok karışmayan hani "hocam senin sınıfın sen bilirsin, senin velin sen bilirsin, öğrencini de sen bilirsin" anlayışı vardı. Materyal almanın dışında bana yardımı çok oldu diyemem.

Yardımcı personel ihtiyacının karşılanmasında yöneticisinden herhangi bir destek ve ilgi alamayan öğretmenlerden Emine görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Eğitim öğretime yönelik yardımcı personel ihtiyacımız var. en güzel gözlemlemesi gereken bir idarecinin şeyi şudur; 3 yaş 20 tane öğrenci varsa bir sınıfta, o sınıfta düzenli çünkü o sınıfın ağlayanı var, sarılıp teselli etmek zorundasınız çünkü daha okulun ilk başları küçük, ötekisi başka bir şey yapıyor daha derdini söyleyemiyor, köşeye çekilmiş ilgi bekliyor e 20 tane yani mümkün değil hani o sırada hepsini görüp hani ihtiyacını karşılamak. Sınıfta bir yardımcı personel ihtiyacımız var. ama yardımcı personel ihtiyacını hep böyle tuvalete götürüp getirmek olarak algılan bir idareci anlayışımız vardı, hani ne zaman öğretmenim yardımcı olmadan olmuyor dediğimizde, paramız yok olmaz dendi. Şöylede bir yaklaşımı vardı ya; "velilerinize söyleyin, halletsinler para toplasınlar yapsınlar, beni karıştırmasınlar, okul aile birliğinin kasasına para filan istemem, kendi aralarında sigorta yapıyorlarmış sigortasız da çalıştırtmam, sigortalarını da yaptırsınlar, parasını ödesinler çalıştırırım öğretmenim." diyordu.

Meslektaşlarıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Pakize ise o görüşlere ek olarak yöneticisinin kendilerine sınırlı ilgi gösterdiğini şu örnekle açıklamıştır:

> Mesela bir tane öğretmenimiz var 11 yıllık bir öğretmen, rondunu beğenmedi mesela onu 23 nisanda çıkaracağı rondu, işte "öğretmenim bu çok mu ağır, değiştirsen mi şöyle mi yapsan böyle mi yapsan" hani yardımcı olmadı benim bir arkadaşım var canlı müzik yapar istersen dedi. Ama ayarlamamış arkadaşını ondan sonra şey söylemiş "sen notalarını gönder bana ben arkadaşıma göndereyim" demiş, bizim konuştuğumuz o da idarecilik yapmış eskiden idareciymiş, ben idareci olsam onun notalarını kendim bulurum, madem beğenmedin arkadaş da bulurum gösteri bizim gösterimiz çünkü ayarlarım dedi ama öyle bir şey yapmadı hani beğenmediğini dile getirdi sürekli eksik bulur gibi tavırlarını bir görseniz. Ama onun yerine de pekiştirecek, destekleyecek telafi edecek bir şeyler yapmıyordu.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine bakıldığında, öğretmenlerin materyal eksiklerinin belli şekilde sağlandığı görülmektedir. Okulda satın alma komisyonunun bu görevi üstlenmiş olduğu ve alımları okul aidatlarıyla karşılamakta oldukları görülmüştür, ancak öğretmenlerin bu komisyondan haberlerinin olmadığı fark edilmiştir. Bundan dolayı sadece iki öğretmenlerin materyal alımında kararları alınmış

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

diğer öğretmenlerin kararları alınmamıştır. Öğretmenlerden Emine, yöneticisinin istemediği bir materyali almadığını *"Materyal ihtiyacımız olduğu zaman söylediğimizde, hani birlikte seçmemek kaydıyla kendisi karar vermek şartıyla hani alınabiliyordu. Ama işte belli bir şeyi var şunu alacağım, bunu alacağım bunu alacağım, kafasındaki şablonda yoksa zaten alınmıyordu."* şeklinde belirtmiştir.

Bu konu hakkında diğer öğretmenlerin meslektaşlarıyla aynı doğrultudaki görüşleri şu şekildedir:

> "O konuda çok sorun yaşamadık yapıldı bazı şeyler, ama her istediğimizde yapılmadı. Mesela sınıflarımızda zımba falan kullanıyoruz ya onlar öğretmenin kendi özel ihtiyacı demişti halbuki hiç öğretmenin ihtiyacı değil çocukların ödevlerini zımbalıyoruz, ondan sonra dosya istemiştik bunun için bunlar öğretmenle alakalı şeyler değil dedik "ona giriyor" dedi kestirip attı bizde daha üstelemedik aldık zaten kendimiz. Ayrıca Sınıfımızda materyal var gibi dolu gibi görünüyor ama sınıfta hiçbir şey yok, eksikler çok. Sene başında bizlere sorulmadan alındı hepsi, ihtiyaçlar karşılanmadı ama." (İnci)

> "Materyal istediğimiz zaman bir kısmını evet, hani okulun bütçesine uygun olan şeyleri karşıladı. Ee bizim için eğitim-öğretimde materyal çok önemlidir. Ama bunu yaparken görüşlerimiz hiç alınmadı, biz oyuncak ya da başka bir materyal alındığında ancak biliyorduk. Hani öğretmenlere sorayım gibi bir anlayışla hiç hareket etmedi müdürümüz. Kendisi seçim yapıyor bizlere alınan materyalleri uygun olup olmamasını deneyerek uygulamak kalıyordu." (Melda)

> "İhtiyaç duyduğumuz yardımların nispeten alıyorduk. Malzeme isteğimiz olduğunda söylediğimizde alınıyordu. Sınıfın ihtiyaçları olduğunda karşılamaya çalışıyordu. Ancak malzeme alımında bizlere bilgi verilmeden yapılması biraz sıkıntılı olabiliyordu. Kendisi oluşturduğu listeden alıyordu herhalde, bazen istediğimiz gibi olmayan malzemelerin geldiği oluyordu." (Hülya)

Yönetici yardımcısı Selma ise o dönemde ihtiyaçların karşılanmasında yönetim olarak nasıl bir yol izlediklerini şöyle anlatmıştır:

> İhtiyaçları hani belirtiyorlar, okul aidatlarıyla karşılıyoruz, faturasını kesiyoruz öğretmenlere teslimi yapılıyor. Yani her şey resmi olarak karşılıyoruz, mesela boya, yazı tahtası masa o tür şeyler alınacaksa liste yapıyoruz, okulun tabi bütçesine de bakıyoruz imkan olursa alıyoruz olabildiğince almaya çalışıyoruz ve birçok malzeme alındı oyuncak olsun yazı tahtası olsun dönem başından bu yana. Onları tabi faturalı resmi alıyoruz, sınıflara eşit olacak şekilde dağıtılıyor. Ama anaokulu olsa dahi buranında masrafı çok oluyor hizmet alımı yaptığından anaokulları burada çalışan tüm personelin sigortasını maaşını okul karşılıyor. Yani gelen gelirin %75'i hizmet alımına gidiyor kalan %25lik kısımla işte çocukların yemesi, temizliği, içmesi olduğundan imkan dahilinde öğretmenlerin istekleri yerine getiriliyor yani çok bir para kalmadığından böyle yani. Yoksa tabi ki bizde isteriz her şey en güzeli olsun ama tabi maddi açıdan imkanlara bakıyoruz.

Öğretmenlerden Ayferihtiyaçların karşılanmasında diğer öğretmenlerden farklı olarak satın alma komisyonunda görev aldığını, yöneticisinin kendisiyle sıkı bir diyalog içinde olduğunu tam gün çalışan iki öğretmenin bu komisyonda görevli olduğu ve diğer öğretmenlerin materyal seçiminde olamadıklarını ve bundan dolayı olumsuz düşüncelere sahip olabileceklerini şöyle anlatmaktadır:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

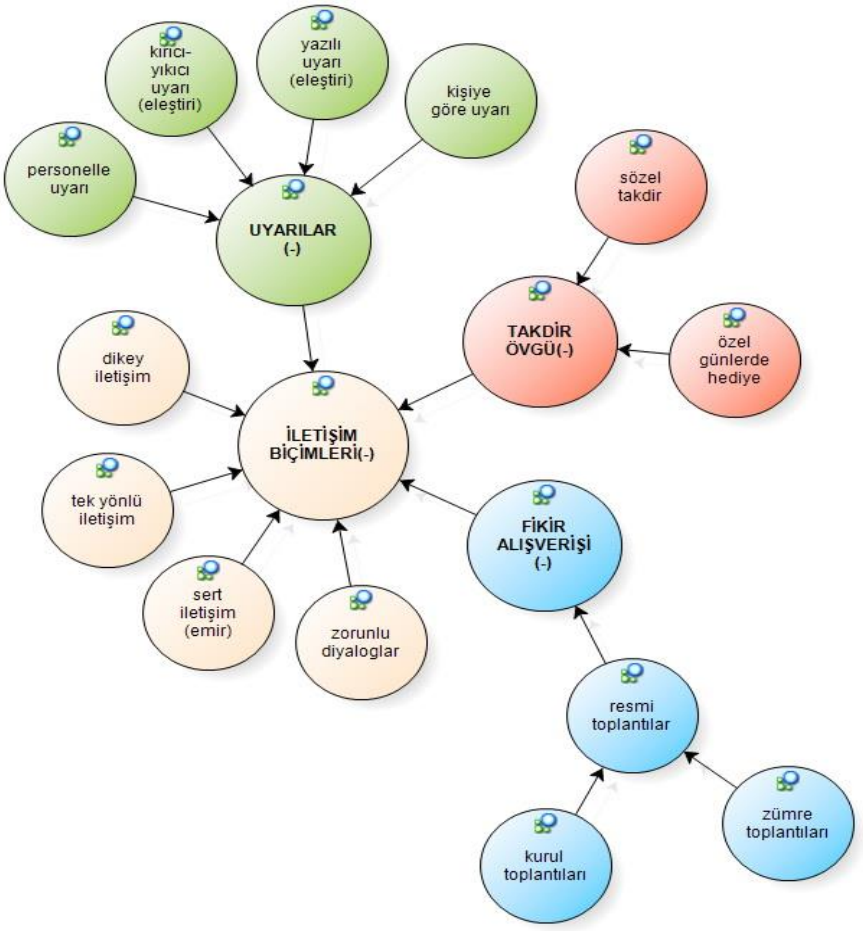
> Şöyle bir durum var, satın alma komisyonu vardı, komisyonda bende vardım bir ara, beni sık sık çağırıyordu. Diğer bir öğretmenimiz var oda tam gün çalışıyor, ikimiz tam gün çalıştığımızdan oyuncakçı geldiği her an zaten okuldayız hani okulda olmayan insanları telefonla çağırıp "hocam gel okula oyuncakçı geldi, oyuncak alacağız demesi zaten abes bir durum. Tam günlerden biz faal olarak görev aldık bu komisyonda. Ne lazım Legolar lazım, ne var sınıfta tahta bloklar ve Legolar. Ama bizim daha fazla çocukların takıp çıkarabileceği yaratıcı oyuncaklarla oluşturulabilecek şeylere ihtiyacımız var dedi, aa dedi geçen sene çalıştığım okulda şöyle şöyle bir şey var bir bakın uygunsa alalım, yani siz beğenirseniz alalım dendi. Baktık uygun mudur, uygundur. Küçük yaşlar için daha farklı oyuncaklar hani bu belki diğer öğretmenler bilmiyorlar ne olduğunu nasıl alındığını o yüzden kendisi aldı diyebilirler ama o süreçte biz vardık ve biz gördük. Hani ben çok kasıtlı olarak diğer öğretmenlerin sokulmaması olduğunu düşünmüyorum ama ne var? Hani onlarda öyle bir düşünce olabilir. Hani bizi kasıtlı olarak sokmuyor, negatif bir anlayış var.

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında her alanda yaşanan iletişim eksikliği dikkat çekmiştir. Öğretmenlere sorulmadan yapılan materyal alımları istekleri sınırlı ölçüde karşılamaktadır. Ayrıca öğretmenlere nasıl bir ihtiyaç karşılama yöntemine sahip olunduğu hakkında da bilgi verilmediği görülmektedir. Yöneticinin öğretmenlere sınırlı ilgi ve destek gösterdiği görülmüştür. Bunun nedeninin; yöneticinin geçici olarak o kurumda çalışacağını biliyor olması olduğu söylenebilir. Okulda karşılaşılan sorunlar için müdür öğretmenlere pek şans tanımadan resmi makamları kullanmakta iken öğretmenlerin de kurum dışında çözüm arayışlarına girmeleri dikkat çekmiştir. Öğretmenler çözüm için müdüre herhangi bir şans vermeden sendika ve diğer STK'ları devreye sokmaya çalışmaktadırlar. Okulda karşılıklı ve uzlaşmadan uzak çözüm savaşları verildiği söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İletişim Biçimleri

Araştırmada yanıt aranan sorulardan birisi de sağlıksız bir iklime sahip okulda kullanılan iletişim biçimlerinin nasıl olduğudur? İletişim biçimleri alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıksız iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim biçimlerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 19'da sunulmuştur.



Şekil 19: İletişim Biçimleri

Şekil 19'da belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, sağlıksız iklime sahip "A" okulundaki iletişim biçimleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"dikey iletişim, tek yönlü iletişim, soğuk iletişim(emir), zorunlu diyaloglar, fikir alışverişi, takdir-övgü ve uyarılar"* olarak sunulmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"A" okulunda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, okulda genellikle yönetici ve çalışanlar arasında tek yönlü ve dikey bir iletişim kullanıldığı görülmektedir. Öğretmenlerden Melda yöneticisinin sert, dikey ve emredici iletişim biçiminin pozisyonundan kaynaklandığını *"Pozisyonundan kaynaklı olarak ve kişiliğinin de etkisiyle emredici, yukarıdan aşağıya ve sert iletişim biçimlerini kullandığını söyleyebilirim. Genelde kendisi söyler ve söylediklerinin itiraz edilmeden kabulünü ister."* biçiminde aktarmışken, benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden İnci, Pakize'nin bu konudaki görüşleri şöyledir:

> "Okula giriyorsunuz, günaydın hocam diyorsunuz, günaydın diyor. Bu kadar ilişkimiz bu yani. Sizi dinlemiyor sizin söylediğiniz, eleştirel baktığınız yanlarda bir esneklik yok, bu böyle diyor milli eğitim böyle istiyor diyor. Şu şöyle diyor kestirip atıyor. Yani oturup sizinle konuştuğumuz gibi ya da bir arkadaşımızla bir öğretmen arkadaşımızla konuştuğumuz gibi konuşmadık hiç. Sadece tayini çıkacağı zaman konuştum 5 dk kadar en uzun görüşmemiz diyebilirim buna. Onun dışında işte okulla ilgili şeylerde çok kesindi ve çok katıydı. Sadece kendi dedikleri önemliydi onun için, karşılıklı bir konuşma yapamazdık yani kendisiyle. Hani bizimle bir grup üyesi şeklinde hiç konuşmadı ben duymadım. Bakın ben açık sözlüyümdür. Müdürüm beni severdi, gerçekten sevdiğine inanıyorum. İletişimimiz iyi gibiydi aslında ben okuldakinden bahsediyorum. Okulun içinde tekti yani tek başına yalnızdı. Hiç sıcak bulunmazdı bizim tarafımızdan yani. Gideceğini duyduğum zaman gerçekten çok sevindim." (İnci)

> "Tepeden yani yukarıdan ve tek taraflı bir iletişim kullanıyordu. Dikte edici yani çünkü sizin istediğinizin bir önemi yok hani gideceğini tahmin ediyorduk ve bu sebeple çoğu sorunu söylemedik zaten, hiç gidip de şöyle yapalım böyle yapalım demedik çünkü biliyoruz ki hayır diyecek. Ama bakın yeni müdürümüz geldi toplantıyı yaptı dedim ki ne kadar çok şikayetimiz varmış bizim ya. Fotoğrafçıyı söyledik onu söyledik bunu söyledik, çünkü biliyoruz ki kaçacak zaten onu bekliyor yani söyleyecek ben burada beceremedim beni başka yere gönderin diyecek, onu başka bir okula gönderecekler, o yüzden halletmeyeceği çözmeyeceği sorunları yaşadıklarımızı hep yuttuk yani. Ama bizden istedikleri hep dikte edici türdendi hep." (Pakize)

Öğretmenlerin bu görüşlerinden; okul müdürünün otorite sağlamaya çalışırken okulda sert ve anlayışsız bir atmosferin oluşmasına zemin hazırladığı bundan dolayı da kendisini kurumda yalnız hissettiğini görmekteyiz.

Öğretmenlerin bazıları ise, yöneticilerinin kullandığı iletişim biçiminin şekilsel olarak çift yönlü gibi olduğunu ancak işlevsel olarak tek yönlü ve dikey olduğunu şöyle belirtmişlerdir:

> "Biçim olarak karşılıklı (çift yönlü) gibi görünüyordu ama işlevsel olarak tepeden, baskıcı bir üslup ve yukardan gelen emirler şeklinde. Hani bizi de dinliyor evet, ama ben böyle olmasını istiyorum hocam mümkünse böyle yapalım gibi. Yani biçimsel bir dinleme var ama, uygulamada herhangi bir etkisi yok."(Münevver)

Bu konuda meslektaşlarından Emine ise görüşünü *"Hani kendisi söylüyor fikir alıyormuş gibi yapıyor, ama o fikrin hiçbir önemi yok kendi bildiğini uyguluyor. Yani tek yönlü, dediğim dedik, otoriter yapının verdiği çalışanlara yukarıdan bakma var."* biçiminde belirtmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerden Hülya ise, diğer arkadaşlarından farklı olarak yöneticisiyle karşılıklı konuşabildiğini kendisine arkadaşlarından daha farklı yaklaştığını şöyle anlatmıştır:

> Benimle daha çok konuşmayı tercih ediyordu ama arkadaşlarımla sert şekilde konuştuklarına şahit oldum. Öğretmenler olarak kesinlikle birlik yoktu ondan dolayı bireysel olarak ben ve diğerleri olarak cevap veriyorum bu soruya. Ben karşılıklı konuşuyordum, ama arkadaşlarımın konuştuklarını düşünmüyorum, genelde bir araya gelmemeye çalıştıkları hissediliyordu zaten. Benimle yeri geldiğinde dost olarak konuşuyorduk yeri geldiğinde de yönetici-öğretmen olarak konuşuyorduk. Yerine göre değişiyordu, yapılacak şeyleri söyleyecek olduğunda ya da bizden istediklerini iletirken idareci olarak emir cümleleri kullandığını çok duydum. Bunları söylerken siz dinlemek zorunda kalıyorsunuz, yaptırmak istediğini net ve doğrudan söylerdi, bazen notlar göndererek yapmamızı istediklerini belirtirdi.

Yönetici yardımcısı Selma ise, kendisinin kullandığı çift yönlü, yeri geldiğinde yatay yeri geldiğinde dikey iletişim biçimlerini şöyle anlatmaktadır:

> Karşılıklı iletişimi tercih ediyorum. Daha öncede söyledim ya ben hiç pozisyonumdan ötürü öğretmenlerle müdür yardımcısıymış edasıyla konuşmadım. Genelde onlarla arkadaşlarmış gibi konuşmaya çalıştım. Sadece milli eğitimden bir şey geldiğinde bu yapılacak dediğim oldu ki o da resmi yazıylaydı. Ama kendim keyfi olarak bir şeyi hiç yukardan konuşmadım. Yerine göre diyebilirim ama daha çok onlardan biriymiş gibi davranmak istedim.

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerin zorunlu diyaloglar hariç yöneticileriyle pek etkileşime geçmedikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Münevver bu konudaki görüşünü *"İletişimimiz yoktu, biz burada mecbur kalmadıkça idareyle öğretmenler olarak bir arya gelmiyordu zaten. Bu okulda etkileşim böyleydi yani."* biçiminde aktarmaktadır. Öğretmenlerle benzer düşüncelere sahip yönetici yardımcısı Selma kuruma ilk geldiği dönemlerde öğretmenlerle ilişkileri geliştirmeye çalışmış ancak başarılı olamamıştır. Öğretmenlere bundan dolayı mesafeli yaklaştığını belirtmiştir. Bu konudaki düşünceleri şöyledir:

> Hani ilk yılım olduğundan ben dışarıdan geldiğimden, onlarla bir iletişim kurmaya çalıştığım için olabildiğince kırmamaya çalıştım. Bundan sonraki dönemlerde nasıl olur bilmiyorum ama öyle. İdare olarak ben bu gruba dahil olmaya çalıştım diyebilirim. Ama hani grup kendi arasına almak istemiyor ya da bir yöneticiye karşı önyargısı olduğundan yani ben ne yaparsak yapayım onların arasına giremeyeceğim ama tabi bende artık belli mesafede davranıyorum. Söylemem gereken varsa söylüyorum yapmam gereken varsa yapıyorum. Yine de hani sabahları günaydın giderken iyi akşamlar tarzında belli nezaket sözcükleri kullanıyorum bu şekilde.

Yönetici yardımcısı Selma'nın söyledikleri aslında öğretmenlerin de yeni gelen yöneticiyi sıcak bir şekilde karşılamadıklarını ve aralarına almak istemediklerini göstermektedir. Bu durum yeni gelen yöneticide dışlanmışlık duygusu oluşturup kendisini çekmesine neden olabilir.

Sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görevli öğretmenlerin okuldaki fikir alışverişine yönelik düşüncelerine bakıldığında, fikir alışverişlerinin çoğunluğunun

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sadece resmi toplantılarla yapıldığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerinin baskıcı, sert kişilik yapısını ve iletişime kapalı olduğunu bildiklerinden öğretmenlerin tüm fikirlerini paylaşamadıkları sadece sınırlı uygun görülebilecek fikirleri yöneticilerine söyleyebildikleri görülmektedir. Bu konuda öğretmenlerden Ayfer'in görüşleri şöyledir:

> "Resmi toplantılarda yani zümre ve kurul toplantılarında, tabi ki gündem maddemiz bazı kararların alınması hani. Bu doğrultuda nasıl bir karar alınacağını aslında bize açık kapı bırakmadan, belli kararlar doğrultusunda fikirlerimizin uygun olanlarını söylüyorduk. Uygun olmayanı söylediğimizde hani sert bir tepkiyle karşılaşmamak için söylemek istemiyorduk. Ama bazen fikirlerimiz ona doğru gelirse eğer kabul ediliyordu ama kendisinin de uygun görmesi önemliydi. İlk kurul toplantısı aklımda bizim için eğitim için yani her öğretmen görevimizi yapacağız der. Hani herkes bunu zaten koşulsuz kabul ediyor bu işe girerken. Yapacağı işi tamam tasdikliyor ama bunun üzerine ekstra ya da angarya olarak yüklenen görevler var, bizim sık sık sorun yaşadığımız sergiler, sık sık yaşadığımız gösteriler ee bunlar gibi sorunlar var. 23 nisanda mesela gösteri yapılacak siz ne diyorsunuz, anneler gününde bu olacak siz ne diyorsunuz gibi konuştuğumuz oluyordu." (Ayfer)

Öğretmenlerin okulda resmi toplantılardan başka toplantı yapılmadığı görüşünde hem fikir oldukları ancak zümre ve kurul toplantılarından başka ara ara fikir paylaşım toplantılarının yapılmasını istedikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Pakize ve Melda'nın bu konuda düşünceleri şöyledir:

> "Bence de ara ara toplantı yapılmalı yani, bizlerin temennilerimiz, uyarılarımız, beklentilerimiz olabilir dinlemeliydi bence. Ama şikayet almak istemiyordu nedense. Belki de sorun çıkacağından korkuyordu bilemiyorum. Bundan dolayı da bizimle toplu halde konuşmayı istemiyordu. Çünkü topluca bir hayır cümlesini duyduğunda ne yapacak, hazır değildi bence de o yüzden tek tek not yolluyordu bence." (Pakize)

> "Zümre ve kurul toplantılarından hariç başka ara ara toplantılar bizim için çok gerekli bence. Neden gerekli? Biz çekirdek kadro olarak iletişimimizi zaten güzel kuruyoruz ama burada ücretli olarak çalışan öğretmenler oluyor, yeni başlayanlar oluyor. Onların herhangi bir bilgisi olmuyor ya da yardıma ihtiyaçları olduğunda hani sene başından itibaren belli tarihler koyup, çok sık olmamak şartıyla çokta az olmamak şartıyla ee makul saatlerde toplantılar yapılmalıdır, bunların yapılması okulda ulaşılmak istenen kalite ve çocuklara verilmesi düşünülen eğitim niteliği açısından yeni gelen öğretmenlerde standardın oluşmasını kolaylaştırır ve birlik beraberliği de son derece artırır diye düşünüyorum." (Melda)

Fikir paylaşım toplantılarının yapılmadığını ayrıca öğretmenlerin önerilerinin dinlenmediğini belirten diğer öğretmenlerden Ayfer ve Pakize'nin görüşleri şu şekildedir:

> "Hayır, hepimizin birlikte olduğu toplantılar yapılmıyor. Zaten kimse de saat 5 ten sonra burada kalmak istemiyor bu okulda. Ekstra olan şeylerden bir kaçış var aslına bakarsanız. Bende de oluyor bazen bende sabah 8de giriyorum akşam 5e kadar kesintisiz çalışıyorum okulun içinde. Hani ondan çıktıktan sonra kalmak istemiyorum bu yüzden anaokullarında genel olarak yaşanan bir problem bu çok fazla iletişimimizde aktiflik yok." (Ayfer)

> "Hayır önerilerimiz hiç dinlenmedi ki, onun istediği bir şeyi kesinlikle hepsini uyguladık, yani öğretmenlere ısrarla not yollamaya devam etti mesela onu biz hepimiz yaptık, ama buna rağmen her istediğini yapmamıza rağmen hiçbir şekilde önerilerimiz dinlenmedi. Toplantıda da olsa, normal görüşmelerimizde de olsa yapamadı onu aşamadı yani. Benlik kimliğinden sıyrılıp biz ruhunu alamadı, birlikteyiz diyemedik. Hep bizim dışımızda kaldı yani." (Pakize)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Pakize öğretmenin bu görüşü aynı kurumda çalışan bazı meslektaşlarının düşünceleriyle çelişmektedir. Meslektaşı İnci, müdür tarafından öğretmenlerden yapılması istenen bir uygulama olduğunda hemen hemen herkesin yönetmelikte öyle bir uygulamanın olup olmadığını araştırdığını eğer yapılması istenen şey yönetmelikte yazmıyorsa, anında öğretmenlerin STK'larla iletişime geçtiğini söylemiştir. Ayrıca bu işlemler yapılırken müdürün hiçbir şeyden haberi olmadığı da belirtilmiştir. Bu düşünce Pakize öğretmenin görüşüyle çelişmektedir. Buradan yola çıkarak kurumdaki yönetim ve öğretmenler arasında herhangi bir birlik olmadığı ve ciddi bir iletişim eksikliğinin olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerden bazılarının yöneticilerin fikir alışverişi yapması konusunda görüş ayrılığına düştükleri görülmektedir. Öğretmenlerden Hülya ise, meslektaşlarından farklı olarak yöneticilerinin kendilerini dinlediğini ve fikir alışverişinde bulunduğunu *"Toplantılarda evet fikirlerimizi dinliyordu. Herkes toplantıda fikirlerini söylerdi. Bizlerin önerilerini dinliyordu evet toplantılarda. Kendisinin de uygun gördüğü önerileri dinler ve kararlarda yer vermeye çalışırdı."* biçiminde aktarırken, meslektaşı Dilek'in benzer görüşleri şöyledir:

> Sorunlu olan öğrencilerim vardı benim onlarla ilgili özellikle sohbetimiz olmuştur, konuşmuşuzdur fikir vermiştir bana neler yapmam gerektiğiyle ilgili. Nasıl davranmam gerekiyor falan destek olmuştur o konuda bana. Ayrıca önerilerimizi dinliyordu evet söylemiştim daha önce de, eğer mantıklıysa gerçekten tabi kabul ediliyordu ama her dediğimiz yapılıyor diye bir şey de yok hani biraz önce bahsettiğim gibi projeksiyon aleti istedim ama mantıklı değil çünkü 10 sınıf var burada 10 tane öğretmen var 10 öğretmenin hepsine alınmaya kalkışılsa bu büyük bir külfet. Ben şey düşünerek onu istemiştim diğer çalıştığım okulda 2 sınıf vardı iki sınıfta da vardı, rahatlıktı onu anlattım ama belirtti nedenini anlattı böyle böyle ihtiyaç durumunda kullanabileceğimizi söyledi ortak var dedi salonda dedi, net bir açıklamaydı bence. Yani tatmin edici bir açıklamaydı bence.

Öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlere bazen, sıklıkla olmasa da sözel takdir-övgü kullandıkları ve bazı özel günlerde hediyeler verildiği görülmüştür. Öğretmenlerden Ayfer görüşlerini *"Resmi olarak değil tabi ki, konuşma içerisinde çok nadir de olsa geçiyor. Hani birkaç kez eee ben işte beslenme dostu okulda koordinatör öğretmen olarak çalışıyorum işte "evet hocam güzel olmuş" dediği oldu."* biçiminde belirtirken, diğer öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları sözel takdir-övgüye ilişkin görüşleri şöyledir:

> "Mesela dosyaları kontrole geldiğinde ben kendi kendime değerler eğitimi dosyası oluşturmuştum ki yeni bildiğimiz bir şeydi. Müdürümüzün söylediği yapmamız gereken diye hani herkes normal bir şeye koymuş herhalde bir herhangi bir şeffaf dosyaya, ben hani dosyada güzel dursun diye onu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> oluşturmuştum onun hoşuna gittiğini söyledi, tebrikler falan dedi sözel olarak. Başkada hatırlamıyorum gerçekten." (Melda)

> "Zaten benden memnun olduğunu belli ediyordu, benim gitme ihtimalim vardı zaten devamlı gitme diyordu işte ben gitmeni istemiyorum, ilerde diyor göndermiş olsam diyor kızım olsa oğlum olsa kesinlikle böyle bir öğretmene göndermek isterdim diyordu burada ben değer verdiğini anlıyordum." (Dilek)

Yönetici yardımcısı Selma öğretmenlerin söylediklerine benzer, takdir-övgüye ilişkin görüşünü, *"Onları takdir ettiğimizi "çok iyiydi, güzeldi" tarzında gösteriliyordu. Sözel ifadelerle hani maddi bir ödül şuana kadar verilmedi. Ama sözel olarak çok iyiydi filan ya da bildiğiniz gibi web sitesinde isimlerini geçiyorduk, yaptığı çalışmaların birebir isimlerini belirtiyorduk. Sözel olarak ifade ediyorduk."* şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerden Emine özel günlerde verilen hediyelerle ilgili düşüncelerini *"Hani bazı özel günlerde bir şeyler yaptırmaya çalıştı, bazı küçük hediyeler falan verdi öğretmenler gününde, dünya kadınlar gününde şekerlemeler, çikolatalar falan hakkını yemeyelim…"* şeklinde belirtirken Pakize'nin özel günlerde yöneticileri tarafından verilen hediyelere karşın okuldaki öğretmenlerin büyük bir kısmıyla idarenin sorun yaşadığına ilişkin görüşleri şöyledir:

> Şeydi galiba hediye almıştı bize, öğretmenler gününde, dünya kadınlar gününde mesela ayrı ayrı ufak tefek böyle bir şeyler almıştı, hani aramızda da konuştuk hoşumuza gitti falan bizde bir şey yapalım diye düşündük. Ama sonra arası diğer öğretmenlerle çok bozuldu. Diğer öğretmenlerle sıkıntısı olduğunu biliyordum. Biz burada 10 kişiyiz sekiziyle sorunu vardı yani.

Yöneticilerin olumsuz durumlarla karşılaşıldığında öğretmenlere yazılı, kırıcı ve personelle eleştiriler yaptıkları ve bu eleştirilerin kişiden kişiye değiştiği görülmüştür. Uyarılara ilişkin öğretmenlerden Münevver ve İnci düşüncelerini şöyle belirtmiştir:

> "Yani çok yapıcı bir yapısı yoktu zaten. Yapmak zorundasınız bu sizin göreviniz işte etrafta sorun varsa onu çözmek zorundasınız, niye çözülmüyor hani ben mesela velilerimle ilgili bir sorunu anlattığımda "yapacak bir şey yok hocam, yani o şekilde katlanacaklar" filan hani olması gerkeeni söylüyor hani sadece bir öneri işte şunu şöyle yapılsa daha iyi olur bu böyle yapılsa daha iyi olur gibi bir şeyi yoktu, mesela o sergide çok sıkışıklık oldu falan "hocam hani böyle böyle yaşandı işte farklı olsa" ya bidaha ki sefere öyle yapmayacağız filan deyip konuyu kapattı hani kendisi de açık değildi eleştiriye bize de çok olumsuz eleştiriler yapıyordu zaten, yıkıcıydı yani, yapıcı değildi." (Münevver)

> "Net yani, olumsuz, yıkıcı ve hatta kırıcı uyarıları oluyordu. Bana çok rastgelmedi ama arkadaşlardan duyuyordum. Bana övgülerde bulundu birkaç kez, velilerden olumlu dönütler aldığını, çocuklarının seneye hep size yazdırmak istediklerini ben İngilizce öğretiyorum çocuklara ve onun dışında matematikte ekstradan toplama-çıkarma filan yapıyoruz bundan dolayı daha önceki okullardan da duydum işte öğretmenim şöyle böyle konuşuyorduk biz onunla. Ama okul içerisinde kurduğu ilişkiler ve etkileşim çok farklı ve soğuktu. Dedim ya buna bu kadarına gerek yoktu." (İnci)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerden bazılarının ise, yöneticilerinin kullandığı uyarıların ve ilişkilerin, kişilerin iş pozisyonlarıyla kişiye göre değiştiklerini belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Ayfer ve Hülya'nın bu konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

> "Uyarıların ya da eleştiride denebilir buna herhalde, o dönemde kişiden kişiye değiştiğini gözlemledim. Ama nasıl söylesem; personelle farklı bir ilişkisi var, öğretmenle daha farklı bir ilişkisi vardı. Öğretmenle daha farklı konuşma yapıyor daha farklı hitap ediyor. Ama personele daha farklı hitap ediyor. Bazı zamanlar yaşanan sorunlardan dolayı bazı kişilere göre bir değişim olduğunu gözlemledim. Hani sorun yaşadığı kişiye karşı, daha sert ve negatif enerji taşıyan konuşma tarzı kullandı. Normal midir? Bilemiyorum ama iş biraz şeye geldiğinde, ee adama göre konuşmaya kayabiliyordu. Yani kişiye göre eleştiri kullanıyordu. Kırıcı olduğu durumları da gördüm kişisine göre davranış ve sözleri vardı yani. Ama benimle bir sorunu olmadığından çok kırıcı olmadı bana karşı." (Ayfer)

> "Kişiye göre değişirdi bence. Çünkü bu okulun adı çok duyuldu, herkes birbirini müdürde çok uyarıldı bazı kişiler tarafından, iyi niyeti su istimal eden arkadaşlarımız var aramızda, bana karşı uyarıları sözlü olurdu. Ama ben kendisine de söyledim ne kadar şey de olsam eğer şey olursa zor durumda kalmayın bana da yazılı uyarı verebilirsiniz geç kalırsam mesela benim en uyamayacağım kural, geç kalmak olabilir. Başka bir kuralsızlık yapmam diye düşünüyorum. Yapmadım da. Yazılı uyarı verebilirsiniz demiştim, geç kalsaydım da verirdi. Başka arkadaşlara verildi çünkü." (Hülya)

Yapılan görüşmelerden öğretmenlerin yapılan her bir uygulamayı dikkatlice takip ettikleri ve yönetimle çok ilgilenmeseler bile hem kendi okullarındaki hem de diğer anaokullarında yapılan uygulamalardan haberdar oldukları görülmüştür. Öğretmenlerden Pakize ve İnci ise, Eskişehir'deki yöneticilerin birbirlerinden okuldaki ilişkiler hakkında haberdar olduklarını, okul değiştirmek zorunda kaldıklarında birbirlerinden öğretmenler hakkında edindikleri ön yargılara göre hareket ettiklerini, bundan dolayı yöneticilerin uyarı ve davranışlarının kişiden kişiye değiştiğini şöyle belirtmektedir:

> "Eleştiriler kendi yargılarına, işte kendi… Eskişehir müdürleri arasındaki kurallara uymuyorsa, genelde takdir edilmeyecek şekildeyse duyduğum kadarıyla hoş bir tavırla uyarmıyordu. En azından yetişkin insanlar idareci olmuş insanlar ondan büyük insanlar hoş uyarmadığını biliyorum Okulöncesi böyle ya Eskişehir'in idarecileri böyle hepsi birbirini tanıyor sanki 3 kişi varmış gibi sürekli birbirlerinin arasında döndürüyorlar. Zaten Eskişehir de idareciler sizi sevenler vardır, sevmeyenler vardır. Benim müdürüm arkadaşıydı o yüzden sevildiğim için bana karşı öyle davranıyordu zaten. Ön yargılara göre hareket ediyordu diyebiliriz. Mesela bizde bir öğretmen arkadaşımızda ceza aldı, arkadaşıyla da problemi vardı müdürümüzün o yüzden öyle olduğunu düşünüyorum, zaten öyledir deyip yazdı bence cezayı. Uyarılar ve cezalar yani müdürünüzün arkadaşlarının sizin için söyledikleri olumlu olumsuz yargılara bağlı kısaca." (Pakize)

> "Asıl problem şu; buraya yönetici olarak gelen herkes şu gözle geliyor: sizi önceden uyarırlar aman o okuldaki öğretmenlere dikkat et şuna dikkat et, şurada soruşturma geçirdi ben o okuldan şu yüzden gitmek zorunda kaldım, sürüldüm, bununla geliyorlar. Dolayısıyla başlangıçta müdürlerin hepsi ön yargılı oluyorlar. Ona göre davranıyorlar öğretmenleri tabiri caizse seçip, uyarılarını tavırlarını önceden edindikleri bilgilerine göre ayarlıyorlar." (İnci)

"A" okulu yönetici ve yönetici yardımcısının kullandıkları uyarı biçimlerinin birbirinden bazı açılardan farklılık gösterdiği görülmüştür. Yönetici yardımcısı Selma kendisinin kullandığı uyarı çeşitleri hakkında görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> Veliden bir şey geldiğinde onu söylüyorduk hani "bu böyle olmasın" ya da öğretmen bir ifade kullandıysa ya da genel olarak sert ve sıkı bir davranış olduğunda söyleniyordu kendisine "bak bunu böyle yaptın bu şu şekilde zarar verir" gibi. Olabildiğince öğretmenleri kırmamaya çalışıyordum(yapıcı) ben şahsım adına. Müdürümüz bazen çok sert, acımasız eleştirilerde ve uyarılarda bulunuyordu ama.

Son olarak öğretmenlerden Münevver, okulda yöneticisinin personelle öğretmenlere uyarı kullandığını şöyle belirtmiştir:

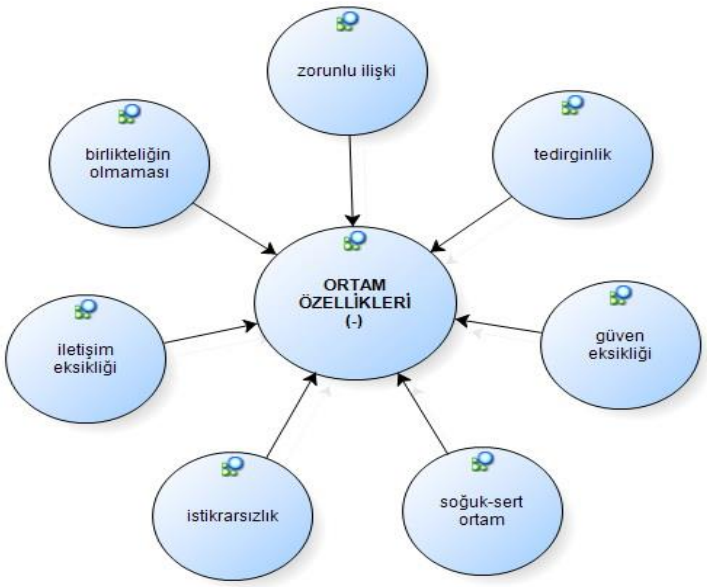
> Personel aracılığıyla uyarıyordu, personele söylüyordu, personel mikrofonla anons ediyordu, sınıflara işte çocuklara bundan sonra önleri kapatılacak, işte şapkaları giydirilecek öyle gönderilecek, işte ee eşyaları derli toplu olacak, ne bileyim hani müziğin sesini kısacaksınız, çocuklar biraz daha sessiz olsun gibi hani.

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıksız okul iklimine sahip olduğu düşünülen okulda yapılan görüşmeler bağlamında, bu okuldaki iletişim biçimlerinin; soğuk, sert, tek yönlü, dikey ve dolaylı olduğu görülmektedir. Yöneticide var olan iletişim becerilerinin okuldaki iletişim biçimlerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Okul müdürünün bazı öğretmenlerle diyalogunun iyi olduğu fikir paylaşımında bulunduğu ancak bunun sadece o öğretmenlerle sınırlı olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin, okula gelirken müdür arkadaşlarından öğretmenlerle ilgili aldığı önbilgiler olduğu öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu tarz uygulamaların, çalışanlar arasında ayırımcılık yapılıyor hissinin oluşumuna zemin hazırladığı ve bu durumdan öğretmenlerin haberdar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak öğretmenlerin de yeni gelen yöneticiye sıcak davranmadıkları ve aralarına almak istemedikleri görüşlerden anlaşılmaktadır. Okula yeni başlayan yöneticide kendisini dışlanmış hissi yaratıldığı için yöneticinin de öğretmenlere karşı mesafeli olabileceği görülmektedir. Ayrıca fikir paylaşımlarının her zaman değil sadece resmi toplantılarda yapıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin toplantılarda yöneticileriyle fikir paylaşımına girmedikleri ve bunun nedeni olarak yöneticinin toplantılara kabul ettirmeyi düşündüğü fikirlerle gelmesi gösterilebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ortam Özellikleri

Araştırmada ayrıca okullarda bulunan ortam özelliklerinin nasıl olduğu ayrı ayrı sorgulanmıştır. Ortam özellikleri alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıksız okul iklimine sahip olduğu belirlenen anaokulunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında bulunan ortam özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 20'de sunulmuştur.



Şekil 20: Ortam Özellikleri

Şekil 20'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, ölçek sonuçlarına göre sağlıksız iklime sahip "A" okulundaki ortam özellikleri alt temasına ilişkin görüşleri; *"birlikteliğin olmaması, soğuk-sert ortam, iletişim eksikliği, güven eksikliği, tedirginlik, zorunlu ilişki ve istikrarsızlık"* olarak oluşmuştur.

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kapalı iletişimin bulunduğu bir okul ortamının varlığından söz edilebilir. Okulda yönetici ve öğretmenler arasında birlikteliğin olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerden Münevver birlikteliğin olması gerektiğini ancak, birliktelik için yapılması gerekenlerin çalıştığı kurumda yerine getirilemediğini *"birlikteliğin olması için gereken şeyleri yerine getiremiyorduk. Hani birlik beraberlik içinde hareket etmek lazım, birbirine bağlı olmak, fikir alışverişinde bulunmak ve uyumlu çalışmak gerekir. Ama bizde bu kurumda yani öğretmenler arasında bazen oluyordu ama idare boyutunda hiç olamadı."* biçiminde belirtirken

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

benzer düşüncelere sahip meslektaşlarından Ayfer idarenin de içinde bulunduğu, okulca birlikte yapılması düşünülen bir proje için şunları belirtmektedir:

> Yaptığımız bazı projeler var, öğretmenlere verilen görevler var bunlar biraz şey gibi algılanıyor hani bu projeye girdik, ama bu projede herkesin yapması gereken birçok basit aslında 2-3 saatini verdiğinde çok basit bitirilebilecek bir çalışma hani bunu çok büyütüp bu bize zoraki yapılıyor, şöyle yapılıyor böyle demenin mantığı yok tamam tepeden inmiş olabilir bu iş ama şöyle düşün zaten yapılan şeyler. Mesela Beslenme Dostu Okul Projesi bizim yaptığımız bir şey zaten bizim yemek listelerimiz beslenmeye uygun hazırlanıyor. Yemekhanemiz uygun olarak hazırlanıyor ee personelimiz ona uygun çalışıyor beslenmeye dair bir eğitim veriyoruz hani bunu neden resmiyete dökmeyelim. Biz böyle düşündük arkadaşlarımızdan bazıları neden yapmak zorundayız, ya zaten yapıyoruz hani zaten sebzelerle meyvelerle bakliyatla ilgili bir şeyler anlatıyorsun hani 2 saatini harcamak ekstra çocuklara fayda sağlayan bir şey yapmak çok zor bir şey değil bence ama bazı insanlar bunu ters anlıyorlar. Ya da oturduğu yerden 5 saat gelecek girecek çıkacak parasını alacaklar bunu düşünüyorlar. (…)Sorunlarla beraber ayrışma ve şikayetler olduğunda da herkes kendi işini yürütmeye çalışıyor ve birlikte yapılacak iş yapılmadan, eksikleriyle ortada kalıyor. Hani herkesin birbirinden bir şikayeti var olduğunda, ama kimsenin bir işin ucundan tutup da yapalım diyesi yok, hepsi doğru söylüyorlar kendilerince ama kimsenin çözüm üretelim dediği olmuyor.

Öğretmenlerden Hülya ise, birlikteliğin olmamasıyla ilgili düşüncelerini *"öğretmenler olarak kesinlikle birlik yoktu ondan dolayı bireysel olarak ben ve diğerleri olarak konuşuyorum sizinle. Ben müdürümle karşılıklı konuşuyordum, ama arkadaşlarımın konuştuklarını düşünmüyorum, genelde bir araya gelmemeye çalıştıkları hissediliyordu zaten."* biçiminde açıklamış ayrıca öğretmenlerin dostluk düzeylerinin düşük olduğunu, birbirleriyle konuşmadıklarını, birbirlerinden etkinliklerini sakladıklarını ve okulda gruplaşmaların olduğunu şöyle belirtmiştir:

> Ben buraya geldiğimde burası çiftlik gibiydi, yönetmelikleri hatırlattım onlara, idarecime ve diğerlerine yani. Onun için soruşturma geçirdim. Onlar beni sevmiyordur belki çünkü onlarda soruşturmalık oldu bende oldum. Bende onları sevmiyorum. Takım halinde bir çalışma yok dediğim gibi. Açık bulmaya çok meraklılar yani. Bu davranışlar beni çok soğuttu yani. Mutlu değilim burada hem de hiç değilim. Bugün bana gideceğimi söyleseler güle oynaya giderim asla arkama bakmam. Geçen yıl 23 Nisanda çocuklarıma halk oyunları oynatmayı düşündüm ancak ben pek bilmem ve arkadaşlardan yardım istedim, Çok kişiden rica ettim gösterir misin diye ama yardım alamadım. Alamadığım gibi de genel provada benim çocuklar çok kötü yaptılar. Çok kötü yaptıkları için gözümün önünde gülerek kol kola girdiler, dalga geçer gibi geçtiler.

Öğretmenlerden İnci okullarında ufacık sorunlar için sendikaların arandığını, çözümün dışarıda arandığını ancak okulda birliktelik oluşturulup sorunun çözülmediğinden şöyle bahsetmiştir:

> Siz müdürsünüz arkanızdan dönen işler var. sonradan haberiniz oluyor bunlardan ufak ufak, sonra birazcık sert yapmaya çalışıyorsunuz, bu sefer daha çoğuyla karşılaşıyorsunuz. Sendika müdürleri geliyor, sizin ifadelerinizi alıyor işte sonra milli eğitimden müfettişler geliyor, veliler organize oluyor. Ama biz kendi içimizde takım olamıyoruz işte. Hiç olamadık, öyle bir hava da yok zaten.

Yönetici yardımcısı Selma ise, öğretmenlerle yöneticilerin birliktelik oluşturamadıklarını düşünmekte, dışarıya karşı birlikte görünseler de, gerçekte kurumda çalışan herkesin birbirinden kopuk olduğunu ve nedenlerini şöyle açıklamaktadır:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> 23 nisan gösterisi olsun, aile şenlikleri okulöncesi şenlikler olsun herkes üzerine düşeni yapmaya çalıştık. Dışarı karşı takım ruhu göstermeye çalıştık ama samimi olarak söyleyeyim genel anlamda ayrı ayrı olan bir kurumuz. Yöneticiler kendi arasında, öğretmenler ayrı ayrı gruplar şeklinde kalıyor. Öğretmenlerden yöneticilere karşı hani bir eksiğini bulayım eleştireyim tarzında bir şey var o sebepten hani yönetim olarak her zaman her şeye hazırlıklı olmamız gerekir tarzında yani tetikte şeklinde bir duruş olması gerekiyor.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, bazılarının güzel, sağlıklı bir ortam oluşması için güven olması gerektiğini vurguladıkları ancak okullarında güvensiz bir ortam olduğunu düşündükleri görülmüştür. Öğretmenlerden Melda güven olması gerektiğine yönelik düşüncelerini *"sağlıklı ortamın oluşmasında okulda en önemli şeyin güven olduğunu söylemem gerekli. Güven olan yerde ancak sağlıklı iklime ulaşabilirsiniz. Güven olduktan sonra insanlarla ilişki ve iletişim kurarsınız. Güvenmediğiniz birileriyle hiçbir şey paylaşmazsınız. Bizim burada güven eksikliği olduğunu söylemem yanlış olmaz."* şeklinde açıklarken, öğretmenlerden Emine bu konuda görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> "Müdürümüzün bir defa kimseye güveni yoktu, bunu kendi ağzından dinledim, müdür yardımcımız para çekmeye gidiyor, parayı getirdiğinde parayı aldığına dair yazılı evrak istiyor müdür yardımcımızdan oda nasıl yazılı evrak ister diye ona kızıyor. Birbirlerine güvenleri olmayan insanlar nasıl birlik olup, olumlu bir atmosfer oluşturabilir ki, güvensiz hiçbir şey olmaz yani. Güven eksikliği de önemli bir eksikliğiydi okulumuzun." (Emine)

Yönetici yardımcısı ve öğretmenler okullarında iletişim eksikliği olduğuna yönelik düşüncelerini paylaşmışlardır. Öğretmenler idareyle aralarında iletişim eksikliği olduğunu ve sorunların bu yüzden çözülmediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerden Ayfer'in görüşleri şöyledir:

> Sorunların çözümü için karşılıklı diyalogun, ikili ilişkilerin güven, sabır, anlayış ve empati üzerine oturtulması gerektiğini söyleyebilirim. Bu okulda sinirler gergin olduğundan bu istenilen ögelerin eksikliği sorunların çözümünü engelliyordu. Öncelikle idareci sorun ne olursa olsun, sorunun kaynağı kim olursa olsun karşılıklı öncelikle oturup, birbirlerini dinleyip, kaynağa ulaşılmalı. İletişim eksikliğinin varlığı biliniyordu ancak gerekenlerde yapılmıyordu. Konuşmadan, birbirlerini anlamadan kimsenin, sorunun çözülmesi çok zor ve olmuyordu zaten. Hani kişiler birbirini dinleseler, nedenine ulaşılacak belki sorunun ondan sonra kim özür dilemeli, kim affetmeli belli olacak yani.

Görüşmelerden öğretmenlerin okullarında bulunan iletişim eksikliğinin varlığını vurgulamaya çalıştıkları ve bunu sağlıklı iklim oluşumuna engel olarak gördükleri fark edilmiştir. Bu konuya ilişkin öğretmenlerden Pakize, yöneticilerin personelle iletişim kurmaya çalıştıklarını ancak gerekli uygulamaların yapılamadığı için iletişimde kopukluk olduğunu ve istenilen yönetici-öğretmen iletişimin kurulamadığını şu şekilde belirtmektedir:

> Yöneticinin bir açıklaması varsa beraber işte arkadaşlar veliyle sorun yaşadığınız zaman bana gelebilirsiniz, şöyle halledebilirsiniz, bizim okulumuzun şeyi böyle hani bence sık sık konuşulması

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> gerekiyor. Bu yöneticilerin yaptığı gibi personelle haber yollanmaması gerekiyor bence, fikir alışverişinde sürekli bulunulması lazım eksik yönlerimizden biriside bu, yani başkasıyla haber yolladığınız zaman direkt şeyi açıyorsunuz zırhı giyiyorsunuz çünkü. Ee araya 3. Bir kişi giriyor, sizin eksiğiniz ona söylenmiş oluyor, öyle söylenmemeli kesinlikle birebir konuşulmalı.

Benzer görüşlere sahip öğretmenlerden Münevver, iklimi sağlıklı bulmadığını aksine sert ve soğuk bulduğunu bununla birlikte yöneticilerle iletişim kuramadıklarını *"Sağlıklı bulmuyordum çünkü ee iletişim kurmuyorduk yani mümkün olduğunca iletişim kurmamaya çalışıyorduk. O da zaten öyleydi, o yüzden soğuk, itici ve sert bir iklim vardı okulda diyebilirim. O farklı özerk bir cumhuriyet gibiydi bizde öyleydik yani farklı farklı yerlerdeydik hani hiçbir şekilde iletişimimiz yoktu."* biçiminde aktarmıştır. Öğretmenlerden Emine ise aynı doğrultudaki görüşlerini; *"Bir şey olsa arayacak soracak kadar samimiyetimiz yok. Aramızdaki ilişki bu derece soğuk gerisini siz anlarsınız zaten. Siz söylediklerimde çıkarın, tek kelime yetiyor bazen."* şeklinde belirtmiştir. Arkadaşlarıyla aynı düşüncelere sahip İnci ise, soğuk çalışma ortamıyla ilgili görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Öğretmenlerle hiçbir zaman iletişim kurmayı tercih etmedi. iletişime girmeyi ya da sıcaklığı tercih etmedi. bu budur, dedi, bu bu yapılacak dedi tamam bu kadardı iletişimimiz. Görevler ve bildirimleri tebliğler. Yöneticimiz çok otoriterdi yani dediğim gibi hiç sohbet havası olmadı okulun içinde sürekli soğuktuk. Soğuk bir hava var okulun içinde siz çalıştığınız yeri düşünün kapıdan giriyorsunuz soğuk bir havayla başlıyorsunuz 5 dk lar 3 dklar bunlar çok saçma bakın ilköğretim değil burası bağımsız anaokulu, aynı zamanda bir aile gibi burası yani bir evi de andırıyor bir okulu da andırıyor, yani sizin şuraya çıkıp 3 dk nız çok önemli olmaz bu okulda.

Öğretmenlerden Emine, ayrıca okulda zorunlu ilişkilerin bulunduğunu onun dışında yöneticilerle pek fazla iletişime geçmediklerini şöyle aktarmıştır:

> Bizim zorunlu saygı göstermeli bir ilişkimiz vardı. Müdürün bir tarzı vardı, istediği şey hani bana saygı duyacaksınız sınırlarım var, ben söyleyeceğim siz yapacaksınız, sorgulamayacaksınız bitti. İtiraz ederseniz kabul edilmez, etme hakkınız var ama kabul edilmez. Böyle bir etkileşimimiz vardı bizim. Öğretmenler olarak zorunlulukların dışında o dönemde pek yönetimle muhatap olmayı tercih etmedik.

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, okulda istikrarsız bir yapının olduğu, özellikle kurum yöneticilerinin sürekli değiştikleri ve bu durumun hem okulun iklimine hem de öğretmenlere olumsuz yansıdığı görülmektedir. Bu konuya ilişkin öğretmenlerden Ayfer ve Melda görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

> "Bizim okulda çok sık bir yönetim değişimi var, gerek müdür gerek müdür yardımcısı açısından sık sık yani her sene en az bir kez bizim idarecimiz değişiyor. Her idareci değiştikçe okulun ikliminde bir iyileşme sonra tekrar bir bozulma meydana geliyor açıkçası. Gelen yöneticilerde de negatif bir anlayış var okula gelen bütün idarelere karşı çünkü belli bir şekilde ee okulda olan olaylar bütün Eskişehir'de duyuluyor açıkçası. O kulaktan o kulağa o kulaktan o kulağa herkese gidiyor. bu gelen kişi bunu biliyor bana negatif yaklaşacak diyor. Bu anlayış herkeste oluyor ve hani bir çözüm sürecinde çokta fazla ilerlenemiyor her sene başa dönülüyor açıkçası." (Ayfer)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> "Bu okulda çok yönetici değişikliği oldu, ben 4 yıldır burada çalışıyorum 8 tane değişiklik oldu herhalde. Olumsuz ortamın oluşumunda bununda çok ama çok etkisi var bence, bir kurumda istikrar çok önemli hani bir düzen oluşturabilmeniz için, yani öğretmenler burada savrulan yaprak gibi kim ne dediyse ona uymak zorunda kalan öğretmenlerdik bir dönem. Buna bağlı olarak verimimiz de düşüyor. Etkileniyorsunuz işte az önce anlattım size bunların tamamı öğretmenleri etkiliyor." (Melda)

Görüşmelerden kuruma atanan yöneticilerin sürekli değiştiği için okulda görevli öğretmenlerle birbirlerini yakından tanıma olanağının bulunamadığı görülmüştür. "A" okulu yönetim kademesinde görevli bireylerin okula geçici bir süreliğine görevlendirmeyle geldiklerini bildikleri bunun belli bir önyargıya neden olduğu bu nedenle öğretmenleri tanımaya çalışmadıkları görülmüştür. Ayrıca kurumdaki bu istikrarsız ortam yüzünden okul bulunduğu çevrede olumsuz bir ünle anılır duruma gelmiştir. Okul içi olumsuz ilişkiler çevreye yansımış kuruma atanan yöneticiler istemeseler de okula ön yargılı, mesafeli ve sert tutum izlemek durumunda kalmışlardır. Bu konuya ilişkin yönetici yardımcısı Selma bu okuldaki ilk yılında öğretmenlerle istediği ilişkileri oluşturamadıklarını bundan sonraki yıllarda ilişkilerin kişileri tanıdıkça daha iyi olmasını beklediğini ancak kurumda meydana gelen yönetici değişiklerinin ilişkileri son derece olumsuz etkilediğini şöyle açıklamıştır:

> Ben ikinci seneye bakıyorum ilk sene herkesin bir acemilik yılıdır, ikinci yıl belki aradaki mesafe biraz daha kalkar, öyle umuyorum. Herkes biraz daha iyi tanışır burada bir de idareci çok değişmiş bu okul. Kendileri diyor hocam birisi geliyor çok geçmeden gidiyor, başka birisi geldiğinde tekrar başa dönüyoruz diyorlar. Çok olumsuz etkilenirler tabi öğretmenlere iyi yansımaz bu.

Son olarak; görüşler incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin okullarının ortamı hakkında tedirgin ve gergin bir havanın hakim olduğunu vurguladıkları görülmüştür. Öğretmenlerden Melda, sınıfta tedirgin ve rahatsız olduğunu bununla birlikte sürekli tetikte olmak zorunda kaldığını, bu tarz faktörlerin kendisini okuldan soğuttuğunu şöyle belirtmiştir:

> Kendimi kastığım için rahat hissetmiyordum sınıfta kendimi. Yani nasıl desem, sürekli tetikte bekleme var ya işte öyleydim ben ve diğer arkadaşlarımda öyleydiler konuşuyorduk çünkü bunları paylaştığımız zamanlar oldu. Huzurlu bir şeyim yoktu yani ki ben mesleğimi geçekten çok severek yapıyorum, ee ne bileyim bir huzur bir şey yoktu. Hani her an sanki bir şu da yapılsın buda yapılsın hani angarya dediğimiz şeyler vardır ya onların yüklenmesi, ee ya da işte diretilmesi şunu şunu yapılması gibi falan o tip şeyler çok fazlaydı ve o bende huzursuzluk yaratıyordu, yapmıyor muydum yapıyordum yani bu nasıl yansır hani sorunuzun uzantısı olarak; benim mesleğime bakış açımda beni olumsuz etkiliyordu. Hani ben buraya çok severek gelirken sevgim düşmeye başladı o dönem içinde.

Öğretmenlerden Münevver ise, okul ortamının gerginliğini *"Bizim burada ise yani çok olumlu değil tabi ki hani gergin diyelim, genel olarak insanların çok tedirginlikle birbirleriyle ilişkiler kurdukları, empatinin çok az olduğu, anlayışın bazı*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

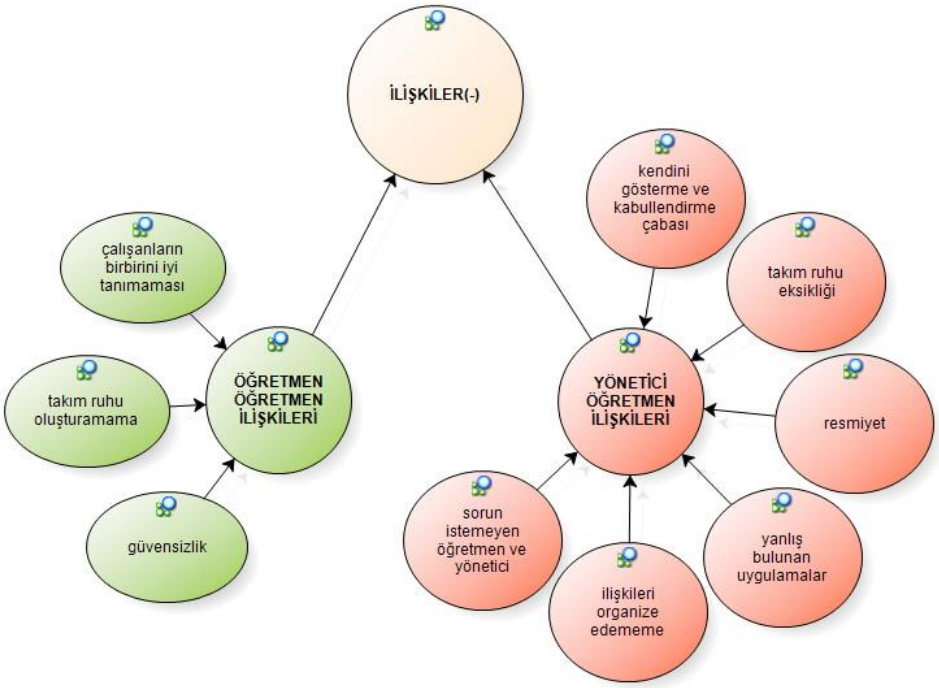
noktalarda hiç sağlanmadığı bir yapı vardı." şeklinde aktarmıştır. Yönetici yardımcısı Selma ise çalışılan ortamın, insanı etkilediğini ancak okullarında gergin ve tedirgin bir ortamın olduğunu benzer cümlelerle; *"Okulumuz öğretmen ve ortam açısından gergindi. O da o insan işine hani ne kadar mutlu gidiyor yani insan çünkü mutlu olmalı diye düşünüyorum. gerginlik ve tedirginlik hem iklim hem de mutluluk yönünü etkiliyordu. İşine giderken ayağı geri geri gidebiliyor insanın."* biçiminde belirtmiştir.

Yönetici ve öğretmelerle okul ortamının özellikleri bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, ortam özellikleriyle ilgili görüşlerin olumsuz olduğu ve bu noktada yönetici ve öğretmenlerin hemfikir oldukları görülmüştür. Bu noktada okul yönetiminde meydana gelen zamansız yönetici değişikliklerinin istikrarın oluşumunu engellediği için önyargılara bağlı hareket ettikleri görülmüştür. İstikrarsızlığın ise beraberinde güven eksikliğine, tedirginliğe, iletişim eksikliğine buna bağlı olarak birlikteliğin kurulamadığı soğuk ve sert ortama neden olduğu görülmüştür. Okul ortamının olumsuz özelliklere sahip olmasında, yönetici ve öğretmenlerin kurum içindeki güvensizlik, birlikteliği oluşturamama gibi olumsuz ilişkilerin ve iletişim eksikliklerinin etkisinin olduğu söylenebilir. Tüm bu olumsuz durumlar, okul çalışanlarının iklimi olumsuz algılama nedeni olarak gösterilebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İlişkiler

Araştırmada yanıt aranan diğer sorulardan birisi de, okullardaki yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen ilişkilerinin nasıl olduğu sorusudur. İlişkiler alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıksız iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında bulunan öğretmen-öğretmen ve yönetici-öğretmen ilişkilerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 21'de sunulmuştur.



Şekil 21: İlişkiler

Şekil 21'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, sağlıksız iklime sahip "A" okulunda bulunan ilişkiler alt temasına ilişkin görüşleri; *"öğretmen-öğretmen ilişkileri ve yönetici-öğretmen ilişkileri"* olarak sunulmuştur. Bu temalara ait bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

Sağlıksız iklimi olan okulda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kurumdaki ilişkilerin genelde olumsuz şekillendiği görülmektedir. Bu bölümde sırasıyla öğretmen-öğretmen ilişkilerine ve yönetici-öğretmen ilişkilerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmen-öğretmen ilişkileri. Öğretmen-öğretmen ilişkilerine yönelik, yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde; kurumda çalışan öğretmenlerin birbirlerini tam olarak tanımadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin birbirlerini iyi tanımadıkları, paylaşımda bulunmadıklarına ilişkin öğretmenlerden Hülya düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

> Öğretmen arkadaşlar beni sevmemişler, hoşlanmamışlar yani sevmemeleri için beni tanımaları lazımdı, benden bir kötülük görmeleri lazımdı ama sevmemişler. Hani birbirimizi tanımıyoruz. 3 yıldır buradayım halen tanışmıyoruz çok acı bir durum aslında. Dış görünüşle bir insan yargılanır ve hoşlanmıyorum denebilir mi? Buradaki öğretmenleri çok az bir kısmı tanışıyor bana göre. Hiç kimsenin birbiriyle paylaşımı olmadığından tanışmaları da çok zor zaten.

Öğretmenlerden Melda ise, sene başında yeni başlayan öğretmenlerin olduğunu ancak bu döneme kadar tam anlamıyla tanışma fırsatı bulamadıklarını, bundan dolayı birlikte hareket etme imkanının resmi uygulama ve törenler haricinde olmadığını şu sözlerle belirtmiştir:

> Mesela bu sene başında yeni arkadaşlar katıldı aramıza, ama onları henüz tanımıyorum ben. Tanışma fırsatı olmadı. Sadece toplantılarda görüştük o kadar. Tanışmak için de herhangi bir fırsat yaratılmadı belki bununda etkisi vardır. Tanışırsak birbirimize ısınabileceğimizi düşünüyorum. Doğru ilişkilerin kurulması için insanların birbirini tanımalarının önemli yeri var bence. İlişkilerimiz tam oluşmadığı içinde birlikte hareket etme imkanımız çok sınırlanmış oluyor. Daha öncede söylediğim gibi sadece resmi tören ve uygulamalarda ancak paylaşımlarımız olabiliyor.

Görüşlerden öğretmenlerin çalıştıkları kurumda takım halinde olamadıkları anlaşılmaktadır. Bu konuya ilişkin öğretmenlerden İnci, öğretmenlerin birlikte olduğunu düşünmediğini, bunun nedeninin de başlarında lider bir yöneticinin bulunmaması olduğunu içeren görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Birlik olduğumuzu sanmıyorum. Takım ruhu liderle oluşan bir şeydir aslında. Lider insanlar takım halinde ekip halinde çalışmayı isterler ve çalıştığı arkadaşlarla hangi meslek alanı olursa olsun adillerdir çalışanlar arasında ayrım yapmazlar ve herkese eşit mesafede dururlar bence bundan dolayı takımız diyemem.

Yapılan görüşmelerden sağlıksız iklim bulunan okulda öğretmenlerin ve yönetimin önyargıya bağlı tutarsız uygulamalar, güvensizlik ve olumsuz ilişkilerden kaynaklı kendi içerisinde gruplara ayrıldığı görülmüştür. Gruplara ayrılma beraberinde yardımlaşmanın istenilen ölçüde olmasını engellemektedir. Yardımlaşmanın gerektiği kadar bulunmadığı "A" okulunda görevli öğretmenlerden Pakize ve Dilek ise arkadaşlarının kendisine yaptığı bir işten dolayı yardım etmediklerini, birlikteliğin eksik olduğunu ve okulda öğretmenler arasında gruplaşmaların olduğunu şöyle anlatmaktadır:

> "Hayır kesinlikle birlikteliğin olduğunu ben düşünmüyorum çünkü örneğin şu dışardaki trafik parkurunu fikir olarak sundum, materyaller alındı ben boyadım, ama hani takım ya da ekip bilinci olsaydı öğretmenlere gelin beraber yapalım böyle bir şey düşündük falan denebilirdi. Ama bir şey

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> denmedi, sonra da kimse yardım edelim mi diye sormadı bile. Öğretmenler arasındaki ilişkileri siz sorunca düşündüm biran tam istenildiği gibi değil aslında." (Pakize)
> "Sanki gruplaşmalar varmış gibi hissettiriyor insana. Yani öğretmenler kendi aralarında ayrılmış gibiler. Çok fazla detay veremem belki ama yöneticimizle sorun yaşayanlar ve yaşamayan ya da yaşamak istemeyenler bir yerde, yöneticimizle iyi olanlar bir yerde gibi geliyor. Ama diğer çalıştığım ilköğretim kurumlarıyla karşılaştırdığımda ilişkiler anlamında oradan daha iyiyiz." (Dilek)

Meslektaşlarıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Hülya ise, okul ortamında öğretmenlerin birbirlerine yardım etmediğini, gruplaşmaların olduğunu ve kimsenin birbirine güvenmediğini şöyle anlatmaktadır:

> Burada hiç kimse birbirine yardım etmez, herkes etkinliğini saklar, kimse kimseyle konuşmaz, sohbet etmez. Yani konuşan grup var, gruplaşma var okulda ben hiçbir gruba dahil değilim hiçbir grupta benimle konuşmaz. Bu okulda çünkü herkes birbirinin kuyusunu kazıp açığını arıyorlardı. Müdürün de açığı aranıyordu. Güven eksikliği olduğunu düşünüyorum kesinlikle. Herkes birbirinin arkasından kuyu kazma peşinde yani çok samimi olduğu bir arkadaşı onun menfaatine ters bir şey yapmışsa, normalde ters olan bir şey değil onun menfaatine ters bir şey gördüyse ondan kesinlikle onun hemen kuyusunu kazar en kötü şeyleri bile yapan arkadaşlarımız var. Takım olmayınca zaten birlikte yapılan işte yok.

Öğretmenlerden Pakize ise meslektaşı Hülya ile benzer düşüncelerini, okul ikliminin o dönemde iyi olmadığını, çalışanların mutsuzluğunu ve kendisini sadece sınıfta mutlu olabildiğini ayrıca öğretmenlerin bile yanlış uygulamalar ve tutarsız davranışlardan dolayı gruplara ayrılma nedenlerini şöyle belirtmektedir:

> Okulun genel anlamda iklimi iyi değildi. İnsanların mutlu olduklarını düşünmüyorum. Bende sınıftan çıktığımda mutsuz oluyordum zaten. Ben o dönemde kendimi çok frenledim. Sınıfıma aitim işte orada kalmalıyım dedim. Ancak şunu söylemeliyim o dönemde öğretmenler bile tutarsız davranışlar yüzünden ve öğretmenlerde ayrım yapılıyormuş hissi uyandıracak olaylar yüzünde gruplara ayrıldılar. O dönem okulumuzu bayağı yıprattı ve öğretmenlerin arasındaki birlik beraberlik duygularını köreltti.

Okuldaki öğretmen-öğretmen ilişkilerinde güvensizlik, iletişim eksikliği, gruplaşmalar, dışlama, açığını arama, bilgi saklama görülmektedir. Birbirleri hakkında olumsuz algılara sahip olmaları, yardımlaşmama ve tutarsız davranışlardan dolayı da takım ruhu ve birlikteliğin sağlanamadığı görülmüştür.

Yönetici-öğretmen ilişkileri. Yönetici ve öğretmen ilişkilerine yönelik görüşler incelendiğinde, kurumda yüksek düzeyde resmiyetin olduğu görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Münevver, Ayfer ve Dilek'in "A" okulunda bulunan son derece resmi yönetici-öğretmen ilişkilerinin kullanılma nedenlerine ilişkin görüşleri şöyledir:

> "Zaten müdürümüz mümkün olduğunca öğretmenlerle iletişim kurmayı istemediği için müdürün ayrı bir statüsü var, işte öğretmenlerle çok fazla iletişim kuramaz, kurmamalı gibi bir tutumu vardı. Bize de açıkça söylüyordu müdür yardımcısı olsaydım işte kakari kikiri yapardık konuşurduk ama, müdür olduğum için bu koltuğun hakkını vermem lazım sizinle iletişim kurmamam gerekiyor çok fazla, daha resmi olmam gerek. İşte hani belli sınırlar içerisinde kalmalı filan diyordu. Bize

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> gönderdiği uyarıları falan düşündüğümüzde gerçekten dediğini yapıyordu. Not yazmış her hafta ısrarla notla "işte imzalarınızı atınız, her güne işte şey etkinlik isimlerini yazınız" şeklinde yazılı uyarıları vardı. Tebliğlerle bildiriyordu her şeyi. Personel aracılığıyla uyarıyordu, personele söylüyordu, personel mikrofonla anons ediyordu. Her şey resmiydi yani. Resmi toplantılar hariç öğretmenler yöneticilerle görüşmezdi bizim okulda zaten. Buradan da anlaşılabilir okuldaki resmiyet düzeyi bence." (Münevver)

> "Bir açıdan bakılırsa aşırı dikey bir ilişkisi vardı bizimle. Bundan dolayı da çok resmi ve dikte bir iletişim kullanıyordu bizimle. Hani biz daha önce verilecek ya da yapılacak bir etkinliğin ee bir şeyle tebliğ edildiğiyle karşılaşmadık. O dönemde hep tebliğ ile bildirildi, mesela sınıfa gireceğim etkinlikleri gözlemlemek hani idarecilerin görevlerinden birisidir. Bunun için geleceğim, bunu tebliğ ediyor. Yapılacak her şeyi yazılı olarak tebliğ ediyordu. Birazcık kendisini koruyor herhalde, ben tebliğ ettim mi ettim, yapman gerekiyor muydu bunu yapman gerekiyordu, o zaman bana karşı bir şey yapamazsın, bunu yapacaksın. Demek istiyordu aslında. Savunma mekanizmasını kullanıyordu yani, açık bırakmamak için." (Ayfer)

> "Her zaman resmi kanalı kullanmayı tercih ederdi. Yapılacak görevler olur ya mesela öğretmenlerin yapması gereken görevler, küçük kağıtlar şeklinde gönderiyordu. Yapacağımız şeyler olduğunda, görevler olduğunda denetim olduğunda denetim olacak mesela dosyalarımızın tamamlanması gerektiğini belirtiyor bunu bir iki hafta öncesinden gönderiyordu bize." (Dilek)

Öğretmenlerin bu görüşlerinden, okul müdürünün yöneticilik algısının öğretmenlere karşı davranışlarını doğal olarak yönetici-öğretmen ilişkilerini olumsuz biçimde etkilediği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerinden, okulda takım ruhu eksikliğinin yöneticiler ve öğretmenler arasında da yaşandığı görülmüştür. Öğretmenlerden İnci'nin bu konudaki görüşleri şöyledir:

> Takım ruhu kesinlikle yoktu. Ancak her iş bireysel olarak idarenin isteği üzerine yapılıyordu. İş kalmıyordu kimsede çalışıyorduk herkes bir şeyler yapıyordu zorlamayla da olsa. Ama takım halinde hiç çalışmadık. Diğer dönemlere göre işler o dönemde yapılıyordu, yapılmama gibi bir durum yoktu. Yönetim yapılması için baskı yapıyordu. Bazılarımız aman yönetimle çatışmayayım, ters düşmeyeyim dediği için sorun oluşmasın ya da büyümesin diye bir şeyler yapmaya çalıştı bu kurumda.

Öğretmenlerden Emine meslektaşıyla aynı düşünceleri paylaşmıştır. Yöneticisinin telefon numarasının kendisinde bulunmadığını, okulda gruplaşmış durumda olduklarını ve bunun nedeninin yönetim olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

> Müdürümün telefon numarası telefonumda yok yani düşünün gerisini. Bir şey olsa arayacak soracak kadar samimiyetimiz yok. Aramızdaki ilişki bu derece soğuk gerisini siz anlarsınız zaten. Siz söylediklerimde çıkarın, tek kelime yetiyor bazen. Ama öğretmenler arası genelde, ben öğlenci öğretmenleri görmüyorum yani bizden sonra geliyorlar, tam gün öğretmenleriyle ve tam gün öğretmenleriyle arkadaşız görüyorum onları, zaten beraberiz. Genel olarak öğretmenler arasında çok olmamakla birlikte bir sıcaklık, yakınlık, hani birbirlerinin problemlerini dinleme, gerekirse yardımcı olma var diyebilirim. Ama idare boyutu çok farklı burada. İklimi olumsuz etkileyen birinci nedenimiz diyebilirim. İdareyle çok kopuktuk yani. O dönemde düşünüyorum şimdi grup grup olmuştuk kendi aramızda. Kopukluk o kadar fazlaydı ki iletişim olmayan ayrı bir şey vardı. İnanmazsınız yönetim bile kendi arasında bölünmüştü o zaman, hani bunun canlı tanığıyım ben iki kişiden oluşan yönetim kendi arasında ayrılmıştı yani.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetici yardımcısı Selma'da okulda öğretmenlerle birlikteliklerinin olmadığına ilişkin öğretmenlerle benzer yöndeki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

> Kendi adıma söyleyeyim, ben birliktelik oluşturduğumuzu düşünmüyorum. Ama öğretmenler kendi arasında tam olmasa da takım gibilerdi. Zaten bu okulda iSO çalışması var, kalite yönetimi çerçevesinde biz gelmeden önce 3yıldır devam ediyormuş, o çalışmanın da etkisiyle öğretmenler kendi aralarında takım olarak görülüyordu. Ama yöneticilere karşı, bir mesafe vardı, samimiyetlerine ne bileyim çok inanamadım. Normalde kavgamız falan olmadı ama hani bir şey söylendiğinde sanki karşı tarafın eksiği aranıyordu ya da bizlerin bir eksiği aranıyordu tarzında hani yönetimle öğretmenler takım değildik hiçbir zaman.

Görüşler incelendiğinde, okulda bulunan yönetici-öğretmen ilişkilerinde yöneticinin kendini öğretmenlere kabullendirme ile üst yönetici ve velilere gösterme çabası içerisinde olduğu görülmüştür. Bu konuya ilişkin öğretmenlerden Pakize yaşadığı olayı şöyle belirtmiştir:

> Benim bir trafik parkuru projem vardı daha öncede belirtmiştim. Parkuru boyadım tek başıma bitirdim. Olayın ilerleyen safhalarında ben ona da çok kırıldım buraya şube müdürleri geldi kendi üzerinden kendisi yapmış gibiydi ben sadece misafir gibiydim proje benimdi ben boyadım. Kırıldım hatta gitmeden bir gün önce mesaj attım kırıldığımı belirten aramız biraz gerildi ve bana ertesi gün kuru bir teşekkür etti. Burada zaten dışarıda kaldığımı hissetmiştim kendisi yapmış gibi adamlara sundu ya beni dışladı. Kendisini göstermeye mi çalıştı ne. Aslında benim fikrimi Eskişehir de ilk olduğu için benimsedi zaten başka hiçbir okulda parkur ve böyle bir kum havuzu yok. Yapayım gideyim gibi mi düşündü artık bilmiyorum hani o yaptırmış olacak, yoksa öyle bir amacı yok takım olma gibi yani. Desinlere yaptı her şeyi öyle düşünüyorum ben en net örneği benim olayım. Şube müdürlerine benim yaptığım projesi benim olan bir şeyi bile kendinin gibi sundu yani. Daha ne diyebilirim ki.
>
> (…)plan örneğini yaşadığım için onu söylüyorum sürekli, o planı ben böyle istiyorum bu sene böyle olsun, deyip emri vaki ama…mantıklı bir nedeni yok çünkü normalde planları arkalı önlü tasarlıyor ve tasarruf yapıyoruz, söyledik kaç defa hocam şöyle yapalım böyle yapalım "hayır hocam yapmayacaksın" veya çok saçma bir şey istemişti olmaması gereken imza defterimizde günlük akış programını yazın dedi ve bunu küçük post it lerle defterin arasında gönderdi. Ondan sonra birebir konuşmaya çekiniyordu bence, gerilmemek için herhalde her hafta not yazıyordu öyle buraya yazmanızı istiyorum yazın, öyle bir şey de yasak aslında okulöncesinde deftere dönüştüğü için ee yapmadık birkaç kere falan işte rica etti sonra "hocam ben yapmanızı istiyorum, müfettiş gelince belki teşekkür eder" dedi yani. Bir teşekkür için yani. Defter arasında da bir kağıt parçası göndermesi bunu istemesi çok garip yaa insan toplantı yapar, eğer mantıklı açıklamaların varsa yap kardeşim toplantını bizden neden çekiniyorsun, bizimde açıklamalarımızı dinle birlikte hareket edelim. Birilerinin gözüne girmeye neden bu kadar uğraşır bir insan ki yani.

Öğretmenlerden Melda meslektaşlarıyla benzer düşüncelerine ek olarak yanlış bulduğu yönetici uygulamaları hakkındaki görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Bazen bizden yapmamızı istediği şeyleri söylüyordu. Bizde nedenlerini öğrenmek istiyorduk ki bu bizim en doğal hakkımız. Bize her zaman açıklama yapmazdı müdürümüz ama Bazen de açıklama yaptığı oluyordu ama bize çok ama çok saçma geldi. Mesela örnek verdiğim olay için bize açıklaması "müfettişin hoşuna gider" dedi ki müfettiş bize artık not falan vermiyor bir, ikincisi birilerinin hoşuna gitsin diye ben çocukların zamanından çalıp farklı bir şeyler yapmak istemiyorum diye direttik ama sonuçta bize katı bir şekilde "hayır ben bunu böyle istiyorum" dediği için yapmak zorunda kaldık. Ama bireysel çıkarlardan dolayı böyle davranmasını hiç hoş karşılamadık. Öğretmenler neyi neden yaptıklarını bilirler her ne kadar o bizim bir şeyler bilmediğimizi düşünse de.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Görüşler incelendiğinde, okulda yapılan bazı uygulama ve etkinliklerin bazı üst makamların görmesi beraberinde övgü alınması için yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu tarz uygulamaların kendini gösterme çabası olduğuna ilişkin meslektaşlarıyla benzer görüşlere sahip öğretmenlerden İnci ise, yöneticisinin öyle her fikri kabul etmediğini bazı uygun gördüğü yani kendi pozisyonu için fayda sağlayacak önerileri kabul ettiğini ve nedenlerine ilişkin görüşlerini "*Gerekli olduğu için olabilir, diğer okullara örnek teşkil etmesi için olabilir, sonuçta görünen bir şeydi. Bu müdür döneminde yapıldı densin diye kabul etmiş olabilir ki öyle bir yapısı vardı zaten desinlere meraklı bir kişilik yapısı vardı kendisinde."* şeklinde belirtmiştir.

Öğretmenlerin yanlış bulunan uygulamalarla birlikte yöneticilerinin kendilerine gereksiz, fazladan iş yüklemesiyle ve eğitim-öğretimden farklı işlerle çok uğraşmak istememeleriyle ilgili görüşlerinin olduğu görülmüştür. Öğretmenlerden Münevver ve Melda yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimini sert ve küçük kağıtlarla, post it lerle sağlanmasının yanlış olduğunu şöyle aktarmışlardır:

> "Zaman çizelgelerimiz var bizim imza attığımız ve onlara etkinlik, tek tek hangi etkinlikleri yaptığınızı yazmanız gerekiyor dedi müdürümüz bizde böyle bir şey yönetmelikte yok, hani gereksiz dedik zaten günlük planımız var, yıllık planımız var, aylık çizelgelerimiz var niye ekstradan buraya yazıyoruz dedik "ee öyle işte müfettişler teşekkür eder, ben öyle istiyorum yapıverin" filan dedi. Hepimiz tek tek itiraz etmemize rağmen en sonunda yapmak zorunda kaldık, yaptık hepimiz. Dikkate alınmadı itirazlarımız yani. Mesela şu imza olayı en basitinden, prosedürde yok yani öyle bir durum, sırf gerekçesi de müfettiş teşekkür etsin bize artık müfettiş te not vermiyor hani korkutucu herhangi bir şey yok yani mantıklı hiçbir gerekçesi yok bize külfet olmasına rağmen "hocam zaten ne yapıyorsunuz ki? Ne yoğunluğunuz varki yapıverin yani, yazıverin gibi bir tutum vardı tam tersine" sanki biz hiç iş yapmıyormuşuz gibi davranıyordu." (Münevver)

> "Biz normalde günlük işlerimizi yapıyoruz planlarımızı yapıyoruz ama bizden plana atıyorum şöyle bir şey daha ekleyin dedi, ama o gerekli değil normalde, bizden istenen ve beklenen bir şey değil yönetmelikte olan bir şey de değil biz "hocam biz bunu yapmasak hani zamanımızı alıyor dediğimizde, "hayır bunu yapacaksınız ben bunu böyle yapmanızı istiyorum, ben buradan gidene kadar bunu yapmalısınız diye sert bir şekilde söylemi oluyordu yani. Mesela günlük planlarla ilgili şeyi önermiştim, ee ki bundan önceki yönetimle de aynı şeyi yapık, bize normalde planlarımız hazır geliyor, biz üzerinde ee elimizle çizerek, ya da işte daksille silerek yaptığımız ya da artı olarak işlediğimiz şeyleri elimizle yazıyorduk ve böylece kağıt israfı olmuyordu çünkü düşünün yani yaklaşık şu kadar kalınlıkta her sınıfın ee planı var ve onun defalarca her değişiklikte tekrar çıktı aldığınızı sadece kağıtta değil tonerdir falan filandır. Bunu önerdiğimde işte ondan önceki yönetim kabul etti hatta kendi önermişti yönetim. Bunu önerdiğimde "hayır ben temiz istiyorum" diye mesela direttiği bir şey oldu." (Melda)

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerin zaman zaman sorun yaşamamak adına kendilerinden isteneni itiraz etmelerine rağmen sorun yaşamamak için isteksiz olarak yaptıkları bu durumun yönetici-öğretmen ilişkilerini etkilediği fark edilmiştir. İlişkilerin sorun istemeyen yönetim ve sorun istemeyen öğretmen ilişkisine dönüştüğü dikkat

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

çekmiştir. Öğretmenlerden Ayfer'in yöneticinin sorun yaşamak istememesine ilişkin görüşleri şöyledir:

> Yönetici ne yapmaya çalışıyor ben sıkı tutayım, sıkı tuttuğum sürece benim elimin altında kalırlar. Ben idareciyim idareci kimliğime saygı duymak zorunda. Hani o şekilde baskı altında tutmaya çalışarak yönetim, nasıl desem çok ılıman bir iklimimiz yoktu evet ama ben daha demokratik olduğumuzu düşünüyorum. Tamam, belli baskıcı bir tutumu var ama bu tutum tamamen daha önce yaşanan olaylardan gelen bir durum diye düşünüyorum. Zaten buraya da duyduğumuz kadarıyla isteyerek gelmemiş. İnsan ne yapmaya çalışıyor aman sorun yaşamayayım, aman beni de sıkmasınlar germesinler diye daha resmi oldu. Çok yüz göz olmadan kendimi öğretmenlerden soyutlayayım istedi. Samimi olmak istemediğinden daha çok mesafeli davrandı.

Yöneticiyle ilişkileri bozuk olan öğretmenlerden çoğunun, olumsuz etkilenmemek için ve daha fazla ilişkilerde sorun yaşamamak için yöneticilerinin isteklerini kabul edip sorgulamadan yaptıkları görülmektedir. Öğretmenlerin yöneticinin tavrı karşısında kendilerini çektiklerini belirten öğretmenlerden Münevver'in meslektaşıyla aynı doğrultudaki görüşleri *"Hani müdürümüzle herhangi bir sorunla karşı karşıya gelip yüz göz olmamaya çalıştık öğretmenler olarak. Onun tavırları karşısında biz kendimizi çektik. O ne istese biz evet dedik. Ne isterse yaptık yeter ki sorun yaşanmasın, sıkıntı olmasın.* " biçimindeyken, Münevver ek olarak böyle bir ilişkinin varlığında öğretmenlerin sorun yaşanmadığını, sorun olmayınca uzun zaman yöneticiyi görmediklerini böylece yöneticisiyle görüşmediklerinde öğretmenlerin daha huzurlu olabildiğini şöyle belirtmiştir:

> Müdürümüzün, biz varlığını unuttuğumuzda idareyle uzun süredir görüşmediysek, bir toplantı yapılmadıysa biz kendi halimize döndüysek, kendi aramızda daha huzurlu gibiydik, normal bir sıkıntı yok gibi. Ama eğer bir toplantı olduysa bir şey istendiğinde bizden "şöyle olmalı, böyle olmalı ama yine söyleyeceğiz ve yine dinlemeyecek" ne anlamı var deyip gene canımızı sıkıyorduk. Konuşmamaya çalışıyorduk bizde, birbirimizle hani çok grup olamıyorduk, bu konuları konuştukça gerilmeyelim diye. Öyle kalıyordu yani çok olumlu bir hava olduğunu söyleyemem kesinlikle.

Aynı doğrultuda düşüncelere sahip öğretmenlerden Ayfer ve Melda görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> "Okulda her gereksiz iş veya angarya iş, bireysel olarak idarenin isteği üzerine yapılıyordu. İş kalmıyordu kimsede çalışıyorduk herkes bir şeyler yapıyordu zorlamayla da olsa. Ama takım halinde hiç çalışmadık. Diğer dönemlere göre işler o dönemde yapılıyordu, yapılmama gibi bir durum yoktu. Yönetim yapılması için baskı yapıyordu. Bazılarımız aman yönetimle çatışmayayım, ters düşmeyeyim dediği için sorun oluşmasın ya da büyümesin diye bir şeyler yapmaya çalıştı bu kurumda. Uygun olmayanı söylediğimizde hani sert bir tepkiyle karşılaşmamak için söylemek istemiyorduk. Ama bazen fikirlerimiz ona doğru gelirse eğer kabul ediliyordu ama kendisinin de uygun görmesi önemliydi." (Ayfer)

> "Ama çoğunlukla da demin vermiş olduğum örnekte olduğu gibi okuldaki her öğretmen memnun olmadığı bir tutum ve tavırla karşılaştığında daha büyük sorunlara neden olmasın diye, çünkü yöneticinin çözüm gibi bir derdi olmuyor ya da büyümesin başka bir şekilde halledeyim gibi bir çabası olmadığından susmayı tercih ettik." (Melda)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ayrıca son olarak yönetici-öğretmen ilişkilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yöneticilerinin ilişkileri düzenleyemediği ve tutarsız davranış sergilediği görüşüne sahip oldukları görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Pakize ve Melda'nın görüşleri şöyledir:

> "Müdürümüzün insan ilişkilerinde hiç iyi olmadığını düşünüyorum, ilişkileri yönetemiyor yani. Bu diğer öğretmenlere de yansıyor. Geçen bir arkadaşımızı yolda görmüş öğretmen arkadaşımız ona selam vermiş müdürümüz kafasını çevirmiş, hani böyle örnekler var. Okuldaki bu uyumsuzluklar atmosfere yansıyor." (Pakize)

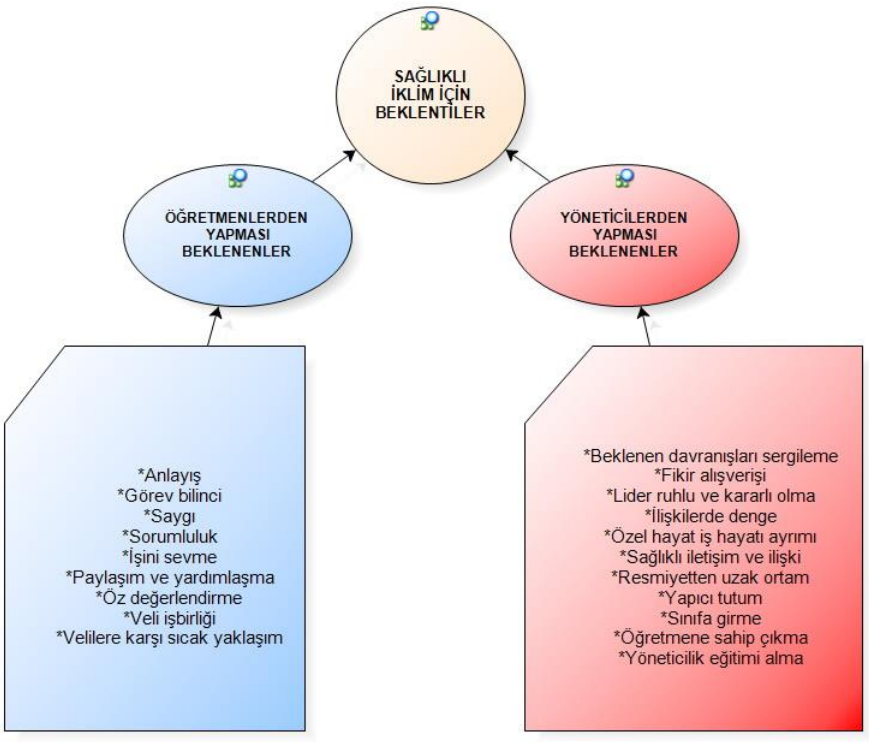
> "İletişimlerinde, ee yeri geldiğinde çok sert, yeri geldiğinde hani bize de uyabiliyor gibi görünen, etkin bir şekilde katılım sağlamaya çalışan ancak çok başaramayan, daha doğrusu beceremeyen. Mesela empatik ve anlayışlı bir insan diyemem. İnsancıl bir anlayış yapısında olduğunu düşünmüyorum. Ne anlayışlı nede empatik olduğunu sanmıyorum yani. Kendisi isterse yakınlık kuran, kendi mesafesini kendisi belirleyen, isterse çok yakınmış gibi davranan sonra da sizi hiç görmemiş gibi yapan bir yapısı vardı. Ruh haline göre davranır size." (Melda)

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıksız okul iklimine sahip olduğu düşünülen okuldaki ilişkiler bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, çalışanların birbirlerini tam olarak tanıma fırsatı bulamadıkları buna bağlı olarak takım ruhu eksikliğinin ve yöneticinin ilişkileri organize edememesiyle fevri resmiyet ve isteklerde bulunmasının ilişkilerin olumsuz özellik göstermesinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmen-öğretmen ilişkilerinde güvensizlik ve iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak gruplaşmaların, dışlamaların, bilgi saklama ve açık arama gibi olumsuz durumların yaşandığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin, okuldaki ilişkilerin olumsuz olduğunun farkında oldukları görülmüştür. Özellikle öğretmenlerin daha fazla sorun yaşamamak için, yöneticinin isteklerini yanlış bulmalarına rağmen sorgulamadan yerine getirdikleri bunu yöneticiyle muhatap olmamak için yaptıkları böylece kendilerini daha huzurlu ve rahat hissettikleri görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıklı İklim İçin Beklentiler

Araştırmada yanıt aranan diğer sorulardan birisi de, okullarda sağlıklı bir iklime sahip olabilmek için yönetici ve öğretmenlerin neler yapması gerektiği sorusudur. Sağlıklı iklim için beklentiler alt teması ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip "S" okulu ve sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında sağlıklı iklim olması için, yapılmasını bekledikleri ayrıca gerekli gördükleri uygulama ve davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 22'de sunulmuştur.



Şekil 22: Sağlıklı İklim İçin Beklentiler

Şekil 22'de belirtildiği gibi yönetici ve öğretmenlerin, sağlıklı iklim için beklentiler alt temasına ilişkin görüşleri; *"öğretmenlerden yapması beklenenler ve yöneticilerden yapması beklenenler"* olarak sunulmuştur.

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kurumda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarında ideale yakın bir iklim istedikleri, beklentilerinin ise daha çok yapılmayanlara yönelik olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenler, yöneticilerden daha fazla beklenti belirtmişlerdir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlerden yapması beklenenler. Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, kurumda çalışan insanların birbirlerinden anlayış ve iyi iletişim bekledikleri görülmektedir. "S" okulunda yönetici yardımcısı olan Selin, insanların kişiliklerinde değişiklik yapılamadığını belirtip onları olduğu gibi kabul etmek gerektiğini şöyle aktarmıştır.

> Sağlıklı bir iklim yani insanların kişisel özelliklerini değiştiremeyiz ancak olduğu gibi kabul edebiliriz. Olduğu gibi kabul edip eleştirmemek bence sağlıklı bir iklim ve çalışma ortamı için ilk başta yapılması gereken şeyler. İletişim, iletişim esnasında karşı tarafı kırmamak, ya da olumsuzlukları belli etmemeye çalışmak öğretmenin yapması gereken bir şey.

Buna ek olarak Selin öğretmenlerle empati kurulmasının, gerektiği durumlarda yönetim olarak onlara karşı anlayışlı olmanın, onlarla iyi iletişim kurmanın hatta ihtiyaç halinde sınıfa girip öğretmenlik yapmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Biz burada çocuklarımıza her şeyi öğretmeye çalışıyoruz, empatiyi, demokrasiyi öğretmeye çalışıyoruz ancak bunları öğretirken kendimizde var mı yok mu onu görmemiz gerekiyor. Çocuğuma ben empatiyi öğretiyorum ama diğer öğretmenim o gün hasta gelemeyecek, onun sınıfı benim sınıfıma karıştı 30 öğrencim var sınıfta isyan bayraklarını açıp neden ben bu sınıftayım, neden bu sınıf bana geldi demek yerine bir gün bende hasta olacağım, benim çocuklarımda belki oraya gitmek zorunda kalacak bunu düşünerek davranılması gerekiyor. Anlayış gerekli açıkçası zaten empati beraberinde anlayışı getirir.

Benzer görüşlere sahip aynı okulda görev yapan öğretmenlerden Beril ise birbirini anlamanın ve yardımlaşmanın önemini *"öğretmenler birbirleriyle iyi, anlayış çerçevesinde bir iletişimde bulunmalılar, bu çok önemli birbirlerini dinlemeli, anlamaya çalışmalı ve birbirlerine her anlamda yapabildikleri kadar yardımda bulunmalılar. Sınıflar farklı olsa da yapmaya çalışılanlar aynı aslında."* biçiminde ifade etmiştir.

Bu konuda meslektaşlarıyla benzer düşünceleri olan "A" okulu öğretmenlerinden Hülya, öğretmenler arasında da çok iyi bir ilişkinin ve iletişimin olması gerektiğini şu görüşlerle belirtmiştir:

> İyi bir iklim için etkili iletişim çok önemli. Yönetici ve öğretmenlerin birlikte olması, takım halinde çalışmaları gerekiyor, birbirlerini dinlemeleri gerekiyor. O onun görüşünü önemsemeli, diğeri başkasınınkini. Boş yere eleştirilerde bulunmamak gerekli. Bunu hem müdür hem öğretmenler yapmalı yani. Ön yargılardan uzak düşünülmeli çalışanların hepsi için geçerli bu. Sorun olsa dahi etkili konuşarak, birbirine olan saygıyı yitirmeden anlayışla yaklaşıp sorunun halledilmesi gerekli.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aynı okulda görevli öğretmenlerden Dilek, sağlıklı iklime sahip olmayı etkili ve sürekli iletişimle beraber okulda çalışan tüm personelin çabasına, uyum ve anlayışına bağlayan düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

> Bence karşılıklı oluşur yani, sadece müdürün ya da tek bir personelin çabasıyla olmaz bence. Herkesin yapması gerekiyor, herkesin uğraşması ilişkilerini düzenlemesi gerekiyor. Ayrıca görevlerimizi yerine getirmemiz gerekiyor birbirimize karşı, uyum ve anlayışın olduğu yerde sağlıklı bir ortamdan bahsedersiniz, çatışmanın anlaşmazlığın ya da uyumsuzluğun olduğu yerde zaten sağlıklı ortamın oluşması mümkün değil.

Sağlıklı iklim oluşumunda, öğretmenlerde görev bilincinin, birbirine saygının ve işi sevmenin olması gerektiğini düşünen "S" okulu öğretmenlerden Seher görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Öncelikle herkes görevini bilmeli. Görevini bildikten sonra bu görevine hakkıyla yerine getirme. Onun haricinde saygı en önemlisi yani mutlaka saygı olmalı birbirine herkesin. Eğer severek de geliniyorsa dediğim gibi sıkıntılar varsa çözülerek, çözülmezse bu da bir severek gelmeyi engelleyen bir durum. Sıkıntılar da çözüldükten sonra, insanlar severek okula geliyorlarsa bence yeterli. Mesleği de sevmek gerekli tabi ki.

Aynı okulda görevli öğretmenlerden Beril ise meslektaşıyla benzer düşüncelerini, öğretmenlerin sorumluluklarını iyi bilmeleri gerektiğini *"Öğretmenler de idarenin istediği bir takım kurallar var, bunları mantıklı olanları tabi ki doğru olanları yerine getirmeli ve sorumluluklarını iyi bilmeleri gerektiğini düşünüyorum."* biçiminde aktarmıştır.

Öğretmenlerin işlerine ve idareye karşı sorumluluklarını bilmesi gerektiğini düşünen buna bağlı olarak öğretmenlerin okulu, sınıfı ve öğrencileri geliştirmek adına çaba harcamaları gerektiğine inanan yöneticilerin olduğu görülmüştür. Öğretmenliğin sadece mesai doldurmak olarak algılanmaması gerektiğini ve aslında okulu dengede tutan unsurlardan birisinin de öğretmen olduğunu vurgulayan "A" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selma görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> Öğretmen idareye karşı sorumlu olduğunu bilmeli sınıfa girip çıkmak sadece öğretmenlik değildir. Okulun menfaatine çalışmak birazda öğretmenliktir. Çünkü biz bu okulun ayaklarını oluşturuyoruz bir ayağımız kırılırsa dengemiz bozulur. Ondan dolayı öğretmen biraz daha idareye ve okula karşı sorumluluk duygusu taşımalı. Mesaiyi sabah sekiz-bir buçuk arası düşünmemeli. Her zaman kafasında okulu geliştirmek, sınıfını geliştirmek öğrencilerini geliştirmek adına bir şeyler olmalı.

Sorumlulukların yanı sıra idareye saygı duyulması gerektiğini düşünen ve bunu öğretmenlerden bekleyen "S" okulu yönetici yardımcısı Selin'in görüşleri şöyledir:

> Ben bu dönem müdür yardımcısı olarak devam ediyorum, öğretmenlikten geçtim buraya. Benim verdiğim görevler ya da benim tavsiye ettiğim şeyler ya da onların sorularının karşılığını benim vermem bazı insanlara yeterli gelmiyor. Çünkü m. yardımcısı olarak benimsenmememden kaynaklı aynı cevabı birde müdürden duymak istiyorlar. Öğretmenler yönetimde kim varsa saygı duymalı. Yeni m. yardımcısı olmuş olabilirim ama saygıyı makama göstermelisiniz.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"S" ve "A" okulları yöneticileri ve öğretmenlerinden bazıları, sağlıklı iklim oluşturabilmek için öğretmenlerin paylaşıma açık olmaları ve yardımlaşmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri şöyledir:

> "Öğretmenlerin kendi aralarında bence bilgi alışverişlerinde, yardımlaşmalarında bulunabilirler. Bazı ortak çalışmaları yapabilirler, birlikte çalışmalar yapabilirler. Geziler olsun gözlemler olsun etkinlikler olsun yani, o zaman hem okuldaki çocuklarda birbirleriyle daha iyi kaynaşmış olur ve öğretmenlerde birbirleriyle daha iyi bir etkileşim içinde olurlar. Yani daha iyi bir ortam oluşturulmuş olur." (Ayça- S Okulu)

> "Bir takım ruhunun oluşması gerekiyor öğretmenler arasında. Öğretmenler paylaşımda bulunmalı ve koordineli bir şekilde hareket etmeliler. Birlikte hareket edebilme yani bilinci gerçekleşmesi gerekiyor. Arkadaşlar arasında ya da idare arasında sürekli bir bağ olması ve sürekli bir şeylerin eleştirilmesi olumlu ya da olumsuz eleştiri yapılması eğer ki olumsuz bir şeyler varsa da düzeltilmesi ile oluyor. Yani her iki tarafında sorumluluğunu bilmesi gerekiyor." (Beril- S Okulu)

> "Öğretmenler bir kere açık olmalılar, ön yargısız olmalılar. Yardımsever olmalılar. İlişkilerinde birlikte olma duygusunu hissettirmeliler karşıdakine. Ekip ruhu denir ya hani onu kurmalılar, anlamsız yarışlar içine girip basit şeylerle uğraşılmamalı bence, daha pozitif düşünüp birlikte bir şeyler başarmanın yolu bulunmalı. Ama bunu yaparken de başta liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici ile bunların planlanıp uygulanması gerekli herhalde." (Melda- A Okulu)

Sağlıklı iklim oluşumunda öğretmenlerin öz denetimli olmaları, kurallara kendiliğinden uymaları, arkadan konuşmamaları, kişiler arası ilişkilere önem vermeleri ve idareyi kabul etmeleri gerektiğini ifade eden "A" okulu yönetici yardımcısı Selma'nın görüşleri şöyledir:

> Öncelikle öz denetimle oluşur diyeyim. Hani ben işimi yapıyorsam, idareden korktuğum için ya da maaşımı almak için işimin devamı için yapmamam gerekir. Özdenetim olduğunda insanda biz onu daha önce arkadaşlarla da konuştuk kişi kendisi o kurallara uyarsa yapması gerekeni yaparsa okul iklimi de sağlıklı olur hani birinin uyarmasına gerek olmadığı sürece. Birbirlerine karşı da saygılı olurlarsa hani arkadaş birbirlerinin dedikodusunu yapmazlarsa diyeyim hani ya da, birbirlerine karşı çirkin, kıskançlık tarzında bir şeyler yaşanmazsa sağlıklı olur. Bunun için idareye de çok iş düşüyor bence öğretmenlerin birbirleri ile kaynaşması açısından, ama öğretmenlere de o idareyi kabullenmeleri açısından, kabul etme açısından iş düşüyor karşılıklı oluşur. Bir de kişilikle alakalı öz denetimli kişilerden oluşan okullar sağlıklı okullar olurlar hani herkes işini yaptıktan sonra çok bir şey kalmıyor geriye.

Yönetici yardımcısı Selma bu söyledikleri ile yöneticilik yaptığı bu okuldaki öğretmen davranışlarına aslında biraz ışık tutmaya çalışmıştır.

Sağlıklı iklime ulaşmada öğretmenlere düşen görev ve sorumluluklara ilişkin görüşlerine başvurulan öğretmenlerden bazıları ise, öğretmenlere sağlıklı iklim için düşen görevlerden bahsederken velilerle olan ilişkilerde öğretmenlerin dengeli ve sıcak olması gerektiğini sadece idareci ve öğretmenle sağlıklı ortamın yakalanmadığını söylemişlerdir. "S" okulu öğretmenlerinden Behlül'ün düşüncelerini şöyle belirtmiştir:

> Hani bu bir tek idareciyle bitmiyor tabi. Hani sıcak olması lazım, bir kere bakışların gelene işte niye geldin tarzında bakarsa bir öğretmen adamda orada ezilir büzülür, kapıdan içeriye giremez yani velilere derken herkes kendi velisinden bahsetmiyorum okulun genel olarak velilerinden söz

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> ediyorum. O okul ortamının güzelliğini ve sıcaklığı hissettirmeli öğretmen de araya böyle duvarlar örmemeli.

Yönetici ve öğretmenlerin, sağlıklı okul iklimine ulaşmak için öğretmenlerin yapması gerekenler konusunda görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerden özellikle takım bilinci, paylaşma, yardımseverlik davranışlarının yanı sıra işlerine ve idareye karşı sorumlulukların yerine getirilmesinin beklenmekte olduğu görülmüştür. Paylaşım ve yardımlaşmanın öğretmenlerde anlayış, görev bilinci ve ilişkileri organize etmeyi de beraberinde getireceği söylenebilir.

Yöneticilerden yapması beklenenler. Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin birçoğunun, yöneticilere uygun çalışma ortamının ve sağlıklı iklimin oluşmasında daha çok iş düştüğünü düşündükleri görülmüştür. "S" okulunda görevli öğretmenlerden Saliha bu konudaki görüşünü *"Yöneticiye biraz daha fazla iş düşüyor galiba. Uygun bir ortam sağlayacak ki, öğretmen de daha verimli çalışabilir. Verilen görevi daha iyi yapar yani bilmiyorum yöneticiye biraz daha fazla iş düşüyor galiba"* biçiminde belirtirken, meslektaşlarından "A" okulunda görevli Dilek düşüncesini *"Öğretmenlere karşı sorumlu olan kişi yöneticidir: Okulda ve bu ilişkilerinde kurulmasında ve sürdürülmesinde en etkili ögedir bence yönetici. Öğretmenlere karşı davranışları ve iletişim şekli etkileşimi olumlu ya da olumsuz etkilemektedir."* şeklinde ifade etmiştir. Aynı okulda görevli öğretmenlerden İnci benzer görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Bence idareciyle biter iş. Yani bunu idareci oluşturur. Kesinlikle biz oluşturamayız, biz oluşturamayız çünkü insan, hepimiz ayrı kişilikteyiz öyle söyleyeyim, bazımızın egosu var bazımız mütevaziyiz, bazımız daha hırslıyız, birimiz ortada ama bir okul müdürü bunu dengeleyebilir. Denge unsurudur aslında. Bir şey koyar ortaya idarecilikte budur zaten.

Öğretmenlerin ayrıca yöneticilerden, beklediği davranışı yöneticilerin de sergilemesi gerektiğini düşündüğü görülmüştür. "A" okulunda görevli öğretmenlerden Melda bu düşüncesini şöyle dile getirmiştir:

> Ben genelde yöneticilerde hep şu sözü duyuyorum: işte bende öğretmenlik yaptım ama buraya geldiğinde, masanın bu tarafından baktığımda işler çok farklı diyebiliyor ve bizim kendisine, onunla empati kurmamızı istiyor ama onun bizim durumumuza gelip de empati kurduğunu çokta düşünmüyorum. Karşılıklı bir empati yok yani. Hani empati bekleyip göstermeme gibi bir durum söz konusu. Yani kendisinin yapmadığı bir davranışı karşıdakinden beklemek doğru değil. Öğretmende görmek istediklerini acaba sen yapıyor musun bir düşün bakalım. Yaparsan zaten sorun kalmaz ki.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Meslektaşıyla benzer düşüncelere sahip ölçeğe göre sağlıksız iklim bulunan "A" okulu yönetici yardımcısı Selma ise, başta yöneticilerin kurallara uymaları ve daha sonra anlayışlı davranmaları gerektiğini *"Sağlıklı okul iklimi için yönetici ilk başta kendisi kurallara uymalı, yani kendinin yapması gerekenleri yapmalı daha sonra karşı taraftan beklemeli. Onun dışında birazcık daha öğretmenlere karşı daha anlayışlı ve empatik olmalı."* biçiminde dile getirmiştir. Ölçeğe göre sağlıklı iklime sahip "S" okulu öğretmenlerinden Beril ise "A" okulunda görevli Melda ve Selma'nın görüşlerine benzer düşüncesini ve yönetici davranışları hakkındaki beklentisini *"Ben bir şeyleri yerine getirmeye çalışıyor ve dikkat ediyorsam, yöneticimin de tabi ki dikkat etmesini bekliyorum."* şeklinde dile getirmiştir.

Öğretmenlerin çoğunun, okul yönetiminden; kararların birlikte alınmasını, kararlar alınırken fikir alışverişinin yapılmasını, toplantıların daha sık ve düzenli yapılmasını bekledikleri görülmüştür. "A" okulu öğretmenlerinden Pakize bu konu hakkındaki düşüncelerini *"Kurul ve zümre toplantılarımız var hadi onu geçtim ara ara toplantı yap halimizi hatırımızı sor yani. Post it ler yeterli size verdiğim saygı bu yani der gibi yapıyordu bazı şeyleri işte."* biçiminde belirtirken aynı okulda görevli meslektaşları İnci ve Dilek kendilerine pek karar hakkı tanınmadığını şu biçimde dile getirmişlerdir:

> "…kararların alınması bir kere bizim zümre ve kurul toplantılarıyla bitmemeli. Biri dönem başı biri dönem sonunda değil. Ondan sonra biz müdüre ulaşan ulaşıp, ulaşamayan ulaşmamalı olmamalı. Bunları ya 15 günde bir ya hafta da bir bizim neler yaptığımıza bakmalı müdür bence." (İnci)

> "Aslında öğretmenlere daha fazla söz hakkı tanınabilir, belli konularda yani daha önceki okulumda bizim öyle bir şansımız yoktu. Şöyle olacak dediği zaman müdür öğretmenin herhangi bir itiraz şansı yoktu. Belki bu tanınabilir öğretmenlere. Anket yapılabilir mesela okulda bir şey yapılacağı zaman önce öğretmenlerin fikri sorulabilir. Ondan sonra bir yaptırım olacaksa, öğretmeninde bilgisi dahilinde olabilir en azından fikri alınabilir." (Dilek)

"A" okulunda görevli öğretmenlerden Emine ve Melda arkadaşlarıyla aynı doğrultudaki düşüncelerine ek olarak okul yönetimi tarafından ara ara sistematik hale getirilmiş rehberlik amaçlı toplantılar yapılmasının gerekçelerini şöyle belirtmiştir:

> "Kararlar birlikte alınmalı, insanların düşünceleri özgürce ifade edebilecekleri bir ortam olmalı. İnsanların itiraz etme hakları olmalı. Gerçek anlamda demokrasi uygulanmalı, insanların istemediği şeyler çalışanların bu çalışanda olabilir öğretmende olabilir. İşte idareci de olabilir, istemedikleri şeyler dayatılmamalı. Onların oy hakkı, söz hakkı olmalı, istemedikleri bir şey zorla yaptırılmamalı. Bunların yapılabilmesi içinse yöneticide empati, saygı ve anlayış duygularının var olması gerekli. Saygının olmadığı bir yerde ilişkiler bir süre sonra gevşemeye başlıyor. Saygı olmalı." (Emine)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> "Hani toplantılarda "hocam sen ne yapıyorsun ben şunları yaptım, sınıf düzeyi nasıldır?, şu konuda yardıma ihtiyacın var mı hocam ben zorlanmıştım, karşılaştığın bir sorun var mı?, ben bunu çözemiyorum sen nasıl davranıyorsun kaynaştırma öğrencisine falan gibi" iletişim örnek olarak verilebilir. Ama bu toplantılara maalesef burada hiç yer verilmedi. Yani biz kendi içimizde yapıyoruz zaten sürekli dışarda da görüşüyoruz bazı öğretmen arkadaşlarla burada da görüşüyoruz ama hani yeni gelenler için olabilir. Bende buraya yeni geldiğimde aynı zorluğu yaşadım, çektim çünkü. Hani bu doğal bir süreç yeni bir ortama adapte olunacak yani." (Melda)

Öğretmenlerden bazıları ise, okulun sağlıklı bir iklime kavuşması için yöneticilerin lider ruhlu ve kararlı olmaları gerektiğini düşündükleri görülmüştür. Yöneticisini kararlarının arkasında duramayan ve kararlı görmeyen "A" okulunda görevli öğretmenlerden Pakize düşüncesini *"kötü de olsa, iyi de olsa bir kere kararlı olması lazım. Yani verdiği kararın arkasında durması lazım. Hani şöylemi yapsak, böylemi yapsak yani böyle cümle kuramayan işte, kararının sebebini açıklayamayan veya ne bileyim böyle kompleksi olan idareci olmaması lazım."* şeklinde belirtmiştir.

Sağlıklı bir ortamın oluşumunda yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini düşünen "A" okulunda görevli öğretmenlerden Ayfer'in ve Emine'nin görüşleri şöyledir:

> Bence idareci isminin anlamını karakterinde de taşıyabilmeli. Herkesi idareci yapmamalılar o yüzden hani liderlik ruhu denilen bir şey vardır. Bu ruhta olan insanlar idareci olduğunda problemler ortadan kalkar diye düşünüyorum ben. Okuldaki idareci güveni, etkili ilişkiyi ve iletişimi oluşturmalı. Saygı ve anlayışı hiç kaybetmeden bizim gibi farklı kişiliklerde ki insanlara bunları mecburen uygulatmalı ki güzel bir kurum iklimi oluşturulabilsin bence. (Ayfer)

> "Yönetici bir şey yapamaz aslında eğer liderseniz bir şeyler yaparsınız olumlu olarak. Lider ruhlu bir yönetici ya da idareci bir şeyler yapabilir sağlıklı bir ortamın oluşumunda. Organize edecek, dediğim gibi demokratik bir iklim oluşturacak, insanlara söz hakkı verecek, organizasyonlar düzenleyecek, yani etkileşimli (açık) bir okul atmosferi oluşumu için, işte okul yemeği, okul çayı ya da başka bir şey olabilir. Hep beraber bir yerlere gitme, bir hafta sonu belki beraber değerlendirme ya da okul çıkışında beraber bir şeyler yapma. İnsanların beklentilerini dinleyecek hani hangi konuda ne beklentileri var." (Emine)

Arkadaşlarıyla benzer düşüncelere sahip "A" okulu öğretmenlerinden Pakize ise, sağlıklı iklim için müdürün liderlik özelliklerini taşıması gerektiğini ve ilişkileri organize etmesi gerektiğini şöyle belirtmiştir:

> Sorunların çözülmesi için karşılıklı anlayış ve özellikle müdürün liderlik özelliklerini taşıyıp, kişiler arası ilişkilerinde kuvvetli olması gerekiyor. Yoksa sorun çözülmüyor aksine büyüyor ve kötü olan iklimi daha da kötüleştiriyor.

Yönetici ve öğretmenlerden bazılarının sağlıklı iklim oluşturulması için, okulda yöneticilerin ilişkilerde denge kurması gerektiğine yönelik görüş paylaştıkları ve ilişkilerde yaşanan sorunların sadece yöneticilerden değil okuldan kaynaklı olduğunu düşündükleri görülmüştür. Önceki okul yönetimiyle şimdiki yönetimini karşılaştırarak

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

okuldaki kişiler arası denge hakkında düşüncelerini "A" okulunda görevli öğretmenlerden İnci şöyle aktarmıştır:

> İdareci-öğretmen etkileşiminin içerisine, ilişkiler girer, iletişim girer. Yani bakın bizim şimdiki müdürümüzden de bahsedeyim biraz adam giriyorsun hoş geldin diyor işte halimizi hatırımızı soruyor. Ya da bir şey ufacık bir şey de geliyor hemen sınıflara fikrimizi soruyor. Yani bunu böyle yapacağız hocam ne dersiniz. Lego hazırlamış az önce mesela, nasıl olmuş öğretmenim diyor herkesin bir fikrini alıyor. Bu çok güzel bir şey, ama bununda sıkıntıları var bu da çok açık. Yani o da çok uçta şuanda, çok iyi niyetli gibi görünüyor ama kendi kararına bunu yapıp aynı zamanda tamam budur da diye bilmeli müdür. Tamamen öğretmenlere bıraktığınızda da olmuyor. Zaten bu okulda olmuyor. Şu dengeyi tutturabilmek lazım. İlişkiler sıcak ama net olmalı. Çok hani şey olmamalı, hani arkadaş ilişkisine dönüşmemeli, dönüştüğünde de çok zaman hani bir sürü sorunlar çıktı hani okuldan bahsettiniz ya sebebi de bu o şeyi bir türlü tutturamadılar burada.

İnci öğretmenin sözlerinden yöneticinin öğretmenlerin fikirlerini alması gerektiğini ancak öğretmenlerle belli bir mesafe ve otoriteyi koruması gerektiğini düşündüğünü görüyoruz.

Sağlıklı bir okul iklimi için, yöneticilerin aileler ve öğretmenlerle ilişkilerinde dengeyi koruması gerektiğini düşünen ancak yönetim olarak öğretmenlerinin yanında olduklarını belirten sağlıklı iklime sahip "S" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selin'in düşünceleri ise şöyledir:

> Ayrıca yönetici, veliyle öğretmen arasında da denge kurmayı bilmesi gereken bir insan olması gerektiğini düşünüyorum yani ya velinin arkasında oluyor bazı müdürler ya öğretmenin arkasında. Öğretmenin arkasında olduğunda veliyi soğutuyor okuldan, velinin arkasında olduğu zaman öğretmeni soğutuyor. Bu ikisinin arasındaki dengeyi kurmak gerekiyor. Ama biz biraz daha öğretmenimizin kıymetini biliyoruz işin açığı. Öğretmenimin arkasında daha çok dururum ben yönetici olarak.

Benzer düşüncelere sahip "A" okulunda görevli öğretmenlerden Pakize'nin konuyla ilgili okul müdürünün veli ile yaşanan bir olayda öğretmen tarafında durduğunu gösteren ilişkisel dengenin biraz kaybedildiğini belirten örnekli açıklaması şöyledir:

> "…Bir öğretmene mesela çok güzel konuştu. Direkt "veli senin hakkında şikayet etti öğretmenim böyle böyle yapıyormuşsun bunu yapma demedi" geçen gün benim yanımda bir diyalogları geçti, öğretmenim dedi kendi yorumunu da katarak "galiba senin arkadan bir şeyler yapmaya çalışıyor velin" dedi. Bak böyle böyle yapıyorlarmış sana internetten mesaj atıyorlarmış bence cevap yazma derim, bence telefonunu kapat derim. Hani kendi anladığını da arkadaşıymış gibi söylediği için bana hiç yanlış gelmedi mesela bana da bu konuşmayı yapsaydı, samimi tavrından dolayı yapardım ve yardım etmeye çalıştığını gösterdi yani. Yalnız bırakıp gidip veliden yana olmadı çünkü öğretmen onun için daha önemli."

Görüşmelere katılan öğretmenlerden bazılarının yöneticileri için özel yaşamla iş yaşamını karıştırdıklarını düşündükleri görülmüştür. "A" okulu öğretmenlerinden Ayfer, yöneticilerin bazı öğretmenlerle özel hayatta da birlikte olduklarını ve bunun öğretmenlere karşı davranışlarında eşitliği sağlamakta sorun yarattığını şöyle belirtmektedir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> Benim gözlemlediğim bir şey var anaokullarında bu böyle oluyor nedense, özel hayat iş hayatına çok karıştırılıyor. Hani özel hayatında çok iyi arkadaş olabilirsin samimi olabilirsin çok sık görüşüyor olabilirsin, idarecinle de çok samimi arkadaş olabilirsin ama bunu işine yansıtmaman gerekiyor. Öğretmenler ve idareciler bunu yapmamalılar. Bu çatının altında herkes eşit haklara sahip olmalı.

Öğretmenlerden çoğu, sağlıklı iklim oluşması için ön şart olarak; kurum içinde güven, güvene dayalı sağlıklı iletişim, fikirlere değer verme ve ilişki olmasını gerekli bulmuşlardır. Yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı iletişim ve fikir alışverişi sağlandığında sağlıklı iklime kavuşulabileceğini savunan ve önceki yönetimle de karşılaştırma yaparak düşüncelerini belirten sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selma ve öğretmenlerden Münevver'in bu konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

> "Güven çok önemli sağlıklı iklimlerde. Hani kişi güvenirse arkadaşına ortamına daha rahat çalışır. Güvenmezse sürekli tedirgin olur ve karşısındakileri tedirgin eder. İletişime bakarsak iletişim ikinci sırada bence güvendikten sonra iletişimin devamı da gelir. İlk sırada iletişim gelir ama bazen güvenmezsen eğer iletişim de kopukluklar olmaya başlar, yalın olur iletişim yalnız kalır ve samimi olamazsınız insanları kendinize inandıramazsınız. İletişim bence ikinci sırada. Karşılıklı bir iletişim sağlıklı güzel bir iletişimin ve güvenin olduğu yerde sağlıklı bir ortam, sağlıklı ilişkiler oluşur diyebilirim." (Selma)

> "Mesela şu anda sağlıklı bir iklim var bence, müdüre öneri sunuyoruz, önerilerimizi dikkate alıyor çözüm üretmeye çalışıyor. O kendisi öneriyor bizim fikrimizi alıyor, sizce nasıl yapalım arkadaşlar diyor, biz fikrimizi söylüyoruz ortak karar alıyoruz, bizde gerçi hala hani çekinme duygusu varda giden müdürden kaynaklı bu yine de hani dinlenildiğimizi biliyoruz artık hani önemsendiğimizi biliyoruz, hani bizimde fikirlerimiz var ve fikirlerimize değer veriliyor işte dikkate alınıyor düşüncesi var o yüzden şuan da mesela sağlıklı bir ortamda çalışıyoruz diyebilirim. Demek ki neymiş öğretmenlerinle sağlıklı bir iletişime girdiğinde onların fikirlerini alıp, onlara değer verdiğini gösterdiğinde sağlıklı ve güzel bir ortama sahip olunabiliyormuş." (Münevver)

Sağlıklı iklimin oluşmasında idarecilerin çok büyük etkisi olduğunu düşünen ve okul içi ilişki ve iletişimi de yöneticilerin oluşturması gerektiğine inanan "A" okulu öğretmenlerinden Melda'nın görüşleri şöyledir:

> "Öğretmenlerin bir kere hepsiyle, birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlayabilirler yöneticiler. Bir araya getirebilirler bunu idarenin görevi diye görüyorum ben. Motivasyonu sağlamak için ne bileyim ufak tefek mesela bahsettiğiniz kişi idareci ilk geldiğinde ne kutladık bir şey kutladık, bütün öğretmenler buradaydı ve tatil günüydü, ben şey demiştim yan tarafa kahvaltıya gidelim mi hani gelir misiniz diye önce ona sormuştum daha sonra diğer arkadaşlara böyle böyle falan diye. Hani bu tip şeyler yapılabilir mesela. Hani bu birbiriyle kaynaşma, iyi iletişim-ilişki kurması, birbirini daha iyi tanıyabilme, tutumunu görebilme yani bunlardır mesela insanın kişisel olarak kendini yansıtması. Yani kişiliğini tanıyabilmesi, karakterini tanıyabilmesi." (Melda)

Meslektaşıyla benzer düşüncelere sahip aynı okulda görevli Pakize öğretmen, onun görüşlerine ek olarak yöneticilerin sorunları doğrudan öğretmenle konuşarak –

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

üçüncü kişileri aracı olarak kullanmadan- çözmeye çalışması gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

> "İdarecinin çok önemli bir yeri var. Hani tamamen öğretmene bırakmamalı her şeyi de kesinlikle öyle düşünüyorum. Mantıklı bir açıklaması varsa beraber işte arkadaşlar veliyle sorun yaşadığınız zaman bana gelebilirsiniz, şöyle halledebilirsiniz, bizim okulumuzun şeyi böyle hani bence sık sık konuşulması gerekiyor. Personelle haber yollanmaması gerekiyor bence, fikir alışverişinde sürekli bulunulması lazım, yani başkasıyla haber yolladığınız zaman direkt şeyi açıyorsunuz zırhı giyiyorsunuz çünkü. Ee araya 3. Bir kişi giriyor, sizin eksiğiniz ona söylenmiş oluyor, öyle söylenmemeli kesinlikle birebir konuşulmalı." (Pakize)

Bu konuda meslektaşlarıyla benzer düşünceleri olan aynı okul öğretmenlerinden Hülya, öğretmenler arasında da çok iyi bir ilişkinin oluşması için yönetici ve öğretmenlerin ellerinden geleni yapması gerektiğini şu sözlerle belirtmiştir:

> Bir okulda ne kadar az sayıda sorun yaşanırsa ki iletişim ve beraberliğin olmadığı yerde her türlü sorunla karşılaşmak mümkün büyük ya da çok küçük dahi olsa iletişim kuramazsanız uzar gider bu küçükse bile büyür yani. Takım oluşması içinde müdür ve öğretmenler ellerinden geleni yapmalılar.

Yönetici ve öğretmenlerden bazılarının, sağlıklı okul iklimine ulaşmak için okulda bulunan resmiyet düzeyinin iyi ayarlanması gerektiğini düşündükleri görülmüştür. "S" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selin, sağlıklı iklim oluşturulabilmesi için okul içi resmiyetin bitirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kendi okulundaki görüşmelerin sıcaklığından ve okulda yöneticilerin bir şeyleri yaptırmak için emir yerine rica kelimelerini tercih edebileceğinden bahseden Selin'in düşünceleri şöyledir:

> Sağlıklı bir okul iklimi ilk olarak ast-üst ilişkisinin bitirilmesiyle oluşur. Evet resmi olarak ast üstüz biz. Bu konuda yapabileceğimiz bir şey yok fakat birşeyi rica etmek vardır emretmek vardır, sözel söylemek vardır yazılı tebliğ etmek vardır. Emretmek ve yazılı tebliğ etmek bunlar soğuk şeyler. Biz genelde sözel olarak ifade ederiz, sıcak samimi bir şekilde söylemeyi tercih ederiz. Ya da emir vermek yerine rica ederek ya da isteyerek "yapmanı rica ediyorum" şeklinde davranarak sağlıklı bir iklim oluşturmaya çalışıyoruz. Zaten öğretmenlerimiz çok sıkıntılı insanlar değiller bundan dolayı kolay anlaşabildiğimiz bir kesim. Bu sebeple bizim sağlıklı iklimimizin olması biraz da karşılıklı görüşmelerin sıcaklığına bağlı olarak ilerliyor.

Yöneticilerin okulu sağlıklı iklime kavuşturmak için ellerinden geldiği kadar yapıcı tutum sergilemesi gerektiğini düşünen sağlıksız iklime sahip "A" okulunda görevli öğretmenlerden Emine'nin görüşü şu şekildedir:

> Ben olmasam sende yoksun yani. Biz hepimiz varız bu okulda ve okulu okul yapan hep birliktelik yani. Herkes bir altındakini alt olarak görürse zaten bilmiyorum hani egosundan sıyrılmalı, işin bir parçası olarak görmeli kendini, işin en üstündeki insan olarak değil. Ama yöneticilerin en çok görmesi gereken şey şu; ben çözüm merkeziyim, bu ortamı düzeltmek istiyorsa eğer şöyle demeli kendine burada şikayetçi olan öğretmende, mutsuz olan öğretmende olacak beğenmeyen öğretmenlerde olacak ben bunların hepsini hani sindirip karşımdaki insana en uygun dille anlatmalıyım, yapıcı tutumla yapacak tabi ki de bunu. Onu en güzel şekilde rahatlatmalıyım hani benim idareci olarak yetkilerimle işte denetim hakkımı sindirerek ben istediğimi yaparım dememeli bir idareci.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Görüşmeye katılan öğretmenlerin bazılarının yöneticilerini yanlarında görmek istedikleri ve bunun somut örneklerle desteklenmesini istedikleri görülmüştür. "A" okulunda görevli öğretmenlerden İnci, yöneticilerin öğretmenlerle olan birlikteliklerini kanıtlamak ve yanlarında olduğu göstermeleri için sınıflara girmeleri gerektiğini düşünmektedir. Bu düşüncesini şöyle belirtmiştir:

> Arkadaşlar sınıfta ne etkinlikler yapılıyor? Sınıfları gezmeli, ben daha sınıfı gezen bir müdüre denk gelmedim mesela bir o müdür tebliğ gönderdi bize ondada gelmedi zaten, bunun için tebliğe gerek yok. Sınıfa gelirsiniz arkadaşlar neler yapıyorsunuz işler güçler nasıl gidiyor? Siz bu ortamı her yönüyle bizlerle paylaşmıyor musunuz, evet. Evetse neden bizden birisi gibi davranmıyorsunuz? Kendilerine sormalılar bunu. İlgilenmeliler, yapılan işlerle ilgilenmeliler ama sizinle sadece sohbet etmek için de değil bu. Bir kere sınıflarımızı gezmeli gerçekten yapılan işlerle ilgilenmeli. Bir kere egolarını atıp gelmeli. Gereksiz mesafeden kurtulmalı ki birlikte olduğumuzu hissedebilelim.

Benzer şekilde yöneticilerin öğretmenlerine sahip çıkması gerektiğini düşünen ve meslektaşı İnci'nin görüşleriyle aynı doğrultuda birlikteliğe bir örnekle vurgu yapan aynı okulda görevli öğretmenlerden Pakize'nin bu konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

> "Yeni gelen müdürümüzün bana verdiği birlikteyiz mesajını size bir örnekle anlatmak istiyorum. Mesela benim problemim vardı bir tane öğretmenle şimdiki müdüre gittim, çok sinirlenmiştim, hocam dedim "bu yapılmamalıydı falan" o da bana bu sene sorun çıksın istemiyorum okulun zaten adı çok kötü oldu sorun yaşamak istemiyorum, lütfen anlayışlı ol dedi ikna edici konuştu. Tamam hocam dedim bende rica ediyorsanız susarım dedim, hiçbir şeyde söylemedim, hani normalde işinizi halletmeyecek birisi olsaydı gider kendimiz konuşurduk, belki o an sakinleşemeyebilirdim. Hani o zaman sorun daha da büyüyebilirdi. Bu şunu gösteriyor bana yönetici bu güveni vermiş yani şuan ki müdürümüz en azından fikirlerimiz aynı bende insanların birbirlerini sevmesi taraftarıyım ee yani o da sorun çıkmasın, kimsenin kalbini kırmayayım …"

Sağlıklı iklim oluşumunda yöneticilere düşen görevlerin daha fazla olduğunu düşünüp, yöneticilerin bilgili ve donanımlı olup öğretmenlere rehberlik boyutunda yardımcı olunması gerektiğini düşünen "S" okulunda görevli yönetici yardımcısı Selin görüşlerini şöyle aktarmıştır:

> Bence yöneticiye olumlu iklimi oluşturma ve sürdürme anlamında daha fazla iş düşmektedir. Bundan dolayı yöneticinin her konuda bilgisinin olması gerektiğini düşüyorum ben. Öğretmenin sorularını cevaplaması gerekiyor. Bizim bu zamana kadar yaşadığımız en büyük sorun idari amirlerimizin belli konularda yetersiz olmasıydı. Ben sorduğum soruya cevap bulamıyorsam eğer idarecinin orada oturmasının benim için çok bir anlamı yok. Demiyorum ki ben her konuda bilgi sahibiyim. Ama en azından ben bilgisayarın başına geçip araştırıp konu hakkında bilgi edinip öğretmenimi aydınlatabiliyorum. Ya da en basitini söyleyeyim bir müdürün bilgisayar konusunda iyi olması gerekiyor bizim eski müdürlerimizden birinin bilgisayar konusunda hiç becerisi yoktu, ben sürekli sınıftan çıkıp ona bilgisayar konusunda bir şeyler öğretmeye çalışıyordum bu sıkıntılı bir durumdur.

Benzer biçimde yöneticilerin, öğretmenlikten idareciliğe yükseldiklerini, idarecilikte uzun zaman görev yaptıklarını ve bundan dolayı öğretmenlerin nasıl

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

durumda olduklarını, neler yaptıklarını unuttuklarını söyleyen "A" okulu öğretmenlerinden Ayfer, bu durumun yönetici öğretmen ilişkilerinde ve okul ikliminde önemli olduğunu ve bu konuda yöneticilerin eğitim almaları gerektiğini şöyle belirtmiştir:

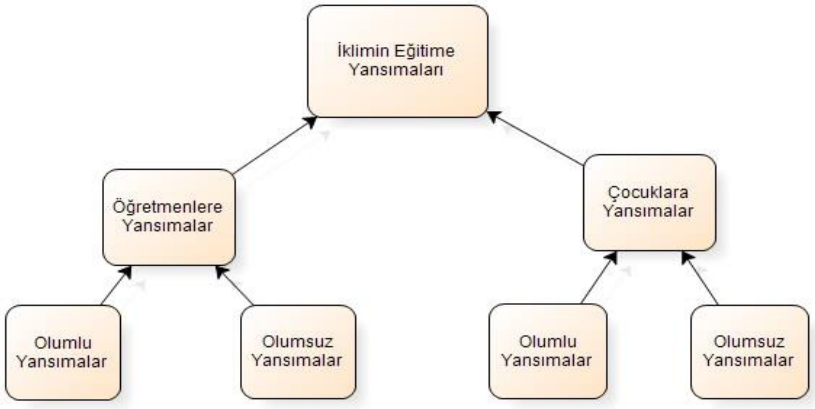
> İdarecilikte çok çok uzun görev yapmış öğretmenler bu öğretmen kadrosundadır, ama idarecilik yapıyordur. Müdür yardımcılığı yapıyordur ya da vekil müdürlük yapıyordur. Yapan kişi şunu düşünmeli, ben öğretmenken ne yapıyordum? Öğretmenken nasıl çalışıyordum? Dediğim gibi bir süre sonra unutuyor o kişi bunu ve yaklaşımının da farkında değil. Nereden geldiğini unutmamalı bu insanlar bunu. Hepimiz öğretmenlikten idareciliğe çıkabiliriz, mesela bu ülkede bu şehirde atıyorum 100 tane idareci varsa bu yüz idarecinin tamamı da öğretmenlikten gelme, hiçbirisi dışardaki fabrikadan çıkıp bir idareci olmuyor. Farklı sürelerde çalışıp idareci oluyorlar, idarecilik ee evet ayrı bir kavram, evet zorlukları çok fazla ama öğretmenini unutmamalı yani, ben bu meslekteyken ne yapıyordum, bu adam neler yaşıyor şimdi, bu insan ne hissediyor, bu yüzden de aslında üniversitelerin bu işe el atmaları gerekli. Hani daha önce yapılan bir eğitim vardı idarecilik eğitimi tam olarak ismini hatırlayamıyorum ama bu tür eğitimlerin ve sertifika programlarının yoğun olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum aslında hizmet içi eğitim gibi ama daha uzman ellerden verilmeli, kalkıp milli eğitimdeki bir şube müdürü bunu vermemeli o da zaten öğretmenliğini çoktan unutmuş bir insandır. Üniversitelerde bu okul yönetimi, okul idaresi, sınıf yönetimi gibi dersleri veren uzman kişilerden alınmalı bu dersler.

Yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı iklim için beklentiler bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin en fazla sağlıklı ilişki ve doğrudan iletişime değindikleri, okuldaki birlikteliğin ve yardımlaşmanın önemini vurguladıkları görülmüştür. Ayrıca yöneticilerden yapılması beklenenlerin, öğretmenlerden beklenilenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, öğretmenlerin sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde yöneticilerin daha fazla görev üstlenmeleri gerektiğini düşünmeleri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yönetici ve öğretmenlerden bazılarının okul içi ilişkilerde korunması gerekli denge üzerinde durdukları görülmüştür. Bazı yöneticilerin ailelerle yaşanan sorunlarda öğretmenden yana tavır sergiledikleri ancak bunun ideal bir yönetici tutumu olmadığı söylenebilir. Bu tarz durumlarda yapılması gerekenin hem öğretmenle hem de sorun yaşadığını düşünen veli ile görüşüp her iki tarafı da anlamaya çalışmak olduğu söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İklim Yansımalarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde; sağlıklı veya sağlıksız bir okul ikliminin eğitim uygulayıcıları öğretmenlere ve muhatapları çocuklara nasıl yansıdığına ilişkin sorulara yanıt aranmıştır. Bu amaçla ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklim bulunan "S" okul ve sağlıksız iklim bulunan "A" okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan bulgular ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. İklimin eğitime yansımalarının genel görünümü aşağıda Şekil 23'te sunulmuştur.



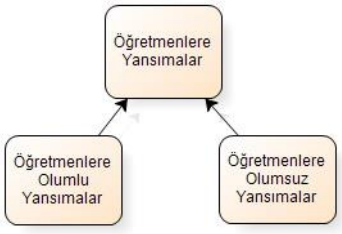
Şekil 23: İklim Yansımalarına İlişkin Tema ve Alt Temalar

Şekil 23'te görüldüğü gibi iklim yansımaları temasının altında *öğretmenlere yansımalar* ve *çocuklara yansımalar* olmak üzere iki alt tema oluşmuştur. Bu bölümde öncelikle öğretmenlere yansımalar ardından çocuklara yansımalar, alt temaları ve kategorileriyle ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Öğretmenlere Yansımalar

Öğretmenlere yansımalar alt teması görüşmelere katılan ölçek sonuçlarına göre sağlıklı olduğu belirlenen "S" okulu ve sağlıksız olduğu belirlenen "A" okulu yönetici ve öğretmenleriyle yapılan görüşmelerde elde edilen verilerden oluşmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin iklimin öğretmenlere yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 24'te sunulmuştur.

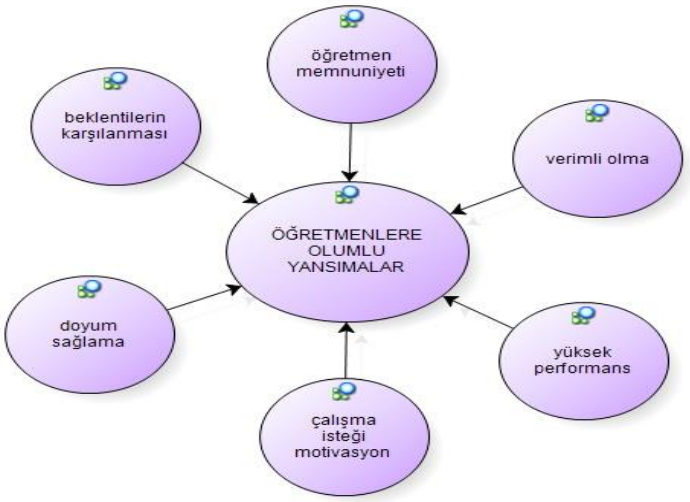
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 24: Öğretmenlere Yansımalar

Şekil 24'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, iklimin öğretmenlere yansımalarına yönelik alt temaları *"öğretmenlere olumlu yansımalar* ve *"öğretmenlere olumsuz yansımalar"* biçimindedir. "S" ve "A" okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen her kategoriye ilişkin ayrı ayrı bulgular ve yorumlar bu bölümde detaylandırılmıştır.

Öğretmenlere olumlu yansımalar. Görüşme yapılan "S" ve "A" anaokullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, iklimin öğretmenlere olumlu yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 25'te sunulmuştur.



Şekil 25: Öğretmenlere Olumlu Yansımalar

Şekil 25'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlere olumlu yansımalar alt teması; *"öğretmen memnuniyeti, beklentilerin karşılanması, doyum sağlama, çalışma isteği-motivasyon, yüksek performans ve verimli olma"* olarak şekillenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin, iklimin öğretmenlere olumlu yansımaları konusunda görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin sağlıklı bir iklimde çalışıyor olmaları onlara; memnuniyet, beklentilerin karşılanması motivasyon ve yüksek verimlilik olarak yansımaktadır.

"S" okulu yöneticisi Aygün, öğretmenlerin kendisinin yönettiği kurumdan memnun olmalarını onların görüş ve önerilerini olabildiğince dikkate alarak ve onlara kendilerini değerli hissettirerek sağlamaya çalıştığını ayrıca öğretmenlerin memnuniyetlerinin verimlerini olumlu etkilediğini şöyle belirtmiştir:

> Kişisel memnuniyetlerini kendilerinin değerli olduklarını hissetmelerine ve doyum sağlayabilmemize bağlayabiliriz. Mümkün olduğu kadar öğretmenlerin mutlu olması için çalışıyorum görüş ve önerilerini dikkate alıyorum. Bundan dolayı çalışma aşkı farklı oluyor yani burada şunu söyleyebilirim ben size sabahçı öğretmenlerim 1buçuğa kadar duruyorlar, saatin gözüne bakıp da 1'i 10 geçiyor çıkmam lazım yok bizde, ya da mesela saat 5 çıkmam lazım hayır yok. Burada iş bitsin şu olsun bu olsun hani biran önce evime gideyim kaçayım derdi yok mutlular burada. Dolayısıyla bu da sağlıklı iletişim ve ilişkilerden, öğretmenim iyi ki burada.

Aynı okulda görevli öğretmenlerden Tuğçe, çalıştığı kurumdaki eski yönetimle yeni yönetimi karşılaştırarak şimdiki yönetimin alan mezunu ve kadın olmasından duyduğu memnuniyeti ifade ederken, aynı okuldan meslektaşı Behlül ise benzer düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

> "Açıkçası aile gibi bir ortam var bu kurumda diyebilirsiniz. Genel olarak iyi bir iklim olduğunu söyleyebilirim bu kurumda. Diğer idarecilerimizin de hani ki bazılarıyla iletişim anlamında bir sıkıntı yoktu ama bizimle bir şey paylaşma, bir şey söylediğimizde ya da bir sınıfla ilgili bir ihtiyacı bir sorunu dile getirdiğimizde bunu anlayamayabiliyorlardı, anlatamayabiliyorduk. Karşı taraf anlamakta zorlanıyordu ama şu an ki idarecilerimizin hem okul öncesi kökenli olması hem bayan olmasının da etkisinin olduğunu düşünüyorum bu konuda evet şuan ki idarecilerimin karşılaştıracak olursak mutlu ve iyi bir ilişkileri olduğunu öyle bir kurumda çalıştığımı en başta sayarak söyleyebilirim evet." (Tuğçe)

> "Bilmiyorum biz müdürümüzden çok memnunuz. Ben 3-4 müdürle çalıştım ama bizi en iyi anlayan bize değer veren, çalıştığım müdürlerden ikincisi yaklaşık 15 yıldır öğretmenlik yapıyorum. Bir diğeri benim ilk görev yerimde ilkokul müdürüm vardı. Ama bu müdürümün idareciliğini çok beğeniyorum. Memnun oluyor insan hani düşünüldüğünü bilmek takdir edildiğini bilmek, beklentilerin karşılanacağını bilmek güzel oluyor, hissettiriyor onu bize sizi düşünüyorum diyor yani illa söylemesi gerekmez düşünmesi bile bazen yeterli bence." (Behlül)

"S" okulu öğretmenlerinden Ayça okulda beklentilerine cevap aldığına yönelik görüşlerini "*açıkçası bizden talep geldiği takdirde, gelişmeye yönelik her türlü taleplere karşı taraftan bir onay geleceğini düşünüyorum. Yeter ki siz beklentilerinizi söyleyin onlar ellerinden geleni yaparlar biliyorum."* biçiminde belirtirken, aynı okuldan meslektaşı Seher benzer düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

> Her sıkıntımızı dile getirdiğimizde her konuda yardımcı oluyorlar sağ olsunlar idare olarak. Yönetim anlayışı olarak sert bir yönetim uygulanmıyor yani gerektiğinde biz fikirlerimizi ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> beklentilerimizi söyleyebiliyorsak, evet denilebiliyor yani. Bakın önerilerimizi dinliyorlar. Ayrıca dinlenilen önerilerinde kabul edildiğini düşünüyorum. Yani zaten ortak bir ruh oluşuyor zaman içerisinde daha çok herkes nasıl bir şeye, beklentilerimizi ve onların karşılığı gelişiyor diye düşünüyorum, ortak bir paydada buluşuluyor beklentilerle ilgili.

Aynı okulda görevli meslektaşlarıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Seda, okulda isteklerinin karşılanmasının kendisini memnun ettiğini ve işten doyum almasını sağladığını şöyle belirtmiştir:

> Yöneticilerinizin sizi anlaması, sizinle fikirleri paylaşması, ihtiyacınız olan şeylerin karşılanması insan olarak benim doyuma ulaşmamı sağlıyor, daha ne isteyebilirim ki. Hemen hemen istediğim her şeyi yönetimden yani isteklerimin karşılığını almış oluyorum burada. Beni memnun ediyor bu durum. Zaten yapılanlar sizin yapacağınız şeylerin gerçekleştirmenizi artırıyorsa yapacağınız şeyler artıyor ya da kendinizi geliştirecek başka şeyler buluyorsunuz.

Öğretmenlerden bazılarının, sağlıklı iklimi oluşturan durum ve davranışların kendilerine çalışma isteği-motivasyon olarak yansıdığını düşündükleri görülmüştür. "S" okulu öğretmenlerinden Beril bu yöndeki düşüncesini *"…bu okulda çalışmayı seviyorum. Tabi zaman zaman küçük aksilikler yaşansa da, burada çalışmak beni olumlu yönde etkiliyor yani daha fazla çaba sarf etmeye dikkat ediyorum daha bir şeyleri içimden daha iyi gelerek yapmaya çalışıyorum. Severek yapmaya çalışıyorum."* şeklinde ifade ederken, meslektaşı Tuğçe *"öğretmen kendisini motive olmuş hissettiğinde enerjisi artacak. Daha çok gayret edecek daha farklı şeyler yapmak için kendinde enerji bulacak yani tekrar enerjisiyle yüklenmiş diyebilirim artık bir şeyler yapmak için gayretini ve verimini artıracaktır böyle bir ortam…"* şeklinde ifade etmiştir. Aynı okulda görevli Ayça öğretmenin benzer görüşleri şöyledir:

> Okulun sağlıklı olması motive edici ve moral verici oluyor bizim içinde. Bulunduğun atmosferin pozitif olması tabi ki, bizi de pozitif yapıyor. İşimizi daha çok severek yapmamızı neden oluyor. Çalışmalarımıza daha bir şevkle devam etmemize yarıyor. Ortam ne kadar güzel olursa insan o kadar mutlu çalışır, o kadar motivasyonu yüksek olur. Eeee aslında düşündüğümüzde sadece iklimde değil arkadaşlarla olan güzel ilişkiler varsa bir yerde memnunsanız, gün içinde mutlu olduğunuzdan etkinliklerin ve gününüzün olumlu geçmesi sağlanmış olur bence.

"S" okulu yönetici yardımcısı Selin sağlıklı bir iklimin öğretmenlere olumlu yansımalarından bahsederken, iklimin öğretmenlere verim ve performans olarak yansımasıyla ilgili düşüncelerini şöyle belirtmiştir:

> Kişisel memnuniyetlerini kendilerinin değerli olduklarını hissetmelerine bağlayabiliriz. Ben elimden geldiğince onlara değer verdiğimi hissettirmeye çalışıyorum. Bizim kurumda olumlu yansıdığını düşünüyorum. Etkileşim ve ilişkiler iklimi oluşturuyorlar hani bizde de sağlıklı bir iklim olduğu için öğretmenim mutlu ve memnun, öğretmenim mutlu ve memnunsa buradaki verimi ve performansı artıyor.

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerin sağlıklı bir okulda çalışmanın vakti daha etkili değerlendirmeye yardımcı olduğu görüşünde hemfikir oldukları görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Meslektaşlarıyla aynı doğrultuda düşünceye sahip olan Behlül'ün, sağlıklı bir ortamın öğretmenin okuldaki vaktini daha verimli geçirmesini sağladığını belirttiği görüşleri şöyledir:

> Memnun olduğunuzda okuldan ve arkadaşlarınızdan daha mutlu oluyorsunuz, daha bir güler yüzlü oluyorsun, çünkü kafanızda sorun olmuyor sınıfa girerken. Performansınız artıyor sanki. Ne bileyim bir hikaye dinlemek isteyen çocuk oluyor geliyor oturuyor yanına onu okuyorsun böyle yani. Daha çok verimli geçiyor mutsuz bir ortama nazaran.

Aynı soru yönetici ve öğretmenlerce sağlıksız iklime sahip olduğu düşünülen "A" okulda çalışan yönetici ve öğretmenlere sorulduğunda benzer yanıtların verildiği görülmüştür. "A" okulunda görevli yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin iklimin eğitim öğretim hizmetleri uygulayıcıları öğretmenlere olumlu yansımaları hakkındaki düşünceleri şöyledir:

> "Olumsuzluk yaşamadığım zamanlarda çalışanlarda bilirle oynarım gülerim, ben mutluysam eğer sınıfın içinde çocuklar da mutlu oluyor zaten. Hani işimi yaparken daha bir candan, daha bir heyecanlı yapıyorum ki, hani mesleğinizi 11. Senesine geldiğinizde şey olmuyor artık, ay şunu da yapayım bunu da yapayım yok. Doğal olarak bir şey var hani yavaş yavaş yorulma hali var. ama mutlu olduğumda unutuyorum 11. Senemde olduğumu, bende 2.3. senemdeymiş gibi havasına giriyorum, o enerji oluyor kendimi tazeliyorum yeniden. Aksi halde 11 değil 15 yıllık gibi davranası geliyor insanın, yorgun hissediyorsunuz." (Emine)

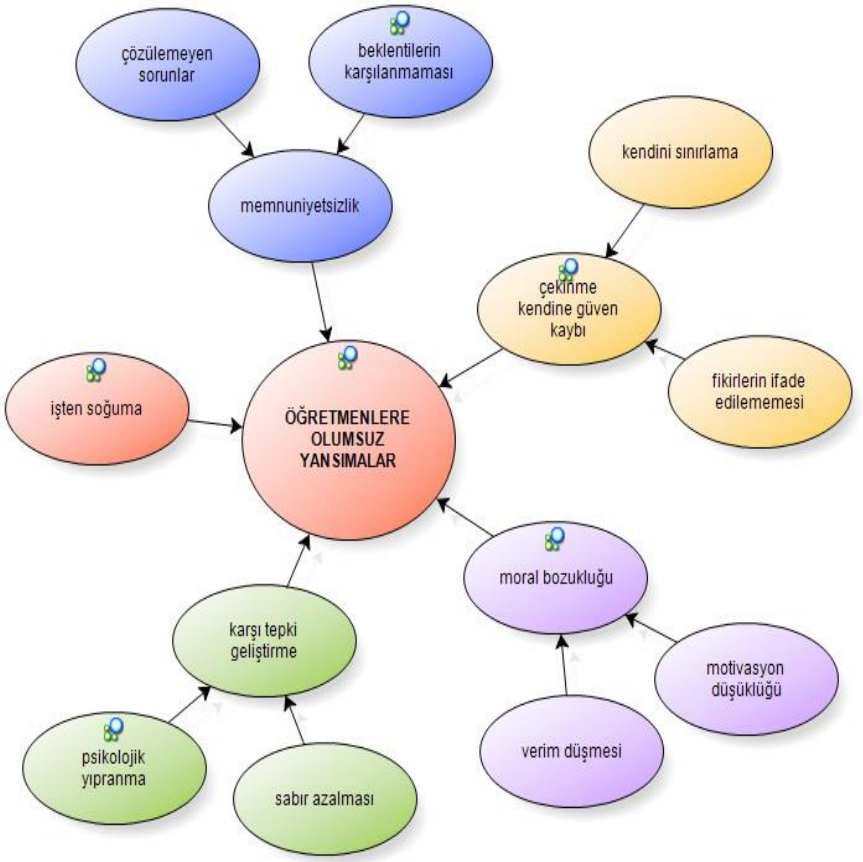
> "Keyfim yerinde ve mutlu olurum illaki. Birebir belli ederim öğrencilere her şekilde, onlarla daha samimi ve içten olursunuz. Etkinlikleri daha canlı ve yaşayarak yaparsınız. Her şeyin içinde olmaya çalışırsınız, size gelen sorulara düzgün ve tam cevaplar verirsiniz kaçamak sorular yerine. Daha etkin olursunuz sınıfta kıpır kıpır duramazsınız yerinizde. Her çocukla ilgilenmeye çalışır varsa yapmak istedikleri tamamını yapmaya çalışırsınız. Onları da mutlu edersiniz, sizden alacakları hazzı ve güveni tam olarak karşılarsınız mutlu olduğunuzda. Paylaşmak istersiniz mutluluğu yansıtırsınız her halinizle onlara ve paylaştıkça artacağını düşünüp o günün hiç geçmesini istemezsiniz. Olumlu görünün her şey yani gözünüze." (Dilek)

> "Okul iklimi iyi olduğunda çevresindekilere neşeyle bahseder. Okulu sahiplenir, aidiyet hisseder. Belki daha fazla çaba harcama yönüne girer mesela birisinin eksiğini kapatmaya çalışır yani kendi görevini yapar ama aynı zamanda arkadaşına da yardım etmeye çalışır. Kötü niyet aramaz eğer öğretmen okulunu çok sever, performansı daha yüksek olur." (Selma)

Hem sağlıklı hem de sağlıksız iklim koşulları bulunan "S" ve "A" okulunda görevli yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerle okul ikliminin öğretmenlere olumlu yansımaları bağlamında yapılan görüşmelerde, yönetici ve öğretmenlerin aynı düşünceleri paylaştıkları görülmüştür. Çalışılan ortamın sağlıklı ve güzel özelliklere sahip olmasının öğretmenlere verim, performans, memnuniyet, beklentilerin karşılanması ve iş doyumu anlamında olumlu yansıdığı söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Öğretmenlere olumsuz yansımalar. Görüşme yapılan "A" anaokullundaki yönetici ve öğretmenlerin, iklimin öğretmenlere olumsuz yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 26'da sunulmuştur.



Şekil 26: Öğretmenlere Olumsuz Yansımalar

Şekil 26'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlere olumsuz yansımalar alt temasına ilişkin kategorileri; *"memnuniyetsizlik, işten soğuma, karşı tepki geliştirme, moral bozukluğu, çekinme-kendine güven kaybı"* olarak şekillenmiştir.

Sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "A" okulunda görev yapan yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, iklimin öğretmenlere olumsuz yansımaları konusunda görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin sağlıksız bir iklimde çalışıyor olmaları onlara; özellikle memnuniyetsizlik, beklentilerin karşılanmaması ve isteksizlik olarak yansımakta olduğu görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"A" okulu öğretmenlerinden Ayfer ve İnci, iklimin soğuk olması ve okulda herhangi bir problem yaşanması durumunda öğretmenin her şeyiyle olumsuz etkilendiğini okula gelme isteğinde düşme olduğunu ve çocukların olumsuz etkilendiklerini şöyle belirtmiştir:

> "Bir de üstüne kafanız dolu olduğunda sinirli olduğunuzda gergin olduğunuzda probleminizi çözemediğinizde gerek idareyle gerek diğer personelle sorununuzu çözemediğinizde işiniz iki kat artıyor. Bu sefer yapılacak olan bir iş, yani isteksiz keyifsiz yapılan işle keyifle yapılan iş birbirini tutmuyor. Bir süre sonra kafanızda sorun var ya hani o 5 saat 15 saatmiş gibi bitmek bilmiyor. 5 saati yetiştiremiyorsunuz bazen ben daha bu etkinliği yapacaktı, çocuklara oyun etkinliği müzik etkinliği planlamıştım ne çabuk geçti zaman diyorsunuz. Bazen de off bitmedi de gitti bu saat diyorsunuz. Hani yapıyorum yapıyorum bitmiyor, çocuk bitmiyor veli bitmiyor anlayışına gelebiliyor yani sorun yaşandığında iklimde, çalışma ortamında, okulda." (Ayfer)

> "Şöyle söyleyeyim; bariz problem çıktığında sizinle alakalı ise her şeyiniz etkileniyor. Etkinliklerden, içeriklere, içeriklerden çocuklarla olan etkileşim ve iletişiminize varana kadar yansımalar oluyor. Mesela ben sigara içmişim ve gelmişim 3-5 dk mantıksız geliyor size anlatabiliyor muyum çocukça geliyor, söylenen şey. Bir sigara içersiniz biter ve gelirsiniz dakika tutamazsınız. Böyle şeylerle uğraşırsanız, kafanızda bu kadar basit bir şeye sorun yaratılırsa verdiğiniz eğitimin kalitesi bile değişebilir belki, üzerine fazla titremeden yapıyorsunuz bir şeyleri, çok özenmiyor ve düşünmüyorsunuz üzerinde, yapılsın bitsin istiyorsunuz ve o gün zaten geçmek bilmiyor ki, sıkılıyorsunuz daha öncede dediğim gibi." (İnci)

Öğretmenlerden Melda, çalıştığı kurumun sağlıksız olduğunu ve okulda sürekli bir şey olacak diye tedirgin olmaktan duyduğu memnuniyetsizliği bununla beraber böyle durumların öğretmenlerin huzurunu ve işe olan sevgisine olumsuz yansıdığını şu şekilde ifade etmiştir:

> İşte bizimki gibi bir yönetimle nasıl bir sağlıklı ortam oluşturup dilediğinizce ya da gönüllü bir şekilde çalışacaksınız ki biliyorsunuz ki idarecinin sizin ne arkanızda nede size yardım edecek yani. Olumsuz bir durumda olduğunuzu bilse dahi yardım etmiyorsa ne beklersiniz öyle bir yöneticinin bulunduğu okul ortamından. Hani güvende vermiyor, bu ister istemez çalışanların tamamına yansıyor. Kendimi kastığım için rahat hissetmiyordum sınıfta kendimi. Yani nasıl desem, sürekli tetikte bekleme var ya işte öyleydim ben ve diğer arkadaşlarımda öyleydiler konuşuyorduk çünkü bunları paylaştığımız zamanlar oldu. Huzurlu bir şeyim yoktu yani ki ben mesleğimi geçekten çok severek yapıyorum ama severek gelmiyorsunuz işte, ee ne bileyim bir huzur bir şey yoktu.

Meslektaşlarıyla benzer düşüncelere sahip öğretmenlerden Dilek ise, sağlıksız okul ortamında çalışmanın öğretmene olumsuz huzursuzluk, isteksizlik gibi yansımalarını şu şekilde anlatmaktadır:

> Önceki okulumda yaşadığımız sorunları müdürümle çözemedik. Öyle bir müdürdü hani şöyle olacak böyle olacak, astığım astık kestiğim kestik bir adamdı. Öyleydi ama belirtemezdim ben bunu ona hani siz bana şöyle yaptınız ben size böyle yaptım diyemezdim. Hani sorunu aşamıyorduk devam ediyordu, keyifsizdim mutsuzdum, gitmek istemiyordum okula huzursuzdum. Yanlış mesleği seçmişim bile dediğim olmuştu yani. Hani böyle yıl geçer mi diye sorarsanız geçti evet 1 yıl geçti yani ister istemez.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"A" okulu yönetici yardımcısı Selma, sağlıksız iklimin öğretmenlerin işe olan isteksizliğini artırdığına ve öğretmenleri işten soğuttuğuna ilişkin öğretmenlerle benzer düşüncelerini *"sağlıksız bir okulda aşırı baskı oluyor, aşırı baskı olduğunda iş yapılıyor ama mutlu olmuyor insanlar o okulda. İsteyerek gitmiyor ya da gelmiyor öğretmenler. İşten soğuyorlar aslında."* şeklinde ifade etmiştir.

Meslektaşıyla aynı doğrultuda düşüncelere sahip öğretmenlerden Hülya düşüncelerini *"Bu okulda da kesinlikle öyle çok kötü bir hava var bu okulda kesinlikle. Ayaklarım geri geri gidiyor bu okula gelirken."* şeklinde açıklarken, aynı okulda görevli öğretmen Pakize ise, *"Valla ben geçen sene çok sorun yaşadım giden müdürümüzle, bizim müdür soruşturma geçirmişti biz taraf olmuştuk artık çok birbirimize girdik çok yüzgöz olduk yani okuldan gittiler falan idarecilerin hepsi ee okul iklimi berbattı ben okula gelmek istemiyordum."* biçiminde düşüncelerini belirtmiştir.

Sağlıksız iklim bulunan "A" okulu öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde, okulda çözülemeyen, uzayan sorunlar yaşandığında öğretmenlerin psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri ve sabırlarının azaldıkları görülmüştür. Öğretmenlerden Ayfer bu konuda düşüncelerini *"sorunlar uzadığında sizi yıpratıyor, iş hayatınız zehir olur, isteksiz olduğunuz için gelmek istemezsiniz işe sonunda veriminiz düşer varın çocukları siz düşünün çok uğraşmak istemezsiniz."* biçiminde ifade ederken meslektaşı Hülya ise, *"okulda yaşanılan sorunlar için yardıma ihtiyacım vardı ve olumsuz bir ortamda kimseden yardım alamadım. Etkilendim, psikolojik olarak çöktüm. Bu tabi çocuklarıma sabırsızlık ve onlara katlanamama olarak yansıdı."* şeklinde belirtmiştir.

Aynı doğrultuda düşüncelere sahip öğretmenlerden Emine ve Ayfer'in çalışılan ortamın olumsuz etkisinden dolayı sınıfta gereksiz sinirli davrandıklarını ve sabır göstermekte zorlandıklarını belirttikleri görüşleri şöyledir:

> "Gerginseniz doğal olarak hani ne kadar işte bastırmaya da çalışsanız, yansıtmamaya da çalışsanız gerginseniz işte 3 kere de sabredip üçüncü de kızacağınız bir çocuğa birincide kızar hale geliyorsunuz. Hani sabrınız daha az oluyor çünkü o sırada kafanızı meşgul eden başka bir şey var çocuklara kendinizi tam olarak veremiyorsunuz. Mesela okulumda ben mutsuz ve idareyle sorun yaşamışsam, "çocuklar bunlar toplanacak derim, yerimden kalkmam, beklerim onlara toplanmadı, hala toplanmadı, hala toplanmadı diye kızgın bir şekilde uyarırım çocukları" en net kendimde gözlemlediğim şey bu yani. O gün anlıyorum ki ben iyi değilim. Çocukların toplanmaları için yardım etmemişsem, şarkılar söylemiyorsam, toplayın artık diye sürekli uyarılar, başka şeyler için gereksiz uyarılar sinirden ve mutsuzluktan gelen uyarılar kullanıyorsam ben iyi değilim." (Emine)

> "Ben geçen sene çok sıkıntılı zamanlar geçirdim idareyle sorunlarım oldu çok fazla. O kadar çok etkileniyorsunuz ki bu her şeyinize yansıyor bir süre sonra. Sınıfta aslında çokta tepki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> vermeyeceğim davranışlara, çocuğu karşıma alıp konuşup sorunu çözebileceğim davranışlara ters tepkiler vermeye başladım ve çocuğun okuldan yavaş yavaş soğumasına sebep oldum. RAM'dan gelen bir çocuk ama bunu ona daha fazla sabır göstermem gerektiğini gösteriyor. Ona daha fazla sabır gösteremedim, çalıştığım ortam beni olumsuz etkilemişti." (Ayfer)

Bununla birlikte öğretmenlerin, psikolojik yıpranma ve sabır azalmasından dolayı yöneticilerine karşı tepki geliştirdikleri görülmüştür. Öğretmenlerden Emine'nin yönetimin yaptığı çay içme uygulamasının yanlış bulduğu için, yöneticiye gösterdiği tepkiyi şöyle belirtmektedir:

> Uygulamaya daha fazla dayanamadım yani, artık çay içmedim, hani bunu yaptım, çay içmedim, sıcak su almadım. Sadece ilk bir hafta kahvaltıda da çay içmedim artık içmem dedim. Benim için gerçekten bakın çok önemli değil yani. Su niyetine düşünebilirsiniz, ağız kuruluğunu gidermek için kullanıldığını düşünebilirsiniz. Hayatımda hiçbir zaman çok önem verdiğim bir şey olmadı yani. Ama müdüre hanımın bu tepkisinden sonra kahvaltı da yapmam dedim yani, içmem yemem daha iyi. Bu mesele midir ya. Ben çay içmedim tepki koydum

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin fikirlerini ifade edemedikleri, önerilerin dinlenmemesinden dolayı kendilerine güven kayıpları yaşadıkları ve kendilerini fikir paylaşımında sınırladıkları görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Melda'nın ve Emine'nin görüşleri şu şekildedir:

> "Müdürümüz öyle her fikri kabul etmezdi aslında kabul etmek istemezdi. Toplantılara kafasında kabul ettirmeyi düşündüğü şeylerle gelir, bizlere dikte eder, kendisini rahatlatır giderdi. Bizler ise söylemeyi düşündüğümüz şeyleri söylemeden beklerdik. Zaten söylediğimizde de yerine gelmeyeceğini ya da önemsenmeyeceğini biliyorduk. Böyle olunca insan kendisini çekmek zorunda kalıyor. Bir şeyleri söyleyemez duruma geliyorsunuz. Tabiri caizse kendinizi sınırlıyorsunuz." (Melda)

> "Eğer bir toplantı olduysa bir şey istendiğinde bizden "şöyle olmalı, böyle olmalı ama yine söyleyeceğiz ve yine dinlemeyecek" ne anlamı var deyip gene canımızı sıkıyorduk. Konuşmamaya çalışıyorduk bizde, birbirimizle hani çok grup olamıyorduk, bu konuları konuştukça gerilmeyelim diye. Öyle kalıyordu yani çok olumlu bir hava olduğunu söyleyemem kesinlikle." (Emine)

Yönetici ve öğretmenlerce sağlıksız iklime sahip olduğu düşünülen okulda yöneticilerin öğretmenlere, yapılması istenilen bir şeyin yapılmaması halinde resmi makamlara başvurulabileceği gösterilmeye çalışıldığı yani çalışanlara gözdağı verildiği görülmüştür. Öğretmenlerin ise bu durumu aşmak için yöneticilerin verdikleri her işi koşulsuz yapmaya çalıştıkları görülmüştür. Bu konuda öğretmenlerden Münevver düşüncelerini *"okulda diktatörlük var gibi bir şeydi aslında çokta farklı bir durum değil. Hani şunu yapacaksınız bitti, ama onu oraya niçin yazıyoruz, neden yapıyoruz yapma sebebi ne, benim görevim değilse neden yapıyorum gibi bir soru sorma lüksünüz yoktu. Bizde ne dendiyse yaptık ses çıkarmadan."* şeklinde belirtirken yönetici yardımcısı Selma ise benzer düşüncelerini *"Yapılması gerekenler disiplinli bir şekilde yapılıyordu. Belli bir seviyedeydi hepsi, öğretmende o şeyi hissediyordu yani*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

*yapmadığında resmi yollara başvurulacağını biliyordu. Yapması gerekeni o kurala uyması gerekeni biliyordu ve onun dışında bir sorun yaşamadık yani." ş*eklinde açıklamıştır.

"A" okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde, olumsuz bir okul ikliminin ve çözülemeyen sorunların, öğretmenlere; memnuniyetsizlik, moral bozukluğu, motivasyon ve verim düşmesi şeklinde yansıdığı görülmüştür. Öğretmenlerden Dilek bu konuyla ilgili düşüncelerini *"Tabi tabi o dönemde sürekli bir sorun vardı okulun içinde o zaman gerçekten etkilendi. Motivem de, verimim de elbette düşüyordu."* şeklinde belirtirken, benzer düşünceleri olan öğretmenlerden Emine, İnci, Hülya, Pakize ve Melda bu konuda görüşlerini şöyle belirtmiştir:

> "Yani şu ana kadar verdiğim örneklerin hiç birisinde çözüm gördünüz mü bilmiyorum ama biz hiç birini çözemedik. Çözülemez zaten böyle bir kişiliğe sahip insanla, çözüm odaklı olmayan bir insanla nasıl çözüm bulacaksınız. Her şeyden nem kapan, yapılan her şeyi kendi üzerine alan birisi size güvenemez, güvenmezse tedirgin bir şekilde yaklaşacak ve sürekli bir şüphe duyacak size karşı. Size tepeden bakacak, mesafeli hem de gereksiz bir mesafeden davranacak. Çözüme ulaşılmaması çok normal bence. Çözüm olması için lider özelliklere sahip çalışanlarını anlayan ve onlara güvenen yöneticiye ihtiyacımız var ama bizim elimizde de o yok maalesef. Her şey öğretmenlerin iç dünyasında kalıyor herkes mutsuzluğuyla, moral bozukluğu ile beraber gelip gidiyor okula anlayacağınız. hani çoğu arkadaş diyor sabahleyin böyle düşük enerjiyle geliyoruz, şu gün bir bitse, şu etkinliklerimiz bitse. Düşünün bir başlarken böyle başlıyoruz bu gün biter mi sizce? Gerçekten hele hele yaşadığımız sorunlar idareden kaynaklandığında bir haftaya yayılıyor, iyi bir idareci bunu bilir aslında, hani siz eğer personelinizle ilgili bir sıkıntı, onun moral bozukluğunu iki katına çıkaracak bir davranışta bulunursanız performansını düşeceğini bilirsiniz. Mutsuz geleceğini bilirsiniz."(Emine)

> "Bu olay olduğunda moraliniz bozuk oluyor o gün yapacağım şeyleri yapmadım mesela ben. Gelmek dahi istemediğiniz oluyor çünkü sorun yaşadığınız bir yerde ve sorun yaşadığınız kişiyle birlikte olmak istemiyorsunuz, görmüyorsunuz belki onu ama aynı çatı altındasınız ya hani rahatsız oluyorsunuz. Önceki gibi değil bir sıcaklık yoktu okulun içinde koridordaki ayak sesleri bile fark ediyor ondan sonra, dedim ya hani bir otorite sağlanmaya çalışılıyor okulda, karşı çıksanız farklı bir durum ortaya çıkıyor, çıkmasanız çok soğuk bir ortam dolayısıyla okula gelmekten sıkılıyorsunuz, bir süre sonra. Bu tabi çocuklara da yansıyor, yansıtıyoruzdur yani." (İnci)

> "Moralimi bozan bir şey olduğunda çocuklarda bunu hissediyorlar, ben biraz duygusalım o yüzden yüzüme ve çocuklara yansıyor. Yapamıyorum yani çocuklara istediğim gibi öğretemiyorum. Ben çok daha iyisini, her şeyin mükemmelini yapmayı istediğim için o zaman verimimi etkiliyor benim tam olarak öğretmek istediğimi öğretemiyorum." (Hülya)

> "Verimim, benim velilerimde şikayet etti zaten soruşturmayı benim velilerim açtılar, çok gerildik şey velilerde çok gerildi, okulun içinde sizin başınızdaki insanların eksikliklerini biliyorsunuz o kapatıyor, velilerle birlikte savaşımız vardı. verimimi etkilemez olur mu, o ara okula gelmek bile istemiyorsunuz zaten, günü geçiştiriyorsunuz daha doğrusu zaman biran önce bitsin istiyorsunuz, onu görmek istemiyorsunuz, sesini duymak istemiyorsunuz. Böyle olunca veriminiz bir hayli düşük oluyor." (Pakize)

> "Verimimi etkiliyordu tabi yaptığım mesela vereceğiniz bir konuyu mesela gerçekten şevkle anlatırsınız, çocuklar o gözünüzdeki pırıltıyı görür ve size dönüt verir karşılık verir o vardır bide verdiğiniz konuyu aynı konuyu verirsiniz aynı cümleleri kurarsınız belki ama böyle bir donuk

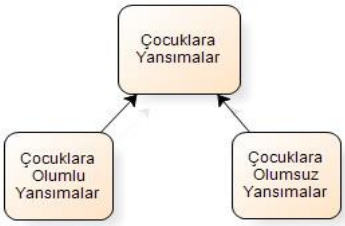
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ifadeyle anlatırsınız çocuğun ilgisini çekemezsiniz. Dolayısıyla verimi de etkilemiş olur mutlaka. Çalışma ortamı, o çalıştığınız atmosfer sınıflara yansıyor." (Melda)

Sağlıksız iklim koşulları bulunan "A" okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerle okul ikliminin öğretmenlere olumsuz yansımaları bağlamında yapılan görüşmelerde, yönetici ve öğretmenlerin aynı düşünceleri paylaştıkları görülmüştür. Sağlıksız iklimi olan ve buna bağlı olarak olumsuz olayların yaşandığı bir okulda görev yapan öğretmenlerin; memnuniyetsiz, moral-motivasyon düşük, isteksiz halde çalışıyor oldukları ve okula gelmek istemedikleri söylenebilir.

Çocuklara Yansımalar

Öğretmenlere yansımalar alt teması görüşmelere katılan ölçek sonuçlarına göre sağlıklı olduğu belirlenen "S" okulu ve sağlıksız olduğu belirlenen "A" okulu yönetici ve öğretmenleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin iklimin çocuklara yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 27'de sunulmuştur.

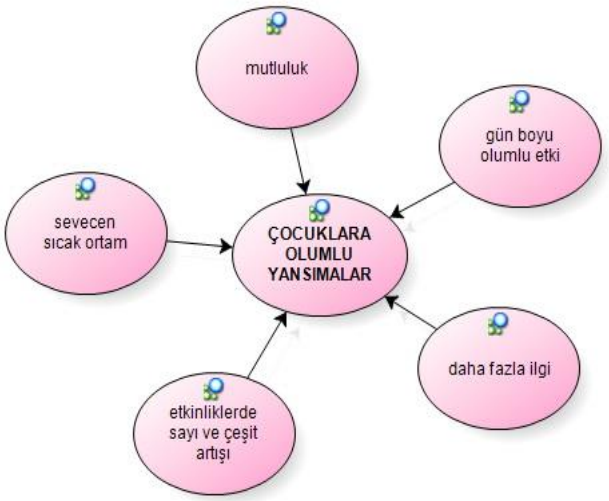


Şekil 27: Çocuklara Yansımalar

Şekil 27'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara yansımalarına yönelik alt temaları *"çocuklara olumlu yansımalar* ve *çocuklara olumsuz yansımalar"* biçimindedir. "S" ve "A" okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen her kategoriye ilişkin bulgular ve yorumlar bu bölümde detaylandırılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Çocuklara olumlu yansımalar. Görüşme yapılan "S" ve "A" anaokullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara olumlu yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 28'de sunulmuştur.



Şekil 28: Çocuklara Olumlu Yansımalar

Şekil 28'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, çocuklara olumlu yansımalar alt teması; *"mutluluk, sevecen ve sıcak ortam, gün boyu olumlu etki, etkinliklerde sayı-çeşit artışı ve daha fazla ilgi"* olarak şekillenmiştir.

Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara olumlu yansımaları konusunda görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin ve öğretmenlerin okuldaki olumlu veya olumsuz ilişkilerden öğrencilerin etkilendiğini söyledikleri görülmüştür. Bu konuda "A" okulu öğretmenlerinden Dilek düşüncelerini *"eğitim-öğretim ister istemez etkilenir okuldaki ilişkilerden bence. Mutluysanız zaten şey olursunuz yani yansıtabilirseniz bunu öğrencilerinize yani ama devamlı başınızda bir baskı varsa size bir şekilde baskı yapılıyorsa keyfiniz olmaz ve onu öğrenci her şekilde bilir."* biçiminde açıklarken, okulda bulunan olumlu çalışma ortamının zincirleme olarak birbirini etkilediğini ve bu etkinin çocuğa kadar ulaştığını düşünmekte olan "S" okulunda görevli yönetici Aygün ve öğretmenlerden Behlül düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

> "…etkileşim ve ilişkiler iklimi oluşturuyorlar hani bizde de sağlıklı bir iklim olduğu için öğretmenim mutlu, öğretmenim mutluysa buradaki verimi artıyor. Yani insanlarla olan iletişimi de

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> farklı oluyor, velisiyle, personelle ve özellikle çocuklarla olan iletişim ve ilişkileri de farklı oluyor buna bağlı olarak." (Aygün)

> "Yani insan mutluysa etrafındakileri mutlu etmeye çalışıyor bir şekilde hani. İnsanın hayatı okuldan ibaret değil işte paylaşıyorsun birçok şeyi. Şimdi okulda da mutluysan çocuklarını da sevgiyle kucaklıyorsun.

Öğretmenlerin sağlıklı bir iklimde çalışıyor olmaları çocuklara; öncelikle güler yüz ve mutluluk olarak yansımaktadır. Sağlıklı bir çalışma ortamında severek ve mutlu bir şekilde çalışacağını belirten "S" okulu öğretmenlerinden Seda düşüncelerini *"Anlayışlı ve güzler yüzlü insanların bulunduğu bir ortamda çalışıyorum ve çocuklar içinde elimizden geleni mutlu bir şekilde yapmanın ayrıcalığını yaşıyoruz hep birlikte. Aslında onlara da bizden dolayı bu mutluluk yansıyor, çünkü sınıfta bu havayı yansıtıyoruz."* şeklinde söylerken, aynı okulda görevli Saliha bunun çocuklara olumlu biçimde yansıyacağını şöyle belirtmiştir:

> "Okul ortamının yani çalışma atmosferinin olumlu olması bizleri mutlu eder. Elinden geleni yaptığını biliyorum daha doğrusu bu kurumdaki herkes eğer mutlu ise bir şeyler doğru olduğu içindir. Yöneticisinden öğretmenine kadar hatta çocuklara kadar her şey yolunda gittiği için olumsuzluk, ters olaylar ve düşünceler olmadığından mutluyuz burada. Bundan dolayı sınıfa güler yüzle girip etkinliklerimizi yaparız. Biz mutlu olduğumuzda çocuklarımızda mutlu olur tabi ki.

"S" okulu öğretmenlerinden Ayça, aslında ilişkilerin bir döngü içerisinde olduğunu çocukların mutluluğunun öğretmene ardında yöneticiye yansıdığını belirttiği görüşleri şöyledir:

> Bu etkinliklerin olması gerektiği gibi olmasını kolaylaştırır diyebilirim. Çocuklarla olan iletişim daha candan ve samimi olacaktır belki mutluluk ve kuruma duyulan güvenle. Ama şurası gerçek okuldaki ortamın güzel olması sınıftaki ortamında güzel olmasına katkı verir evet. Yani çocuklar mutlu olduklarında çalışmalarında mutlu olurlar, yaptıklarında hani verimli olurlar. Mutlu olurlar, onlar mutlu olduklarında öğretmen mutlu olur, onlar başarılı olur başarılı olduklarında öğretmen mutlu olur, öğretmen mutluysa idareciyle sorunları olmaz, öğretmenlerle sorunları olmaz yani bir döngü bu yani sonuçta öğretmen mutluysa çocuklar mutludur.

Görüşler incelendiğinde öğretmenlerin içinde bulundukları ortamdan etkilenip bu etkiyi çocuklara yansıttıkları anlaşılmıştır. Öğretmenin çocuklara yansıttığı olumlu etkinin onlar için daha neşeli etkinliklere dönüştüğünü ve gün boyu devam edebileceğini söyleyen öğretmenlerden "S" okulu öğretmenlerinden Seher ve "A" okulu öğretmenlerinden İnci bu konu hakkındaki düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

> "Tabiki sağlıklı bir okul ikliminde daha, idarenin verimli olması, öğretmenin verimli olması çocuklara illaki olumlu bir şekilde yansıyacaktır yani. Öğretmenin mutlu hali, çocukların kapıda güler yüzle karşılanmış olması, idarenin güler yüzle karşılaması, öğretmenin güler yüzle karşılaması, çocuğunda daha sınıfa girmeden onun bir etki olmasına sebep oluyor tabi ki olumlu etki yani. Gün içinde hani çocuklar ne kadar rahat, o karşılaşmayı rahat yaşarlarsa ve olumlu yaşarlarsa gün içindeki halleri de öyle devam edecektir. Bu şekilde yansıyacağını düşünüyorum. Çocukları sevecen bir ortama almış olursunuz, sıcak bir karşılamayla yani." (Seher)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> "Okulda iyi olaylarla karşılanırsam iklim sıcak, ortam harika ise bu sınıfa yansımakta illaki, o gün gerçekten güzel ve çabuk geçiyor. Çocuklarla daha neşeli etkinlikler yapıyorsunuz, daha mutlu oluyorsunuz ve bunu sınıfa yansıtıyorsunuz. Bakın müdürünüz eğer size olumlu davrandıysa, sınıfa o motiveyle giriyorsunuz bir kere ardından, çocuklarla olan iletişiminiz mutlu olduğunuz ve motivasyonunuz yerinde olduğundan sizde sınıfta daha sıcak ve samimi oluyorsunuz. Çocuklara daha yakın davranıyorsunuz o mutluluğu onlar da sizden alıyorlar zaten." (İnci)

Öğretmenlerden bazıları ise, olumlu bir okul ikliminde daha istekli olunacağından çocuklara yapılan etkinliklerin sayılarında artış olabileceğinden söz etmişleridir. Sağlıksız iklim bulunan "A" okulu öğretmenlerinden Hülya bu konudaki düşüncelerini *"Çok daha iyi yansıyor o zaman şen şakrak oluyorum çocuklara fazlasıyla öğretiyorum, planımda bir şakı varsa ben hızımı alamıyorum iki şarkı öğretiyorum çocuklara."* biçiminde aktarırken, sağlıklı iklime sahip "S" okulu öğretmenlerinden Behlül ise çocuklara daha fazla ilgi gösterilebileceğini şöyle açıklamıştır:

> Yani mutlu olursan da bugün planda ne var bakayım aa buna ek birazda şunu yapayım, diyorsun. Etkinlik sayılarında belki değişiklik olabilir hani çocuklara daha istekli yaklaşılacağı için, onların hoşuna giden etkinliklere daha çok yer veriyorsun, ayrıca bizim burada oyun parkı var onları ödüllendirmek istersen orayı kullanıyorsun, eğer güzel bir gün geçiriyorsan onlara da ödül vermeyi istiyorsun çünkü mutlusun ve onları da daha mutlu etmek istiyorsun yani mutlu edecek şeylere daha çok yer veriyorsun. İnsanın özel günleri oluyor yani çok mutlu olduğunuzda daha bir güler yüzlü oluyorsun, çocukların sorularına daha ayrıntılı açıklayıcı cevaplar veriyorsun. Artı başka şeyler yapmaya çalışıyorsun. Mutluysa etrafındakileri de mutlu etmeye çalışıyor ve daha istekli oluyorsun.

Farklı iklim bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerle aynı düşünceleri paylaşan "A" okulu yönetici yardımcısı Selma ise, öğretmenin okuldan memnun olması durumunda sınıfta daha farklı çalışmalara yer verebileceğini şöyle belirtmiştir:

> Ortamı güzel olan bir okulda görev yapan öğretmen sınıfa mesela normalde yapması gerekenin dışında daha da farklı şeyler yapmaya çalışır öğrencilere ne bileyim yarışmalar olabilir, proje çalışmaları olabilir ya da kutlamaları olabilir onlara da hazırlamaya çalışır. Yani bir adım önde götürür morali yerinde olursa yani. Performansı mutlaka olumlu etkilenecektir. Etkinliklerinde daha mutlu ve neşeli olup çocuklara daha güler yüz ve candan davranışlar sergileyecektir.

Meslektaşıyla aynı doğrultuda düşüncelere sahip "S" okulu yöneticisi Aygün ise, güzel ortama sahip bir okulda çalışıldığında öğretmenin mutlu olduğunu bunu çocuklara farklı etkinlikler düzenleyerek yansıtabileceğini *"Okulumda mutlu olan bir öğretmen olsam çocuklarımı alır dışarıda da oynarım, içeride de oynarım, etkinlikleri işleyişlerim çok daha farklı olur."* biçiminde ifade etmiştir.

"A" okulu öğretmenlerinden Dilek ise, sağlıklı bir iklime sahip olan okulda çalışıldığında öğrencilerle daha samimi, içten ve daha aktif olunabileceğini ayrıca

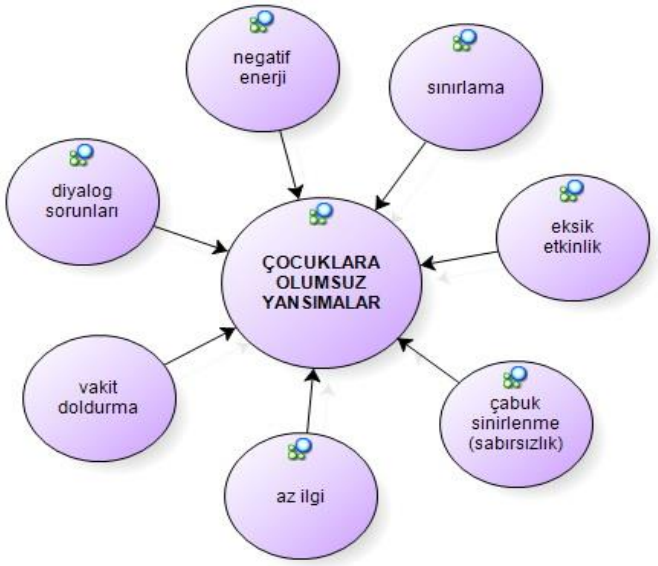
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

öğrencilerden gelen sorulara daha detaylı ve tam cevaplar verilip onlara daha fazla ilgi gösterilebileceğini şöyle anlatmaktadır:

> Keyfim yerinde ve mutlu olurum illaki. Birebir belli ederim öğrencilere her şekilde, onlarla daha samimi ve içten olursunuz. Etkinlikleri daha canlı ve yaşayarak yaparsınız. Her şeyin içinde olmaya çalışırsınız, size gelen sorulara düzgün ve tam cevaplar verirsiniz kaçamak sorular yerine. Daha etkin olursunuz sınıfta kıpır kıpır duramazsınız yerinizde. Her çocukla ilgilenmeye çalışır varsa yapmak istedikleri tamamını yapmaya çalışırsınız. Onları da mutlu edersiniz, sizden alacakları hazzı ve güveni tam olarak karşılarsınız mutlu olduğunuzda. Paylaşmak istersiniz mutluluğu yansıtırsınız her halinizle onlara ve paylaştıkça artacağını düşünüp o günün hiç geçmesini istemezsiniz. Olumlu görünün her şey yani gözünüze.

Çalışılan kurum ikliminin çocuklara olumlu yansımalarıyla ilgili hem sağlıklı hem de sağlıksız iklimde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ayrı ayrı incelendiğinde, genel olarak sağlıklı okulda çalışan öğretmenlerin çalışma ortamından olumlu etkilenerek çocuklara daha ilgili, daha içten ve sıcak davrandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okul ikliminden olumlu etkilendikleri zaman, bunu çocuklara etkinliklerle, diyaloglarla ve uygulamalarıyla yansıtmaya çalıştıkları söylenebilir.

Çocuklara olumsuz yansımalar. Görüşme yapılan "S" ve "A" anaokullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara olumsuz yansımalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Şekil 29'da sunulmuştur.



Şekil 29: Çocuklara Olumsuz Yansımalar

Şekil 29'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin, çocuklara olumsuz yansımalar alt teması; *"sınırlama, negatif enerji, diyalog sorunları, vakit doldurma, az ilgi, çabuk sinirlenme (sabırsızlık) ve eksik etkinlikler"* olarak şekillenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara olumsuz yansımaları konusunda görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin sağlıksız bir iklimde çalışıyor olmalarının sınıfa sınırlama, diyalog sorunları, ilgi azlığı, vakit doldurma, çabuk sinirlenme (sabırsızlık) ve bozuk ilişkiler olarak yansıdığı görülmüştür.

"A" okulu öğretmenlerinden Pakize olumsuz bir okul ikliminde çalışmanın öğretmenin enerjisini düşürdüğünü, bunun çocuklara da enerji düşüklüğü olarak yansıdığını *"eğer olumsuz etkilendiyseniz ve enerjiniz düşükse çocuklarında enerjileri size bağlı olarak düşüyor.* "biçiminde ifade ederken, aynı doğrultuda görüşlere sahip "S" okulu öğretmenlerinden Tuğçe ve Behlül, öğretmenlerin sorun yaşadıklarında olumsuz ortam baskısından çabuk kurtulamadığını ve öğretmenin çocuk moduna giremediği için çocukların geçiştirildiklerini şöyle belirtmektedir:

> "İster istemez çocuklara da yansıyor okulla ilgili sorunlarınız. Aklınız orda çocuklarla oyun oynayıp şarkı söyleyemiyorsunuz. Yani bu bir matematik dersi değil ki hepsini tak tak tak anlatayım anlayan anlasın anlamayan anlamasın öyle bir şey değil. Tamamen çocuk moduna geçmek zorundasınız ama olay yaşadıktan sonra yapamıyorsunuz o olayın ya da olumsuz iklimin baskısından kendinizi çıkaramıyorsunuz." (Tuğçe)

> "Ama idareyle sorunlar yaşandığında ya da herhangi biriyle de yaşandığı zaman bir olumsuzluk bir mutsuzluk insanın suratına yansıyor yani. O zaman çocuk bir şey soruyor işte ya geçiştiriyorsunuz üstünkörü yani, ya da dinlemiyorsun, bakıyorsun sadece olumsuzluklar da olumsuzluk getiriyor açıkçası. Hani mutluysan onları da mutlu ediyorsun." (Behlül)

Çocukların herhangi bir olumsuz durumdan direkt etkilendiğini söyleyen "S" okulu öğretmenlerinden Saliha, yönetimle yaşanacak olumsuz bir durumda çocukların bunu kendisinde anında fark edeceğini şöyle belirtmiştir:

> Eğer o gün üzgünseniz, o gün sinirliyseniz çocuk onu fark ediyor. Öyle bir ortamda olduklarını düşünsenize çocukların, mutlaka çok etkilenirler. Mesela ben bir yardımcı personelin benim sınıfıma ya da başka da olabilir, kendi sınıfımdaki çocuğa yüksek sesle konuşmasından yana değilim mutlaka uyarırım. Mesela çocuğumun ondan etkilenebileceğini düşünürüm ki ben zaman zaman çıkıyorum 5 dk falan yardımcı personel bekliyor, geldiğimde çocukta o enerjinin bittiğini görürsem o personeli uyarırım. Onu etkiler mutlaka okul ortamında da böyle bir şey olsa bir tedirginlik, anlaşmazlık belki öğretmenler arasında yaşanan ya da idareyle yaşanan bir sorun olsa, çocukların hepsi bunu fark eder diye düşünüyorum.

Buna ek olarak öğretmenlerin sağlıksız iklimden etkilenip önce kendilerini daha sonra da çocukları sınırladıkları görülmüştür. "S" okulu öğretmenlerinden Seda bu konuda görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

> Olumsuz iklimi olan bir okulda çalışmak öğretmeni ve çocukları etkiler yani. İnsanın yaşadığı bütün sorunlar etkileyebilir ister istemez. Mesela diyelim olumsuzluğu, kendisine sınırlama geldiyse orada çocuklara yansıtır, şunu yapma bunu yapma. Çocuğun özgürlüğü kısıtlandığı zaman ee tabi ki mecburen çocuklara yansımaktadır. Çocuklara serbest zamanda oyun oynatmakta bile zorlanırsınız bu durumlarda. Şurayı kirletme, şunu şöyle yapma derse. Çocuklar etkilenir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> Neden etkilenir çocukları sert bir yönetimin olduğu bir okulda çok oynatmamaya çalışırsın. Hani bir daha tepki almamak için. İşte masa kirlendi bunları temiz bırakın, böyle şey olmasın falan gibi.

Çalıştığı okulda sağlıksız bir ortam ve baskıcı bir yönetim anlayışı olduğunu belirten "A" okulundan Münevver öğretmen ise, yöneticisinin sınıflara karışması sonucunda neler olduğunu, kendisinin ve çocukların nasıl rahatsız olduklarını şöyle dile getirmektedir:

> Olumsuzluklardan elbette etkileniyor. Mesela etkinliklerde özellikle, işte ee ona göre çocukların ses çıkarmamasına, masada düzgün oturmalarına filan hani basmakalıp olmaları için sürekli sınıfa geliyordu o sınıftaki çocukların olması gerektiği düzenden saptıklarında hoşuna gitmediğinden biz sürekli çocuklara baskı yapmak zorundaydık. İşte olumlu pekiştireç olumsuz pekiştireç artık hangi yöntemler olursa hepsini kullanmaya çalışıyoruz hani çocukları o şekilde görsün, istediği gibi görsün diye. Kendimizi de sınırlıyoruz elbette çocuklarla birlikte. Tabi bu ister istemez çocuklarla olan iletişimime yansıyordu, velilerle olan iletişimime yansıyordu, okulun itibarını zedeleyecek yani birçok şeyi etkiliyordu. Mesela veli şikayet ettikten sonra şunu şöyle yapacaksınız bundan sonra mesela masaların üzerine çocuklar çıkmayacak, ama çıkacak ben etkinlik yapıyorsam, çıkmasını istiyorsam sen benim sınıfıma o kadar da karışmamalısın etkinliğim için. Yoo etkinliğin için çıkmayacak diyorsa, o tarz kuralları vardı işte kesinlikle dolap kapaklarını çekmeyecek şunu yapmayacak, ee bu tarz kuralları vardı.

Araştırmaya katılan "S" ve "A" okulu öğretmenlerinin olumsuz okul ikliminden dolayı çocuklarla öğretmenler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin de olumsuz etkilendiğini söyledikleri görülmüştür. "S" okulu öğretmenlerinden Tuğçe düşüncelerini *" olumsuz ortamın yansımaları da elbette olumsuz oluyor çocuklara özellikle öğretmenle çocuk arasındaki ilişkiler zarar görüyor, daha bir agresif oluyor ilişkiler sınıfta."* şeklinde açıklarken, benzer düşüncelere sahip "A" okulu öğretmenlerinden Ayfer bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmektedir:

> Nasıl diyeyim? Gergin bir insanın herkesle konuşması farklı oluyor. Çocuklar sürekli bir soru, sürekli bir cevap, sürekli bir sorunu çözme zaten kendi sorunlarını küçük yaşlar çözemiyorlar, sorunlar sürekli size geliyor iki öğrenci arasındaki, şikayetler artıyor sürekli sizin üzerinize geliyor. Bir süre sonra insan bünyesi de kaldıramıyor. Bünye patlıyor hani daha şey olabiliyor öğretmenle öğrenci arasındaki ilişki hani daha sert olabiliyor. Daha agresif bir ilişki olabiliyor. Çocuklarda daha agresif olabiliyor öğretmen negatif bir enerji verdiğinden çocuklarda ona dönüt olarak kendi aralarında negatif bir enerjiyle oyun oynuyorlar, negatif bir enerjiyle etkinlik yapıyorlar, yapmak istemiyorlar okula dahi gelmek istemiyorlar. E okula gelmek istemeyen çocukta tekrar öğretmenle uğraşıyor daha da işi zorlaşıyor. Hani çok fazla olumsuz etkiliyor. Yani aşırı derecede olumsuz etkiliyor olumsuz bir iklim ve sorunlar çocuklarla olan iletişimi ve ilişkileri.

Aynı doğrultuda düşünceleri olan "A" okulu öğretmenlerinden Dilek ise, olumsuz bir okul ortamının çocuklarla olan iletişimde ve diyaloglarda kopukluk yaşatacağını, çocuklara olan ilgi ve alakayı azaltacağını, ricaların daha kısa ve sert tonda emirlere dönüşeceğini şöyle belirtmektedir:

> Mutlu değilseniz o gün iletişiminizde kopukluk yaşanır zaten, çocukların sordukları sorulara içtenlikle ve tam cevaplar veremezsiniz. Bir şeyler yapmalarını isterken sert bir tonda istersiniz. İsteseniz de istemeseniz de yansır bu yani. Espri yapmam mesela o gün öğretmen öğrencilerle

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

> şakalaşır yani derste ama keyfim yerinde değilse ö gün çok fazla espri yapmam ve anlar öğrenci bunu keyifsiz olduğumu. Mesela bir yönerge vereceksiniz şunu toplayın, koşmayın bağrışmayın falan ses tonunuz daha sert olur, azarlarmışçasına konuşursunuz onlarla o da pek verimli olmaz, çocuklar bunu eve bile taşıyabilirler anne babaları sorduklarında neler yaptın oğlum kızım dese mesela derler ki şunu yaptık bunu yaptık ama öğretmenimiz bugün iyi değildi, gülmüyordu falan yani. Çocuklar her şeyden etkilenen varlıklar. Hemen her şeyi görür ve bunu yansıtırlar başkalarına ve size. Çabuk etkilenir ve kırılırlar belki de o sert konuşmalar sırasında bir kaçını olumsuz etkilersiniz bilmeden anlatabiliyor muyum?

Sağlıklı ve sağlıksız iklime sahip olduğu ölçek sonuçlarına göre belirlenen "S" ve "A" okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin olumsuz iklimin çocuklara yansımaları konusunda görüşleri incelendiğinde, olumsuz iklimin; etkinliklerin verimli ve istenen şekilde yapılmasını zorlaştırdığı ayrıca öğretmendeki moral, istek ve verim düşmesinden dolayı eksik etkinlik yapılmasına yol açtığı görülmüştür. "S" okulu yöneticisi Aygün bu konu hakkında yaşadığı bir örneği anlatarak düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

> Öğrenci kaybettiriyor insana yani ben ilçedeyken yaşadım bunu ee bir tane öğretmenim çok mutsuzdu, orada bulunmaktan gerçekten çok mutsuzdu ve çocuklara davranışları sürekli ters ve sert olunca çocuk okula gelmek istemiyor. Bu öğretmenden ne bekleyebilirsiniz ki. Çocuğa ne verebilir. Etkinliklere ve çocuklara yansıması kötü oluyor. Şöyle; mesela çevreyle ilgili bir konu çalışırken işte nasıl diyeyim, drama çalışması da yapıyor bununla ilgili, sanat etkinliği de yapabiliyor bu şekilde yansıyor. Mutsuz olduğunda öğretmen yapmak istemez ya bir şeyi. Geçiştirmeler dakikaları saymalar, özenmemeler verimsiz olmalar bunların hepsi yaşanıyor işte. Ama mutlu olan bir öğretmen olsam çocuklarımı alır dışarıda da oynarım, içeride de oynarım, etkinlikleri işleyişlerim çok daha farklı olur. Ben mutsuzsam eğer çocukları indiririm çizgi film seyrettiririm. Sıkılıyorsam yani anladınız mı? yani hiç ders yapmak gelmez içimden. Onları oturturum, izlesinle çizgi filmi çok önemsemem bu şekilde yansır mesela. Yani çocuğunda o zaman ne istediğinin önemi yok, öğretmen eğer mutsuzsa çocuk öğretmene gelmiş bir şeyler soruyorsa çokta önemi yok bunun ya da görmez ki o zaman duymaz ki çocuğu yeter ki hani vakit dolsun derdi olur, yani olumsuzluk ta böyle yansıyor.

Aynı düşüncelere sahip "A" okulu öğretmenlerinden Emine ve "S" okulu öğretmenlerinden Seher ise düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

> Okulda eğer istenilen çalışma ortamı yoksa zaten sorun yaşamanız da kaçınılmaz olmuyor. O zaman sınıfa kafanız dolu giriyorsunuz dolayısıyla etkinliklerinizi mış gibi yapıyorsunuz, hikayeyi biran önce okuyayım da bitireyim, normalde biliyorsunuz içine girersiniz hikayenin, canlandırırsınız, işte sesleri yaparsınız, yaşayarak anlatırsınız falan ama o zamanlarda sayfaları çevir biran önce bitsin, hikaye okundu mu okundu, şarkı söylendi mi söylendi, keyif alma yok. Eğer moralim bozuksa." (Emine)

> "Hani biraz böyle mutsuz olmak belki de ne bileyim çalışmamızı çok etkilemez ancak hani mutsuz görünerek çocuklara belki üzgün göründüğümüzde onlarda ister istemez etkileneceklerdir. Etkinlikleri tam yapamayabiliriz, hani bizde o günden çabuk sıkılıp biran önce günün bitmesini isteyebiliriz. Verim düşebilir derken çocuklarla diyalog açısından da değerlendirdim ben, belki hani sıkıntım yansır yani onlara ayrıca. Başka neler olabilir… bize gelen sorulara geçiştirmece cevaplar belki veririz, çabuk sinirlenebiliriz, sabrımızı az da olsa kaybedebiliriz bu yönden çocukları etkileyebilir yani." (Seher)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Hem sağlıklı hem de sağlıksız iklim koşulları bulunan “S” ve “A” okulunda görevli yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerle okul ikliminin çocuklara olumsuz yansımaları bağlamında yapılan görüşmelerde, yönetici ve öğretmenlerin aynı düşünceleri paylaştıkları görülmüştür. Çalışılan okul ortamının sağlıksız olması, çocukları özellikle sınıf içi ilişkiler, iletişim ve etkinliklerin niteliği anlamında olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler okul içi negatif enerjiden etkilendiklerinde bunu doğrudan sınıfa yansıtabilmektedir. Öğretmenle birlikte sınıfa taşınan gergin ve huzursuz atmosfer çocukların duygusal ve sosyal gelişimlerini olumsuz etkileyebileceği gibi zaman doldurmaya çalışan öğretmen çocukların bilişsel gelişimlerini de destekleyemeyecektir. Öğretmenlerin çocuklarla istenilen düzeyde ilgilenebilmesinin ve gereken özeni göstermelerinin okul ortamının sağlıklı olmasıyla yakından ilgili olduğu söylenebilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada çalışmaya katılan 18 anaokulundan Örgütsel İklim Ölçeği ile toplanan nicel veriler yorumlanacak ve tartışılacaktır. Ardından ikinci aşamada çalışmanın görüşme kısmına katılan iki anaokulunda görevli 3 yönetici ve 15 öğretmenlerden elde edilen nitel veriler yorumlanacak ve tartışılacaktır. Bu okullar çalışmanın ilk başında öğretmen ve yönetici görüşlerine dayanan bir ölçekle belirlenmiştir. Ölçek sonuçlarına göre okullardan birisi iklim açısından sağlıklı(açık) diğeri ise sağlıksız(kapalı) olarak belirlenmiştir. Sağlıklı ve açık iklime sahip olduğu belirlenen okul "S" okulu, sağlıksız ve kapalı olarak belirlenen okul "A" okulu olarak adlandırılacaktır.

Tartışma

Araştırmanın nicel kısmına katılan Eskişehir İli bağımsız anaokullarının Örgütsel İklim Ölçeği'nden aldıkları kurum iklimine ilişkin genel standartlaştırılmış puanlar incelendiğinde; 1 okulun yüksek, 6 okulun ortalamanın üzeri, 7 okulun ortalama, 3 okulun ortalamanın altı ve 1 okulunda çok düşük düzeyde sağlıklı iklime sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmının (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde sağlıklı iklim yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Destekleyici Müdür Davranışları (SPDMD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının yarıdan fazlasında (11 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde destekleyici müdür davranışlarının olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda öğretmenlere karşı samimi davranışlarını yansıtan, onları dinleyen ve önerilerine açık olan, onlara mesleki saygıyla yaklaşıp kişisel ve mesleki anlamda ilgi ve destek gösteren yöneticiler bulunmaktadır denebilir. Düşük ve çok düşük düzeyde yönetici destek davranışı bulunan diğer 4 kurumda ise, müdürlerin destekleyici davranışlarının daha az olduğu söylenebilir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Samimi Öğretmen Davranışı (SPSÖD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde samimi öğretmen davranışlarının olduğu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda öğretmenlerin hem okul içinde hem de okul dışında yakın ve sıcak ilişkiler içerisinde olduğu, öğretmenlerin birbirlerini iyi tanıdıkları için paylaşımlarının daha fazla olduğu söylenebilir. Ortalamanın altı ve düşük düzeyde samimi öğretmen davranışı puanı alan diğer 4 okulda ise öğretmenlerin birbirlerine olan bağlılıklarının ve her birinin diğerine verdiği desteğin daha az olduğundan bahsedilebilir. Böyle kurumlarda öğretmenler birbirlerini iyi tanıma fırsatı bulamadıklarından birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olamayabilirler bundan dolayı olumsuz ön yargıların geliştirildiği soğuk ilişkilerin varlığından söz edilebilir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış İşbirlikçi Öğretmen Davranışları (SPİÖD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (15 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde işbirlikçi öğretmen davranışlarının olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda öğretmenler arasındaki ilişkilerin açık ve profesyonel etkiletişimi yansıtan, meslektaşlar arası birlikteliğin verdiği memnuniyet, karşılıklı sevgi ve saygının bulunduğu öğretmen ilişkilerinin varlığından söz edilebilir. Ortalamanın altı ve düşük düzeyde işbirlikçi öğretmen davranışı puanı alan diğer 3 okulda ise öğretmenlerin birlikte işbirliği yaparak çalışmaktan hoşnut olmayan, diğerlerinin başarılarını kıskanabilen ve başarılarını kabullenmekte zorlanan yapıda oldukları söylenebilir. Araştırmada destekleyici müdür davranış puanlarının yüksek olduğu kurumlarda işbirlikçi ve samimi öğretmen davranışları puanlarının da çoğunlukla yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın DMD, SÖD ve İÖD bulguları, Korkmaz'ın (2011) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Korkmaz'ın (2011) çalışmasında, olumlu okul ortamında görev yapan öğretmenlerin, okula karşı normatif ve duygusal bir bağ geliştirmelerinin daha kolay olduğu belirlenmiştir. Bu tarz iklimi bulunan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin takım bilincine göre şekilleneceği ve çalışanları birbirlerine yaklaştırıp samimiyetlerini artırabilecekleri belirtilmiştir.

Bununla birlikte okulların ölçekten aldıkları Standartlaştırılmış Emredici Müdür Davranışları (SPEMD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (13 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde emredici müdür davranışlarının olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda öğretmenlere yakından denetleyici davranışlar yansıtan, sert görev yönelimli, öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla çok ilgilenmeyen ve aşırı kontrolü seven yöneticiler bulunmaktadır

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

denebilir. Ortalamanın altı ve düşük düzeyde emredici müdür davranışı puanı alan diğer 5 okulda ise müdürlerin daha az otoriter davranışlar sergilediği söylenebilir.

Okulların aldıkları Standartlaştırılmış Kısıtlayıcı Müdür Davranışları (SPKMD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde kısıtlayıcı müdür davranışlarının olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda fazladan iş yüklemeyi seven, öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmaktan ziyade zorlaştıran ve görevlerini yerine getirmelerine engel olabilen yöneticiler bulunmaktadır denebilir. Ortalamanın altı ve düşük düzeyde kısıtlayıcı müdür davranışı puanı alan diğer 4 okulda ise müdürlerin işleri daha az zorlaştıran (kolaylaştıran) yapıda olduğu ve okulda öğretmenlerce gereksiz olarak görülen iş yükünün daha az olduğu söylenebilir.

Son olarak okulların aldıkları Standartlaştırılmış Umursamaz Öğretmen Davranışları (SPUÖD) puanları incelendiğinde; Eskişehir İlindeki anaokullarının büyük bir kısmında (14 okul) ortalama ve ortalamanın üzerinde umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışlarının olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle bu okullarda görev yapan öğretmenlerde soğukluk ve ayrılıktan dolayı çok az bağlılık görülebileceği söylenebilir. Ayrıca bu kurumdaki öğretmenlerin zamanlarını istedikleri gibi değerlendiremeyecekleri, grup etkinliklerinde ve takım çalışmalarında da verimsiz olabilecekleri söylenebilir. Ortalamanın altı ve düşük düzeyde umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışı puanı alan diğer 4 okulda ise öğretmenlerin meslektaşlarına karşı davranışlarının daha olumlu ve yapıcı olacağı söylenebilir. Bununla birlikte ilgili öğretmenlerin bulunduğu kurumlarda eğitim-öğretime faydalı uygulamalar gerçekleştirmek için daha fazla ortak nokta bulmaya çalışılacağı söylenebilir. Araştırmada emredici ve kısıtlayıcı müdür davranış puanlarının yüksek olduğu kurumlarda umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışları puanlarının da çoğunlukla yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın EMD, KMD ve UÖD bulguları, Memduhoğlu ve Şeker'in (2010) öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimini belirlemeye çalıştıkları çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Memduhoğlu ve Şeker'in (2010) çalışmalarına göre öğretmenler, görev yaptıkları okulların az düzeyde destekleyici iklime sahip olduğunu, okullarda yöneticilerin yönetici becerilerine sahip olmamaları, katı resmi iletişim, ast-üst çatışması, karar ve uygulamalarda adaletsizlik, karara katılma ve kararları eleştirme olanağının olmaması,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aşırı ders yükü, çalışmaların takdir edilmemesi, çalışanlar arasında dedikodu ve geçimsizlik olması, yöneticilerin çalışanlarda hata araması ve yönetsel baskıların olmasından dolayı yüksek düzeyde stres yaşadıklarını bu koşullardan dolayı okullarda kendilerini mutsuz hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci ve nitel kısmını oluşturan görüşmelerin analizi sonucunda; hem sağlıklı "S" hem de sağlıksız "A" iklimi bulunan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iklimi, bir okulda görev yapan yöneticiler ile diğer çalışanlar arasındaki olumlu ve olumsuz ilişkiler bütünü olarak tanımladıkları bununla birlikte ideal okul ikliminin güven duygusu temelinde kurulan ilişkilerle oluştuğunu düşündükleri görülmüştür. Bu bulguların Çalık ve Kurt'un (2010) okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi için yaptıkları çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Ölçek maddelerinin belirlenmesi aşamasında faydalanılan görüşlerin büyük çoğunluğunun okuldaki çalışan ilişkileri üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Benzer biçimde Topçu'nun (1998) örgütsel iklim kavramının kuramsal analizini yaptığı çalışmasına göre, okul iklimi; bir okulu diğerlerinden ayıran, onu kuşatan sosyal ve fiziksel çevrenin tüm çalışanlar ve öğrencilerle etkileşimi sonucu oluşan ve okulda bulunan bireyler tarafından psikolojik olarak algılanan, büyük çoğunluğunu ilişkilerin oluşturduğu özellikler bütünü olarak tanımlanmış ve okul ikliminin büyük ölçüde kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü olduğu vurgulanmıştır.

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğine göre iklim türünün sağlıklı ve sağlıksız olarak algıladıkları belirlenmiştir. Böyle bir sonuca ulaşmada çalışmada kullanılan yönteminde etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada öncelikle araştırmanın yapıldığı tüm ildeki anaokullarına Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ) uygulanmış ardından ölçekten alınan standartlaştırılmış puanlara göre kurumlar açıktan-kapalı iklime doğru sıralanmış ve görüşme yapmak amacıyla ölçek sonuçlarına göre en yüksek puanı alan açık iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile en düşük puanı alan kapalı iklime sahip okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada ölçüt örnekleme yöntemiyle görüşme katılımcıları belirlendiğinden görüşlerin açık-sağlıklı ve kapalı-sağlıksız iklim tiplerinde yoğunlaşması kaçınılmaz olmuştur. Öğretmenlerin okullarda iki farklı iklim türüne rastlanabileceği düşünceleri Memduhoğlu ve Şeker'in (2010) çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Öğretmenlerin genellikle karşılaştıkları ilişkilerin niteliklerine göre

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kurum iklimini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri bununla birlikte ilişkilerine de bu doğrultuda yön verdikleri ayrıca çalışmanın uygulandığı okullarda genelde olumsuz iklim algılarının var olduğu belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada görüşmeye katılan yönetici ve öğretmenlerden edinilen verilere göre; bir eğitim kurumundaki iklimin oluşmasında en önemli etkenin yöneticiler olduğu, yöneticinin benimsediği ilkelerin ve davranış biçimlerinin yönetici kişilik özelliklerine göre şekillendiği, kurumda var olan iklim çeşidinin ise yönetici kişilik özellikleriyle yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri kendi kişilik özellikleri sınırları içerisinde davranışlarını ve iletişim biçimlerini şekillendirmekte ve belirlemektedirler. Yönetici sevecen, pozitif, neşeli ve anlayışlı bir karakter yapısına sahipse kurumda olumlu, açık ve sağlıklı bir atmosfer varken tam tersi durumlarda yani yönetici soğuk, negatif, baskıcı ve önyargılı bir karakter yapısındaysa kurumda o denli olumsuz, kapalı ve sağlıksız bir atmosfer oluşmaktadır. Öğretmenlerin, sağlıklı bir okulöncesi eğitimi kurum iklimi oluşumunda yöneticilerin pozitif, neşeli, anlayışlı, saygılı ve yardımsever gibi kişilik özelliklerinin büyük etkisinin olduğu bununla beraber öğretmenlerin, yöneticilerde bulunan sabır, deneyim ve alan mezunu hatta müdürlerinin yüksek lisans mezunu olmasını sağlıklı iklim oluşumunda önemli olarak gördükleri belirlenmiştir. Öğretmenler okullarında bulunan olumlu çalışma atmosferinin oluşmasında ve sürdürülmesinde öncelikle müdürlerinin etkili olduğuna ve müdür kişilik özelliklerinin bu noktada çok önemli olduğuna inanmaktadırlar. Çalışmadan elde edilen bu bulgular Yapıcıer'in (2007) örgüt ikliminin oluşumunda yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasındaki yöneticilerin demokratik olmaları gerektiği, öğretmenlerin görev yapmaktan zevk almalarını sağlayıcı kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiği, okul yöneticilerinin çok genç olmamaları gerektiği, pozitif ve olumlu kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiği sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca bu çalışmada yüksek lisans mezunu olan okul yöneticilerinin okul iklimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle okulöncesi eğitim kurumlarında; okulöncesi alan bilgisine sahip, çocukların gelişimsel özelliklerini yakından takip edebilen, okuldaki kişisel ilişkileri demokratik özellikleri yansıtacak biçimde düzenleyebilen bu konuda öğretmenlere rehber olmada sorumluluk üstlenebilen okul yöneticilerinin, çalışmaktan zevk ve mutluluk alınan bir okul ortamı oluşturmada önemli yerleri vardır denebilir. Araştırmanın bu bulguları aynı zamanda

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Hansen'in (2006) çalışmasıyla da benzerlik göstermektedir. Hansen'in örgüt ilimi ve nitelik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, örgüt iklimleri ile yöneticilerin kıdem ve eğitim seviyeleri arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş, kıdem ve eğitim seviyesinin yüksek olmasının, örgüt ikliminin olumlu ve sağlıklı olmasını sağladığı belirtilmiştir.

Araştırmada, sağlıklı ve açık iklim bulunan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler görüşlerinde; yöneticilerinin fikirlere açık, birlikteliği önemseyen, ilişkileri organize edebilen, iletişimlerinde sık övgü-takdir kullanan yapıda olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmen ve yönetici görüşmeleri sonrası sorun çözme biçimleri olarak karşılıklı konuşmanın, sabrın, dinlemenin ve iyi niyetin kullanıldığı sonuçlarına varılmıştır. Tüm bu olumlu özelliklerin varlığı okulda olumlu çalışma atmosferinin yakalanmasında öğretmenler tarafından önemli bulunmuştur. Ulaşılan bu bulgular aynı zamanda sağlıklı iklim bulunduğu düşünülen "S" okulunun Örgütsel İklim Ölçeği'nden aldığı destekleyici müdür davranışları standartlaştırılmış puanıyla (SPDMD) örtüşmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere karşı samimi davranışlarda bulunduğu, öğretmenlerin dinlendiği ve getirdikleri önerilere önem verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlere gerçek olarak sıklıkla övgülerde bulunulduğu, onlara saygı gösterilip hem kişisel anlamda hem de mesleki anlamda yöneticiler tarafından desteklendikleri görülmektedir. Bu sonuçlarla Tok'un (2002) ilköğretim okullarındaki iklime ilişkin öğretmen algılarını belirlemeyi amaçladığı çalışma ile Topçu'nun (1998) örgütsel iklim kavramının analizini yaptığı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öncelikle çalışmasında Tok (2002) destekleyici yönetici davranışlarından; öğretmenlerin takdir-tebrik edilmesi, karşısındaki öğretmenin dinlenmesi ve görüş alışverişinde bulunulması olumsuz durumlar karşısında anlayışı tutum sergilenmesi davranışlarının olumlu okul iklimini oluşumunda etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Topçu (1998) ise çalışmasında ise yöneticilerin yasal yetkilerinden çok, güdüleyici etkisini kullanmaları gerektiği, insan ilişkilerine önem vermeleri gerektiği, iletişimin önemini bilip yöneticilerin kendilerinin bir iletişim merkezi olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Araştırmanın bu bulguları aynı zamanda Pemberton'un (2009) yaptığı çalışma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Pemberton çalışmasında, olumlu iklim meydana getiren özelliklerin aslında etkili liderlik davranışları olduğunun bunların da; empati kurabilme (anlayışlı olma), vizyon

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sahibi olma sosyal becerilere (kişiler arası iletime) önem verme, güvenilir olma ve iş birliğini önemseme olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada sağlıklı iklim bulunan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler eğitim-öğretime verilen destekler olarak; yönetmelikler, diğer kamu kurum ve kuruluşlarından alınan fikir ve teknolojik destekleri belirtmişlerdir. Ayrıca materyallerin bütüncül bir yaklaşımla herkesin fikri ve önerisi alınarak sağlandığını vurgulamışlardır. Sağlıklı iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenler müdür ve müdür yardımcılarından aldıkları eğitim-öğretime ilişkin desteklerden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler alınan bu desteklerle hem kendi gelişimlerini sağlamakta olduklarını hem de okulda oluşan bütüncül çalışma ortamı sayesinde sosyolojik anlamda birlikteliğin oluşmasına katkı sağlandığına değinmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular, Bloom'un (1996) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bloom çalışmasında, açık beklentileri olan ve teşvik edici bir tutum sergileyen tutarlı, açık, devamlı destek veren yöneticilerin, okulöncesi öğretmenleri için doğrudan kişisel ve mesleki gelişim sağladıklarını belirtmiştir.

Çalışmanın diğer bulgularından olan ve sağlıklı iklime sahip okulda çalışan yönetici ve öğretmenler tarafından belirtilen bir diğer görüş ise, sağlıklı iklimde çift yönlü, sıcak, yatay, doğrudan ve sürekli bir iletişimin kullanıldığı ve buna ek olarak yapıcı uyarıların kullanıldığıdır. Sağlıklı okul yöneticisi sahip olduğu kişilik özellikleriyle kurumda görevli öğretmenler ile yönetim arasında sıcak ve olumlu iletişim oluşturmaya çalışmış bunda da başarılı olmuştur. İletişimde yaşanan süreklilik okul çalışanlarını birbirine daha çok yaklaştırmış ve yaşanan herhangi bir sorun karşısında birlikte hareket etme olanağı tanımıştır. Araştırmanın bu bulgusu Jones'un (2011) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Jones (2011) çalışmasında, öğretmen ve diğer çalışanlarıyla sağlıklı, sıcak ve doğrudan iletişim kurabilen bir yöneticinin, onları daha iyi yönlendirebileceğini belirtmiş, çalışanlarına eşit davranan, onlara yardımcı olmaya çalışan onlara sevecenlik ve iyi niyetle yaklaşan yöneticilerin daha olumlu bir iklime sahip okul ortamına sahip olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışmada, öğretmenlerin olumlu iklim yöneticilerinin; yardımsever, destekleyici, saygılı, demokratik, açık, karşılıklı iletişime önem veren ve birlikteliği önemseyen özelliklere sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür. Bu bulgular aynı zamanda Acet'in (2006) ilköğretim okullarında bulunan iklim ile okul müdürlerinin karar verme becerilerine

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamaya amaçladığı çalışmasında, okul müdürlerinin her aşamada öğretmenleri karara katmasının okul iklimini olumlu yönde etkileyeceği ve olumlu bir okul ikliminin bulunduğu okullarda öğretmenlerin kararlara daha rahat katılımlarının gerçekleşeceği belirtilmiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu sağlıklı iklime sahip bir okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin güvenilir, açık iletişim ve ilişkilere sahip, işbirliği, birliktelik, uyum ve eşitliğe olanak sağlayacak ortamda çalışıyor olduklarını belirtmeleridir. Çalışılan kurumun ortam özellikleri, sizi kuruma bağlayan ya da oradan uzaklaştıran bir etkiye sahiptir. Sağlıklı iklim bulunan kurumdaki ortam özelliklerinin olumlu olması yönetici ve öğretmenlerin kuruma bağlanmasını kolaylaştırmış, istikrarlı bir atmosferin oluşumunu sağlamıştır. Araştırmanın bu bulgusu, Sciaraffa'nın (2004) çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Sciaraffa çalışmasında, olumlu iklim özelliğine sahip kurumların; takım çalışmasının gerekliliğine inanan, farklılıklara ve anlaşmazlıklara hoşgörüyle yaklaşan, kararlarda ve uygulamalarda birlikte olunması gerektiğini düşünen insanlarla oluştuğunu belirmiştir.

Araştırmanın nitel bulgularından sağlıklı iklime sahip olan kurumdaki ilişkiler bağlamında, yönetici ve öğretmenler; ilişkilerin az düzeyde resmiyet içerdiğini, birlikteliğin önemsendiğini, kararların birlikte alınıp uygulanmaya çalışıldığını, çalışanların tamamının birbirlerini iyi tanıdıklarını, rekabetten kaçınıldığını, yardımlaşmanın ve takım bilincinin olduğunu, ortak vakit geçirildiğini ve samimiyetin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. "S" okulu için belirtilen bu nitelikteki ilişkilerin varlığı bu okulun ölçekten aldığı işbirlikçi öğretmen davranışları standartlaştırılmış puanı (SPİÖD) ve samimi öğretmen davranışları standartlaştırılmış puanıyla (SPSÖD) örtüşmektedir. Öğretmenler arasındaki açık ve profesyonel etkileşime bağlı olarak; öğretmenlerin meslektaşlarıyla çalışmaktan memnun oldukları, birbirlerinin başarıları ile gurur duydukları ve birbirleriyle saygılı davrandıkları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul içi ve dışında yakın ilişkilerde bulundukları, birbirlerini çok iyi tanıdıklarından sosyal açıdan bağlılıklarının yüksek olduğu da edinilen bilgiler arasındadır. Araştırmanın bu bulgusu, Korkmaz'ın (2011) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Korkmaz (2011) çalışmasında, öğretmenlerin iyi çalışma ortamları olan, örgütün amaçları ile kendi amaçlarının örtüştüğü, işbirlikçi, destekleyici ilişkilerin bulunduğu, yardımlaşmanın ve takım bilincinin üst düzeyde olduğu, rekabetin makul

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

düzeylerde olduğu kurumları sağlıklı ve çalışılmak istenen kurum olarak nitelendirdiklerini belirtmiştir.

Araştırmada sağlıksız iklim koşullarına sahip kurumda görev yapan okulöncesi öğretmenleri, yöneticilerinin; soğuk, negatif, baskıcı, kibirli, ön yargılı ve kendilerini anlamayan bir kişilik özelliklerine sahip olduğunu ayrıca yöneticilerin bu kişilik özelliklerinin çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkilere yansıdığını belirten öğretmenler, yöneticilerin fikirlere kapalı olduklarını, empati kuramadıklarını belirli konularda ve belirli kişilerle fikir paylaşımında bulunduklarını öğretmenlerin geneline az övgü-takdir kullanmaları gibi olumsuz tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Ancak sağlıksız iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenlerin de yönetici yardımcısına daha önce birlikte çalıştıkları yöneticilerden etkilenip ön yargıyla yaklaştıkları, bu sebepten onu tam tanıma fırsatı bulamadan dışlayıcı tavırlar sergiledikleri görüşmelerden anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çalışma sonucunda sağlıksız iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin sorun çözme becerileri olarak yapıcı olmayan tutum, ikinci şans vermeme sert ve ikincil uyarılar kullandıklarını belirttikleri görüşmüştür. Sağlıksız kurum yöneticilerinin eğitim-öğretime gerekli desteği tam sağlamadıkları, öğretmenlerle sınırlı ilgi, sınırlı destek ve sınırlı paylaşımda bulundukları da edinilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Ulaşılan bu bulgular aynı zamanda sağlıksız iklim bulunduğu düşünülen "A" okulunun ölçekten aldığı emredici müdür davranışları standartlaştırılmış puanı (SPEMD) ve kısıtlayıcı müdür davranışları standartlaştırılmış puanıyla (SPKMD) örtüşmektedir. Bu kurumda görevli yöneticilerin sert ve aşırı denetimci oldukları, öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına ilgi gösteremedikleri, öğretmenlere sert eleştiriler kullandıkları görülmektedir. Aynı zamanda kurumdaki iletişimin çok iyi olmadığı, öğretmenlerin yöneticiler tarafından yeterince desteklenmedikleri, okulda gereksiz-fazladan iş yüklemelerinin olduğu ve işlerin kolaylaştırılmasından çok zorlaştırıldığı da görülmektedir. Araştırmanın bu bulguları Oktaylar'ın (1997) öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Oktaylar çalışmasında, ilköğretim okullarının örgütsel ikliminin az derecede olumlu bulunmuştur. Bunu etkileyen durumlar olarak; kararlara katılım, yetki paylaşımı, çalışma ortamının elverişliliği, çalışanların ilişkileri, kaynakların kullanımı, öğretmenlerin güdülenme ve moral düzeyi, çevre ile ilişkiler, öğretmenlere liderlik

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yapma ve yardım etme, bireysel beklentilerle okulun amaçları arasındaki uyum gibi konularda az düzeyde uyumlu bulunmuştur. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar ışığında; yönetici konumu gereği iklim oluşumundan ve iklimde meydana gelebilecek olumlu-olumsuz değişimlerden birinci derecede sorumlu kişidir. Bununla birlikte yönetici kişilik özelliklerinin ve yönetici iletişim becerilerinin bir kurumdaki çalışma atmosferinin ya da iklimin oluşmasında çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (akt: Memduhoğlu ve Şeker, 2010). Durum böyleyken MEB resmi eğitim kurumları yönetici ve yönetici yardımcıları seçim ve atama kriterleri incelendiğinde; atamanın yapılabilmesi için kişilerde: öğretmenlikte en az üç yıl çalışmış olma şartının yanında son üç yıl içerisinde soruşturma geçirmemiş olma ve varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olma gibi çok zor olmayan şartların sağlanmasının beklendiği görülmektedir (MEB, 2009) .

Yönetici seçme kriterleri ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber yurtdışında birçok ülkede eğitim kurumu yönetici ve yönetici yardımcısı adayları en az yüksek lisans mezunu olmak zorundadırlar. Bu şart sağlandıktan sonra lisans eğitimine benzer uzun, kredili bir hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alan adaylar sınavlardan başarılı olduktan sonra iki yıl kadar meslektaş destekli liderlik eğitimi alıp ardından müdür ya da müdür yardımcılığı yapabilirler (Balyer, ve Gündüz; 2011). Ülkemizde ise sağlıklı okul iklimi oluşturulması ve devam ettirilmesinde baş aktör olan yönetici ve yönetici yardımcısı adaylarının seçim ve atama kriterlerinin yetersiz olduğu söylenebilir. Yönetici kişilik özellikleri ve iletişim becerilerinin de bir şekilde ölçülebileceği kriterlerin oluşturulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sağlıksız kuruma ait bir diğer bulgusu, yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim biçimlerine ilişkin olarak; tek yönlü, soğuk, sert, dikey dolaylı ve zorunlu diyalogların kullanıldığı belirtilmiştir. Öğretmenler okulda bulunan iletişim biçimlerinden rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir. Müdürlerinin resmi görüşmeler dışında kendileriyle iletişime geçmediğini vurgulayan öğretmenler, okulda sürekli bir tedirginlik ve soğuk bir iklimin iletişim atmosferinin hakim olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler olumsuz iletişim biçimlerinin kendilerini etkileyip sınıf içi çocuklarla kurulan diyaloglara yansıyabildiğini söylemişlerdir. Hangi iletişim bicilerinin daha iyi olacağının sorulduğu öğretmenler, daha sıcak, dostane (yatay) ve emirlerden uzak iletişimin bulunmasını istediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgularla

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Süpçin'in (2000) çalışmasında elde ettiği sonuçların örtüştüğü görülmüştür. Süpçin (2000), öğretmenlerin ilköğretim okullarının iklimini oldukça düşük algıladıklarını ve en çok yöneticilerin düşük ilgilerinden ve kullandıkları olumsuz iletişim biçimlerinden yakındıklarını belirlemiştir. Aynı bulgular Bolatkıran'ın (2006) çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bolatkıran (2006), ilköğretim okul müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkileri öğretmen algılarıyla belirlemeye çalıştığı araştırmasında, okullarda daha çok etkisiz iletişim biçimlerinden dikey ve tek yönlü iletişim biçimlerinin kullanıldığını belirlemiş bunun ortadan kaldırılması için ise bireylerin herhangi bir emir, zorlama olmadan bilgiyi aktarması, astların üstlere üstlerinde altlara değer vererek söylenenlerin ve düşüncelerin dikkate alınmasının ön plana çıkarıldığı yatay iletişimin kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise yönetici ve öğretmenlerin sağlıksız kurum ortamına hakkında; soğuk sert, birlikteliğin olmadığı, iletişim eksikliğinin bulunduğu, istikrarsızlığın ve tedirginliğin yaşandığı buna bağlı olarak güvensizliğin hissedildiği bir okul ortamına sahip olduklarını belirtmeleridir. Bununla birlikte sağlıksız çalışma ortamına sahip okulda ilişkilerin; fazlaca resmiyet içerdiği, takım ruhundan uzak olduğu ve genelde sorun çıkmasını istemeyen tarzda; etkileşimden kaçınılan yönetici-yönetilen biçiminde ilişkilerin düzenlendiği görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda özellikle iletişim eksikliğinden dolayı birlikteliğin sağlanamadığını ve herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bunu çözemediklerini vurguladıkları görülmektedir. Okulda karşılaşılan sorunlar için taraflar (yönetim-öğretmen) birbirlerine pek şans tanımadan resmi makamları ve STK'ları kullanmaya çalışmaktadırlar. Kurumda iletişim eksikliği içeren uzlaşmadan uzak çözüm savaşları verildiği anlaşılmaktadır. İletişim eksikliği aynı zamanda öğretmenlerin birbirlerini tanıyamamalarına yol açmakta ve ortamın güvensizliğini pekiştirmektedir. Bu bulgularla Çekmecelioğlu'nun (2005) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada, ekip ruhunu oluşturan hususlar olarak çalışanların birbirine duydukları güven, çalışanların bilgilerini paylaşmaları ve yöneticilerin çalışanlara sunduğu destek düşük düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin kendilerini bir ekibe ait hissetmeyişleri, motivasyon eksikliği yaşamaları ve görüşlerine yeterince değer verilmediğine inanmaları kurumda sağlıklı bir ekip ruhunun ve dayanışmanın olmadığını gösterdiği belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada ekip ruhunun yöneticilerle çalışanlar arasındaki desteği güçlendirdiği, yaratıcılık, iş tatmini,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli derece pozitif etki yaptığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgular aynı zamanda Memduhoğlu ve Şeker'in (2010) öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimini belirlemeye çalıştıkları çalışmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Memduhoğlu ve Şeker'in (2010) çalışmalarına göre öğretmenler, görev yaptıkları okullarda aşırı resmiyetten dolayı iletişim ve etkileşimin büyük ölçüde olumsuz olduğunu ve çalışanların iş dışında kişisel iletişim kurmadıklarını, okul içinde de birbirleriyle istenen düzeyde iletişim kurup etkileşemediklerini belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda MEB'in yapmış olduğu hizmet içi eğitimlere iletişim açısından bakıldığında; son yıllarda düzenlenen eğitimlerde iletişim başlıklı seminerlerin sayısında artış olduğu belirlenmiş ancak yapılan eğitimlerin genelde bakanlık, daire başkanlıkları, il milli eğitim müdürlükleri ve orta dereceli okullar bünyesinde görevli yönetici, öğretmen ve memurlara verildiği görülmektedir (MEB, 2013). Verilen hizmet içi eğitimlerin özellikle ilköğretim ve anaokulu bazında yetersiz olduğu ancak bu kurumlarında okul içi ilişkiler ve iletişim konulu hizmet içi eğitimlere yönetici ve öğretmen düzeyinde şiddetle ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Yöneticilerin kişiliklerine göre biçimlenen liderlikleri öğretmen davranışlarını etkiler ancak aynı zamanda grubun davranışları da yöneticinin davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenlerle yöneticinin liderlik özellikleri, doğal öğretmen grupları ve onların karşılıklı etkileşimi okul iklimini ve ilişkileri tamamlayan anahtar bileşenlerdir. Sağlıksız iklime sahip olan kurumdaki ilişkiler bağlamında ise, öğretmenlerin yeni gelen yönetici yardımcısını sıcak bir şekilde karşılamadıkları ve aralarına almak istemedikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bu soğuk davranışları yöneticilerde dışlanmışlık duygusunun oluşumuna neden olmuş özellikle yönetici yardımcısının kendisini çekmesine buna bağlı olarak öğretmenlere daha mesafeli davranışlar sergilemesine zemin hazırlamıştır. Tüm bu etmenler okuldaki olumsuz iklimin pekişmesine neden olduğu gibi yöneticilerin öğretmenleri tam olarak tanıyamamalarına neden olmaktadır. "A" okulu için belirtilen bu nitelikteki ilişkiler bu okulun ölçekten aldığı umursamaz (ilgisiz) öğretmen davranışları standartlaştırılmış puanıyla (SPUÖD) örtüşmektedir. Öğretmenler arasında çok az bağlılığın olduğu, birbirleriyle çekişir davranışlar sergiledikleri, grup etkinliklerinde ve takım çalışmalarında verimsiz oldukları görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin birbirlerine karşı olan davranışlarının

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olumsuz ve eleştirel olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulgularıyla Saygılı'nın (2010) yaptığı çalışmanın sonuçlarının da örtüştüğü görülmüştür. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladığı çalışmasında, öğretmenlerdeki kişilik özelliklerinin olayları ve durumları algılamalarında çok büyük bir etmen olduğu vurgulanmış bu nedenle yöneticilerin astlarıyla kişilik özelliklerini anlamaya, tanımaya çalışmasının onlarla kuracağı ilişkilerin sağlığı ve etkililiğini artıracağı belirtilmiştir. Yöneticilerin öğretmenlerini ne kadar iyi tanırsa ona göre davranışlarına şekil verip okul iklimini istenilen çalışma düzeyine getirebilecekleri vurgulanmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, sağlıklı iklim için yapılması gerekenlerin neler olduğuna ilişkindir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin bu bağlamda; öncelikle yöneticileri sorumlu tuttukları görülmüştür. Öğretmenler yöneticilerin olumlu iklim oluşturulabilmesi için yapması gerekenleri; fikirlere açık olunmalı, ilişkilerde denge kurulmalı, adil olunmalı, resmiyetten uzak yapıcı ve dengeli ilişkilerin organize edilmesi gerekli, gerekirse yöneticilik eğitimi alınmalı ve lider ruhlu olunmalı biçiminde belirtmişlerdir. Araştırmanın bu bulgularıyla, Topçu'nun (1998) çalışması örtüşmektedir. Topçu çalışmasında örgütsel iklimi etkileyen etkenlerin başında yönetici davranışlarının geldiğini, yöneticilerin gerek fiziksel ve çevresel koşulları değiştirme şansına ve yetkisine sahip olduğunu, gerekse öğretmenleri ve diğer çalışanların yönlendiricisi ve güdüleyicisi olarak örgütsel iklimin biçimlenmesinde önemli rol almakta olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin, öğretmenlere karşı açık ve adil bir tutum sergilemeleri ve bu tarz davranışlarda tutarlı olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca çalışmasında Topçu (1998), okul müdürlerinin yönetimle beraber denetim işlerini de yürütmekle sorumlu olduğunu ancak bunu yaparken okulun amaçlarının ön plana çıkarılıp her türlü kaynağın bu amaçlar doğrultusunda kullanılması gerektiğini aktarmıştır. Denetimin çok hassas bir konu olduğunu vurgulayan Topçu bireyler arasında farklı uygulamalar ve değerlendirmeler yapılmaması gerektiğini ve eğitimin amaçlarına uygun davranışların sergilenmesi gerektiğine değinmiştir. Böylelikle okul yöneticisinin olumlu bir okul iklimi oluşumunda ve daha etkili bir şekilde okulun amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Araştırmada sağlıklı bir okul iklimine ulaşmak için öğretmenlerin yapmaları gerekenleri, yönetici ve öğretmenler; anlayışlı olma, görev bilincine sahip olma, saygı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

duyma, işe ve idareye karşı sorumluluk duyma, yardımlaşma, paylaşımda ve işbirliğinde bulunma olarak belirtilmiştir. Araştırmanın bu bulgularıyla Dobbs, Arnold ve Doctoroff 'un (2004) yaptığı çalışmanın sonuçları örtüşmektedir. Dobbs ve arkadaşları örgüt iklimi ile nitelik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, olumlu çalışma çevresinin fiziksel ve sosyal ilişki yapısının iklim ve nitelik ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Yönetici desteği, ödül sistemi, fiziksel çevre ile çalışanlar arasındaki samimiyet ve işbirliğinin iyi olmasıyla, verilen eğitim niteliğinin doğrusal bir ilişki içerisinde olduğunu böylelikle çalışanlar arasında yardımlaşma, anlayışlı olma ve ekip bilincinin olumlu çalışma ortamı oluşumunu kolaylaştırdığını vurgulamışlardır.

Araştırmada ulaşılan diğer bulgulardan birisi de, sağlıklı ortam bulunan bir kurumda çalışmanın öğretmenlere; memnuniyet, beklentilerin karşılanması, doyum sağlanması, çalışma isteği ve motivasyon, yüksek performans ve verimlilik olarak yansıdığının belirtilmesidir. Görüşmelerden edinilen veriler; öğretmenlerin çalışma atmosferlerinden, kurum içi ilişkilerden ve kurum içi iletişimden doğrudan psikolojik olarak etkilendiklerini ve bu etkiyi doğrudan sınıflarına yansıttıklarını göstermiştir. Kendini olumlu bir çalışma atmosferinde gören öğretmen işe isteyerek gelmekte, motivasyon eksikliği yaşamamakta, yüksek performans sergilemekte, yöneticisine, mesai arkadaşlarına ve öğrencilerine olumlu tutum ve davranış sergilemektedir. Ayrıca öğretmen kendisini gün içerisinde iyi hissettiği için sınıfta verimli olmaya çalışmakta ve çocuklara etkinlikler sırasında ihtiyaç duydukları ilgiyi ve anlayışı gösterebilmektedir. Araştırmanın bu bulgusuyla Price'ın (2012) yönetici-öğretmen etkileşimlerini incelediği araştırmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Price (2012) çalışmasında, olumlu bir okul ikliminde yönetici ve öğretmenler arasında bir uyum olduğunu, bu uyumun yöneticilerin tutumları ile yakından ilgili olup öğretmenlerin davranışlarını şekillendirdiğini belirtmiştir. Çalışmada ayrıca okullardaki olumlu ilişkilerin hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin memnuniyet, uyum, çalışma isteği ve bağlılıklarını etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara Bella ve Bloom (2003) çalışmalarında ulaşmışlardır. Çalışmada, açık beklentileri olan ve teşvik edici tutum sergileyen tutarlı yöneticilerin, okulöncesi eğitimin niteliğinin belirlenmesinde önemli bir bileşen olduğu ayrıca açık, dürüst, devamlı destek veren ve saygılı yöneticilerin öğretmenler için doğrudan kişisel ve mesleki gelişim sağladıkları belirtilmiştir. Araştırmanın bu bulgularının örtüştüğü bir diğer çalışma ise Gök'ün (2009) ve Aksoy'

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

un (2006) örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisini araştırdığı çalışmalardır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre; örgüt iklimiyle çalışanların motivasyon arasında doğrusal bir ilişki vardır. İklim ne kadar iyi olursa çalışanların motivasyon ve çalışma isteklerini o derece yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmanın diğer bulgusu ise, sağlıksız ortam bulunan bir okulda görev yapmanın öğretmenlere; beklentilerin karşılanmaması ve çözülemeyen sorunlardan dolayı memnuniyetsizlik, psikolojik yıpranma, moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklı verim düşmesi, fikirlerin ifade edilememesi, kendini sınırlama, güven kaybı ve işten soğuma olarak yansıdığının belirtilmesidir. Araştırmanın bu bulgularıyla Süpçin'in (2000) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmasında elde ettiği sonuçlarla örtüştüğü görülmüştür. Süpçin (2000), çalıştığı tüm okullarda öğretmenlerin örgüt iklimini çok düşü algıladıklarını belirlemiş ve bu olumsuz algıların öğretmenlerin performanslarını da etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Cemaloğlu ve Şahin'in (2007) yaptığı çalışma sonuçları bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Cemaloğlu ve Şahin'in (2007) çalışmalarında, öğretmenlerin çalıştıkları ortamda rahat olmamalarının, meslektaşları gözlendiklerini hissetmelerinin, fikirlerini ifade edememenin, çatışma yaşamalarının, gerginlik hissetmelerinin, huzursuz çalışmalarının kısacası çalıştıkları ortamdan memnun olmamalarının moral bozukluğu, verim düşmesi ve işlerinden soğumalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Kişiler arası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında çalışma ortamının olumlu ya da olumsuz olması doğrudan çalışanların beklentilerinin karşılanmasını, iş doyumunu ve verimini aynı doğrultuda etkileyecektir. Eğer bu kurum eğitim kurumu ise özellikle de küçük yaştaki öğrencilere hitap eden okulöncesi eğitim kurumu ise öğretmenlerin çalışma ortamından olumlu etkilenmeleri öğrencilerinden doğrudan olumlu etkilenmesi aksi halde öğrencilerin de doğrudan olumsuz etkilenmeleri anlamına gelmektedir çünkü öğretmen kurumun duygusal ortamından aldığı psikolojik etkiyle sınıfına girecek ve eğitimine devam edecektir. Olumsuz atmosferi olan bir okulda çalıştığına inanan öğretmen isteyerek işe gelmeyecek, yöneticisini ve mesai arkadaşlarını resmi toplantılar hariç görmeye ihtiyaç duymayacaktır. En önemlisi motivasyon düşüklüğü nedeniyle kişisel gereksinim gerektirecek işleri yapmayacaktır. Sınıfa girdiğinde mutlu olmadığından çocuklara ve etkinliklerine bu mutluluğu, güler yüzü ve sıcaklığı yansıtamayacağından çocuklara istediği gibi ilgi gösteremeyecek ve yeterince faydalı olamayacaktır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Araştırmanın bir diğer bulgusu, sağlıklı okul ikliminin çocuklara; güler yüz ve mutluluk, sevecen ve sıcak bir ortam, daha fazla ilgi ile etkinliklerde sayıca ve çeşit olarak artma şeklinde yansıdığıdır. Araştırmanın bu bulgularıyla Hansen'in (2006) yaptığı çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir. Hansen çalışmasında, olumlu yönetici davranışlarının sadece öğretmenlerin değil aynı zamanda çocuklarında geliştiği sınıf ortamında öğretmen-çocuk etkileşimi etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca çalışmada, mutlu ve yüksek moralle okula gelen öğretmenlerin sınıfta çocukların ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu, olumlu iletişim tekniklerini kullandığı ve çocukların gelişimlerine uygun ortam hazırlanmasının istenerek yapıldığı vurgulanmıştır. Bu bulgular ayrıca Jones'un (2011) çalışmasında elde edilen sonuçlarla da benzerlik göstermektedir. Jones (2011) çalışmasında, öğretmenlerin olumlu iklime sahip kurumlarda kendilerini daha rahat, istekli, yaratıcı ve mutlu hissettiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte yönetici-öğretmen etkileşiminin oluşturduğu kurum ikliminin öğretmen moral ve performansını etkilediği, öğretmenlerin kendilerine destek olan ve işbirliği yapmak isteyen yöneticilerle çalışmaktan mutluluk duyduklarını bunun öğrenciler üzerinde olumlu etkileri olabildiği vurgulanmıştır. Öğretmenlerdeki motivasyon, performans ve mutluluk önce sınıf ile etkinliklere ardından doğrudan çocukların mutluluğuna ve aldıkları eğitimin niteliğine yansımaktadır denilebilir.

Araştırmanın son bulgusu, sağlıksız okul ikliminin çocuklara; sınıf içinde negatif enerjiye bağlı olarak arkadaşlarıyla ve öğretmeniyle agresif ilişkiler, öğretmenle diyalog sorunları, az ilgiyle birlikte etkinliklerin eksik yapılması ve sınırlanma biçiminde yansıdığıdır. Olumlu bir çalışma ortamının kendilerini ve çocukları doğal olarak olumlu etkilediğini belirten öğretmenler olumsuz çalışma ortamının da ne kadar çaba gösterseler de olumsuz etkilerinin sınıfa yansımasını engelleyemediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular Sava (2002) çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Sava (2002) çalışmasında örgüt ikliminin öğretmenlerin tükenmişlik ve stres düzeylerini etkilediğini ve bunun öğretmenlerin çocuklara davranışlarına yansıdığını vurgulamıştır. Çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ya da okul iklimindeki moralleri sınıftaki yönetim davranışlarını etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca olumsuz iklimlerde fazla stres yaşayan öğretmenlerin çocuklara düşmanca ve ilgisiz davranmakta olduğu ve bunun sonucunda çocuklarda okula ilgisizlik, umursamazlık, düşük akademik başarı ve davranış problemleri olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulgularıyla örtüşen diğer

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

çalışma Cemaloğlu ve Kayabaşı'nın (2007) çalışmasıdır. Araştırmada tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin yaşadıkları travmayı derslerde öğrencilerine, derslerine ve sınıflarına yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Tükenmişlik düzeyleri yüksek öğretmenlerin sınıflarında daha otoriter ve öğretmen merkezli yönetim anlayışını benimsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte Hedin, Ekholm ve Andersson (1997), öğretmenlerin işlerinden ve çalışma arkadaşlarından memnun olduğu bir iklimde çocuklara davranışlarının daha sıcak ve işbirlikçi olduğunu, çatışma ve sıkıntıların ve sorunların yaşandığı iklimlerde ise öğretmenlerin çocukların ilgi ve ihtiyaçlarına daha az duyarlı olduklarını kanıtlamışlardır. Çocukların kendilerini eğitim gördükleri ortamda güvende hissedip hissetmemeleri öğretmen tutum ve davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Eğer öğretmen tedirginse ve gergin bir okul ortamında çalışıyorsa bu doğrudan sınıfına taşınacaktır. Sınıfa yansıyan ortam gerginliği çocukların sosyal ve psikolojik gelişimlerine olumsuz yansıyacak, etkinliklerin ve uygulamaların niteliği öğretmenin düşük performansından olumsuz etkileneceğinden çocukların gelişim alanlarının tam desteklenmesi sağlanamayacaktır.

Bu bilgiler ışığında okul ortamındaki gerginliklerin ve olumsuz durumların sosyolojik ve psikolojik olarak sınıfa öğretmen tarafından yansıtılması çocuklarda bu durumlarda kendilerini güvende hissedememelerine neden olmaktadır. Bundan dolayı kendisini güvende hissedemeyen çocukların yaratıcılık, kişilik gelişimi, arkadaşları ve öğretmeniyle kurduğu sosyal ilişkiler olumsuz etkilenmektedir denilebilir. Öğretmenlerin sınıf içinde ve dışında kişilik özelliklerine bağlı olarak sergilediği sorun çözme biçimleri ve iletişim becerilerinin çocuklar için bir model olduğu düşünüldüğünde özellikle yaratıcılık ve kişilik gelişimi boyutunda öğretmenin sınıf içi tutarsız ve sınırlayıcı tutumları çocukların düşündüklerini tam gerçekleştiremeyen, kendilerini tam ifade edemeyen ve çekingen bireyler olmasına neden olabilir. Çocukların tüm gelişim alanlarının tam olarak desteklenebilmesi için etkinliklerin gerekli ciddiyet, özen ve geçiştirmeden uzak yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte fiziksel açıdan güvenli ortamların ve alanların sunulması kadar, psikolojik ve sosyolojik açıdan da güvenli sayılan ortamların sunulması çok önemlidir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sonuç

Araştırmanın sonuç bölümü iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada araştırmanın nicel kısmını oluşturan Eskişehir İl merkezindeki on sekiz anaokuluna uygulanan Örgütsel İklim Ölçeğinden elde edilen bulgular ve yorumlar doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuç bölümünün ikinci aşamada ise araştırmanın nitel kısmını oluşturan iklim olarak iki uç anaokulunda görevli yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul iklimi ve okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarına ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlar doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Sonuçlar

Anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, Eskişehir ilinde bulunan 14 okulda ortalama ve ortalamanın üzerinde sağlıklı iklim yapısı görülmektedir. Sağlıklı olduğunu düşündükleri bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yönetimi için; öğretmenlere karşı samimi davranış yansıttıklarını, kendilerini dinlediklerini ve önerilerine açık olduklarını bunun yanında mesleki ve kişisel anlamda saygı gösterdiklerini düşündükleri görülmüştür. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı olduğu düşünülen kurumlardaki öğretmen davranışları için; hem okul içinde hem de okul dışında yakın ve sıcak ilişkiler kurduklarını, öğretmenlerin birbirlerini iyi tanıklarını için paylaşımlarının fazla olduğunu, ilişkilerin öğretmenler arasında açık ve profesyonel etkileşimi yansıttığını, meslektaşlar arası birlikteliğin verdiği memnuniyeti, karşılıklı sevgi ve saygının bulunduğunu düşündükleri görülmüştür.

Ancak anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, Eskişehir ilinde bulunan 4 okulda ortalamanın altı ve çok düşük düzeyde sağlıklı iklim yapısı yani sağlıksız iklim görülmektedir. Sağlıksız olduğunu düşündükleri bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yönetimi için; yakından denetleyici davranışlar yansıtan, sert görev yönelimli, öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla çok ilgilenmeyen, aşırı kontrolü seven tutumlar sergilediklerini ve yönetici destekleyici davranışlarının az olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ayrıca sağlıksız kurum yönetimlerinin iş yüklemeyi seven, öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmaktan çok zorlaştıran, görevleri yerine getirmeye engel olabilen yapıda oldukları söylenebilir. Ayrıca sağlıksız olduğu düşünülen kurumlardaki öğretmenlerin ilişkilerinde soğukluk ve ayrılığın bulunması, öğretmenler arasında az düzeyde

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bağlılığın görülmesi ve meslektaşlarının birbirlerine karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemesinin grup etkinlik ve takım çalışmalarında öğretmenlerin verimini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bulgular aynı zamanda çalışmanın ikinci aşamasında da desteklenmiş ve daha detaylı olarak tartışılmıştır.

Okul İklimi Tanımlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada "Okulöncesi yöneticileri ve öğretmenleri okul iklimini nasıl tanımlamaktadırlar?" sorusuna ilişkin olarak ölçeğe göre sağlıklı iklim bulunan "S" okulunda ve sağlıksız iklim bulunan "A" okulunda görev yapan yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin okul iklimi tanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen verilere ait sonuçlar sunulmuştur. Yöneticilerin ve öğretmenlerin tanımları incelendiğinde, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin okul iklimi, çalışma ortamı ve okul atmosferi kavramlarını aynı anlamda kullandıkları ve aynı kavramlar olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ancak ölçek sonuçlarına göre sağlıklı iklime sahip okulda çalışan ve sağlıksız iklime sahip okulda çalışan öğretmenlerin okul iklimi tanımlarında farklılıklar görülmüştür. Sağlıklı iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi tanımlarının sağlıksız iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Sağlıklı iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenler var olan bir durumu betimler nitelikte olan tanımlarında çoğunlukla; paylaşım, hoşgörü, güler yüz ve olumlu ilişkilere yer verirken, sağlıksız iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenler ise bir kurumda bulunması gerekenler şeklinde belirttikleri tanımlarında açıklık, anlayış, birliktelik, güven ve sağlıklı iletişim kavramlarına yer vermişlerdir.

İklimi tanımlamaları istenen öğretmenlerin büyük kısmı, okul iklimini paylaşma ve birlikteliğin bulunduğu ortam olarak tanımlarken, öğretmenlerden bazılarının ise iklimi okulda çalışan personellerin tamamı arasındaki uyum, işbirliği ve paylaşım olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Genellikle iklim tanımı için olumlu görüş belirten öğretmenlerden farklı olarak, birkaç öğretmenin; iklimin olumlu ve olumsuz ilişkilerden meydana gelebileceğini, okullarda ilişkilerin türüne göre olumlu ya da olumsuz iklimle karşılaşılabileceğini, aynı zamanda idareci ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin bütününden oluştuğunu söyledikleri belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerden birisinin okul iklimiyle verilen eğitim başarısı arasında doğrusal ilişki kurduğu görülmüştür.

Yöneticilerin iklim tanımlarıyla öğretmenlerinkilerin aynı doğrultuda olduğu ve onlar tarafından da iklimin idare ve öğretmen arasındaki ilişkiler, birliktelik ve işbirliği

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olarak algılandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin söylediklerine ek olarak yöneticilerin iklim tanımlarını güven duygusunu temel alarak yaptıkları görülmüştür. Yöneticilere göre iklim; çalışma ortamını, huzur, karşılıklı etkileşim ve uyumlu ilişkileri şeklinde ifade edilirken güven duygusunun hepsinin temelinde bulunması gerektiği vurgulanmıştır.

Hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin önemle üzerinde durdukları noktanın, okul ikliminin çalışanlar arasında yaşanan ilişkilere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olduğu ayrıca araştırmaya katılan tüm bireylerin, olumlu ilişkilerin temelinde güven duygusunun yer aldığı düşüncesine sahip oldukları belirlenmiştir.

İklim Çeşitlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada yanıt aranan sorulardan bir tanesi de, yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okul iklimi çeşitlerine ilişkin sorulardır. "S ve "A" okullarında görev yapan yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmen görüşlerinden, okullarda çalışan bireyler arasındaki olumlu ve olumsuz ilişkilerin, okullarda iki farklı iklim türünün ortaya çıkmasına neden olduğuna inandıkları görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler, olumlu ilişki ve iletişim sonucunda sağlıklı iklim oluştuğunu, olumsuz ilişki ve iletişim sonucunda ise sağlıksız iklim oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda ilerleyen süreçte yönetici ve öğretmenlerin öncelikle sağlıklı iklim konusundaki görüşlerine ilişkin sonuçlar ardından sağlıksız iklim konusundaki görüşlerine ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

Sağlıklı İklime İlişkin Sonuçlar

Sağlıklı iklimin olduğu bir okulda çalıştığını düşünen "S" okulunda görevli yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlere göre okul iklimi; okuldaki yönetim anlayışı, okuldaki iletişim biçimleri, okulun ortam özellikleri ve okuldaki ilişkilerin birleşiminden oluşmaktadır.

Yönetim anlayışına ilişkin olarak, öğretmenlerin genellikle yönetici başarısını kişilik özelliklerine bağladıkları görülmüştür. Sağlıklı iklimi olan okulda çalışan öğretmenler, okullarındaki müdür ve müdür yardımcısının; pozitif, neşeli, anlayışlı, saygılı nazik ve yardımsever oldukları belirtmişlerdir. Aynı zamanda müdürlerinin çok sabırlı ve deneyimli bir insan olduğunu belirten öğretmenler müdürlerinin çalıştığı kuruma bu özelliklerini yansıttığını düşünmektedirler. Bununla birlikte öğretmenler birlikte çalıştıkları yöneticilerin alan mezunu olduklarını ve müdürlerinin yüksek lisans mezunu olduğuna değinmişlerdir. Yöneticilerinde kendi kişilikleri hakkındaki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

görüşlerinin öğretmenlerinkilerle tutarlı olduğu bununla birlikte yöneticilerin, kendilerini kişilik olarak birbirlerinden biraz farklı gördükleri görülmüştür. Müdür yardımcısının müdüre göre olaylara biraz daha sert bakış açısıyla yaklaştığı, olayların olumsuz yönlerini görebildiği biraz daha sert bir yapıda olduğu, ilgisinden dolayı teknolojik gelişmeleri yakından takip edebildiği görülmüştür ancak müdür ve müdür yardımcısının birbirlerini davranış ve kişilik olarak tamamladıklarına inandıkları sonucuna ulaşılırken, okulda yapılması gereken işleri kişiliklerine göre paylaştıkları bundan dolayı ilişkileri dengede götürebildikleri görülmüştür.

Öğretmenler ayrıca yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerilerinden bahsederken; fikirlere açık, birlikteliği önemseyen, ilişkileri organize edebilen, sık övgü ve takdir kullanan, yapıcı ve anlayışlı bir tutuma sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber yönetici ve öğretmenler, yönetici sorun çözme biçimleri olarak okulda; karşılıklı konuşmanın, sabrın, dinlemenin, nedenleriyle açıklamanın ve iyi niyetin kullanıldığını belirtmişlerdir.

Öğretmenler ayrıca, yöneticilerinin eğitim öğretime verdiği destekler için; yönetmelik, üniversiteler ve diğer okul müdürleri gibi çeşitli yollarla bilgi ediniminin sağlandığını, gerekli fikir ve teknolojik desteğin yöneticilerden alındığını, müdürün periyodik olarak sınıf etkinliklerine katılıp gözlem yanında öğretmenlerle kısa sohbetler yaptığını ve gerekli materyallerin bütüncül bir yaklaşımla herkesin fikri ve önerisi alınarak firmalardan okul aidatlarıyla sağlandığını belirtmişlerdir.

Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin yönetici kişilik özelliklerine ilişkin hemfikir oldukları, okulda demokratik yönetim anlayışının bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerden yalnızca bir tanesi ilişkilerin organize edilmesi sırasında bazı durumlarda yöneticilerin kişiden kişiye değişen biçimde davranışlarına değinmiştir. Bu öğretmen dışındaki tüm öğretmenlerin en az üç yıldır aynı okulda çalışmaktadırlar. Bu nedenle okulda bütünleşmiş bir yapının olduğu bundan dolayı bu öğretmenin kendisini biraz yalnız hissediyor olabileceği dolayısıyla yönetici davranışlarını kişiye göre farklı olarak algıladığı söylenebilir.

Okuldaki yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim biçimlerine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlere göre; okulda çift yönlü, sıcak, yatay, doğrudan ve sürekli bir iletişim kullanılmaktadır. Uyarı olarak yöneticilerin yapıcı uyarıyı benimsedikleri bunu ise geneli uyarma biçiminde uyguladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenler,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yöneticilerin; kendilerine sözel ve davranışsal takdirleri sık sık kullandıklarını bunun için özellikle teşekkür toplantıları düzenlediklerini ve özel günlerde hediyeler alarak somutlaştırdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca okuldaki fikir alışverişinin yönetici ve öğretmenler tarafından sadece resmi toplantılarla değil aynı zamanda kısa fikir paylaşım toplantıları şeklinde sık sık gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okulda var olan iletişim biçimlerine ilişkin aynı fikirde oldukları görülmektedir. Bunun nedeninin, kurumda çalışan yönetici ile öğretmenlerin uzun yıllardır birlikte olmalarına ve yaş olarak akran olmalarına bağlanabilir. Yöneticinin kullandığı iletişim becerilerinin, okulda bulunan iletişim biçimlerini olumlu etkilediği söylenebilir. Öğretmenlerin kendilerini bu kurumda rahat ve değerli hissettikleri bununda okulun iklimine ve yönetici öğretmen arasındaki iletişim biçimlerine yansıdığı söylenebilir. Sadece bir öğretmen fikirlerin yöneticiler tarafından alındığı ancak gene de yöneticilerin dediklerinin yapıldığını belirtmiştir. Bunun nedeni olarak okulda henüz ilk yılını çalışıyor olması ve kendisinin bütünleşmiş gruba giremediğini düşünüyor olması gösterilebilir.

Okuldaki ortam özelliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yönetici görüşlerinden, ortamın; açık iletişime, güvene, istikrara, işbirliği, birliktelik ve uyuma, eşitliğe ve huzura sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici ve öğretmenler, birbirleriyle rahat iletişim kurduklarını, birbirlerinden bir şeyler saklamadıklarını, birbirlerine güvendikleri için her türlü sırlarını paylaştıklarını, istikrarlı yapıda olduklarından yıllarca aynı kadroyla çalıştıklarını, gerekli durumlarda birbirleriyle işbirliği ve uyum içinde çalışabildiklerini, hem yönetim hem de öğretmenler arasında mesleki ve kişisel saygıya dikkat edildiğini ayrıca mutlu olduklarını düşündükleri huzurlu bir ortamda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okullarının ortamı için aynı olumlu düşünceleri paylaştıkları görülmüştür. Okul ortamının olumlu özelliklere sahip olmasının, yönetici ve öğretmenlerin kurumu ve işlerini sevmelerine olumlu etkilerde bulunduğu söylenebilir. Ayrıca ortam özelliklerinden kaynaklı olarak, yönetici ve öğretmenlerin işbirliği, birliktelik ve birlikte karar alıp uygulama yönlerinin geliştiği görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilere yönelik görüşlerin yönetici-öğretmen ilişkileri, öğretmen-öğretmen ilişkileri ve takım ruhu olmak üzere üç farklı kategoride birleştiği belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler okuldaki ilişkilerin yönetici-öğretmen boyutu için, az düzeyde resmiyet içerdiğini, birlikte kararlar almaya olanak sağladığını, alınan kararların uygulandığını ve öğretmenlerin her birinin yöneticiler tarafından iyi tanınıp ona göre ilişkilere yön verildiğini belirtmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin ilişkilerin bu boyutu için görüşlerinin benzer olduğu da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Sağlıklı iklime sahip olduğu düşünülen okuldaki öğretmen-öğretmen ilişkileri boyutu için; yönetici ve öğretmenler, çalışanların birbirlerini iyi tanıdıklarını, öğretmenler arasında samimi ilişkilerin bulunduğunu, meslektaşlar arasında yenilik ve bilgi aktarımının olduğunu, rekabetten kaçındıklarını, aralarında dedikodu olmadığını ve özelde görüşüp ortak vakit geçirmek için öğretmenler olarak farklı organizasyonlara katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yönetici ve öğretmenler ilişkilerin son boyutu takım ruhu için; yaptıkları her çalışmada yardımlaşarak, birlikte hareket ederek ve takım bilincine sahip olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin okulda bulunan ilişkilere yönelik görüşlerinde hemfikir oldukları belirlenmiştir. Çalışanların birbirlerini iyi tanıyor olmalarının ve davranışlarını kişiye göre belirleyebilmelerinin ilişkilerin olumlu özellik göstermesinde etkili olduğu görülmüştür. Takım ruhunun oluşmasında zamana ihtiyaç duyulduğunun vurgulandığı bu kurumda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uzun zamandır birlikte çalıştıkları bundan dolayı kurum içi ilişkilerde ekip bilincinin öne çıktığı görülmektedir.

Sağlıksız İklime İlişkin Sonuçlar

Sağlıksız iklimin bulunduğu bir okulda çalıştığını düşünen "A" okulunda görevli yönetici yardımcısı ve öğretmenlere göre okul iklimi; okuldaki yönetim anlayışı, okuldaki iletişim biçimleri, okulun ortam özellikleri ve okuldaki ilişkilerin birleşiminden oluşmaktadır. Sağlıklı iklime benzer kategorilere ayrılan sağlıksız iklime ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Sağlıksız iklime sahip okulda yönetim anlayışına ilişkin olarak, bu kurumda çalışan öğretmenler, okullarındaki müdürlerinin; soğuk, negatif, baskıcı, kibirli, kompleksli, ön yargılı, küçük şeyleri büyüten ve kendilerini anlamayan bir kişilik yapısına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarını ise; aşırı kuralcı ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

özgüven eksikliği olan ama müdüre göre daha anlayışlı birisi olarak tanımlamışlardır. Müdür yardımcısının ise kendisini aşırı anlayışlı bulduğu edinilen sonuçlar arasındadır. Elde edilen görüşlerden öğretmenlerden çoğunun yöneticilerinin kişilik özelliklerinden memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Öğretmenler ayrıca yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerilerinin; fikirlere kapalı olma, empati kuramama, kişiye göre eleştiri kullanma, az övgü-takdir kullanma, kendisinin istediği konularda ve kendisinin önyargılarına göre seçtiği kişilerle sınırlı fikir paylaşımında bulunma gibi olumsuz özelliklere sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bununla beraber müdür yardımcısı ve öğretmenler, yöneticilerin sorun çözme biçimleri olarak okulda; yapıcı olmayan tutum, ikinci şans vermeme, personelle uyarma gibi olumsuz yöntemlerin kullanıldığını belirtirken, sorun çözümleri için daha çok okul dışında resmi makamlara başvurulduğunu vurgulamışlardır.

Öğretmenler ayrıca, yöneticilerinin eğitim öğretime verdikleri destekler için; yöneticilerinden sınırlı paylaşım, sınırlı ilgi ve sınırlı destek gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca gerekli ders materyallerinin iki öğretmenden oluşan satın alma komisyonu haricinde kimseden fikir alınmadan okul aidatlarıyla sağlandığını vurgulamışlardır.

Öğretmenlerle ve yöneticilerden sadece müdür yardımcısıyla yapılan görüşmeler bağlamında, okul yönetiminde yer alan iki farklı yöneticinin kişilik özelliklerinin belirgin şekilde farklı olduğu görülmektedir. Hem müdür yardımcısının hem de öğretmenlerin müdür kişilik özelliklerine ilişkin hem fikir oldukları ancak yöneticilerden müdür yardımcısının; kendi kişilik özelliklerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerle farklılaştığı görülmektedir. Yönetici yardımcısı kendisini aşırı anlayışlı olarak tanımlarken öğretmenler onu müdüre göre anlayışlı olarak tanımlamışlardır. Sağlıksız iklimi olan okulun yöneticilerin farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları ve genel olarak okulda otokratik bir yönetim anlayışının bulunduğu belirlenmiştir.

Okuldaki yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim biçimlerine ilişkin olarak, müdür yardımcısı ve öğretmenlere göre okulda; tek yönlü, soğuk, sert, yukarıdan aşağıya(dikey), dolaylı ve zorunlu diyalogların bulunduğu bir iletişim kullanılmaktadır. Bununla birlikte öğretmenler, yöneticilerin; az sayıda sözel takdir kullandıklarını ve bazı günlerde küçük hediyeler verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca okuldaki fikir alışverişinin yöneticiler ve öğretmenler tarafından sadece resmi toplantılarla gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Öğretmenler, ayrıca yöneticilerin okulda kırıcı bir dille,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yazılı olarak ve personel ile uyarma gibi olumsuz uyarı çeşitlerine başvurduklarını ve bunun da kişiye göre değiştiğini belirtmişlerdir.

Ancak öğretmenlerde dışarıdan yeni gelen kişilere karşı mesafeli (uzak) durmakta ve gruba dahil olmama hissi uyandırmaktadır. Yönetici yardımcısı istemesine rağmen gruba dahil olamamaktan bahsetmiş ve dışlanmış hissettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca yönetimi sorunları dışarıya yansıtmakla suçlamakla birlikte öğretmenler de aynı davranışlarda bulunmuş ve sorunları sendika ve diğer okullarla kurdukları iletişim ile çözme yoluna gitmişlerdir. Bu kurumda sorunları karşılıklı olarak uzlaşma yoluna gitmek yerine yasa ve yönetmeliklerle çözmeye çalışma çabası görülmekte ve bu durumun her iki tarafı da mutsuz ve huzursuz ettiği hissedilmektedir.

Hem müdür yardımcısının hem de öğretmenlerin okulda var olan iletişim biçimlerine ilişkin hemfikir oldukları görülmektedir. Yöneticide var olan iletişim becerilerinin okuldaki iletişim biçimlerini doğrudan etkilediği görülmektedir. Okul müdürünün bazı öğretmenlerle diyalogunun iyi olduğu için, fikir paylaşımında bulunduğu ancak bunun sadece birkaç öğretmenlerle sınırlı olduğu görülmüştür. Öğretmenlere göre bunun nedeni, müdürün okula tayininin çıkması ile birlikte kurumda eskiden müdürlük yapan bir meslektaşından öğretmenlerle ilgili edindiği olumsuz önbilgilerdir.

Öğretmenlere göre yönetici önyargılı olarak okuldaki görevine başlamış bu da öğretmenlerle ilişkisini ve okul iklimini olumsuz etkilemiştir. Müdür, öğretmen görüşmeleri devam ederken başka okula tayinle gitmiş ve kendisiyle görüşmek istendiğinde görüşmeyi "Ben o okulla ilgili hiçbir şey hatırlamak istemiyorum. Kesinlikle istemiyorum. O okula dair her şeyi unutmak istiyorum." diyerek reddetmiştir. Bu yaklaşım bize aslında müdürün de öğretmenler kadar mutsuz olduğunu ve okul ikliminden rahatsızlık duyduğunu göstermektedir.

Karşılaşılan bu durumu toplum bilimci Robert Metron "kendini doğrulayan kehanet" adını verdiği beklenti etkisiyle açıklamıştır. Metron'a göre; belli bir duruma ya da olaya ilişkin beklentiler, tanımlamalar (kehanetler ya da yordamalar) bir süre sonra bu durumun ayrılmaz bir parçası haline gelirler ve bu da daha sonraki olumlu gelişmeleri engeller… kendini doğrulayan kehanet; başlangıçta durumun yeni bir davranışa yol açan yanlış bir tanımlamasından ibaretken, sonunda temelde yanlış olan bir durumu gerçeğe dönüştürmüştür. Bir grup insana olumlu davranma olasılığımız,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

soğuk ve olumsuz olduklarına inandığımızda, sıcak ve dost canlısı olduklarını düşündüğümüzde olduğundan çok daha azdır. Sonuç olarak, onlarda bizim soğukluğumuza gücenir ve bize bunun doğrultusunda davranışsal karşılık verirler. Böylece, bizim onların soğukluğuna ilişkin içsel beklentimiz, aslında temelde bizim kendi davranışlarımızla biçimlenmiş olsa da, kendini doğrulamış olur (akt: Demirtaş, 2004, s. 44). Sağlıksız iklim bulunan kurumda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürü göreve başlamadan önce, daha önce bu kurumda yöneticilik yapmış olan bir meslektaşından okulda görev yapan öğretmenlerle ilgili olumsuz görüşler edinmiştir. Bunu beklenti etkisi kendini gerçekleştiren kehanetle açıklamak istersek; müdür okuldaki öğretmenlerle işbirliği yapamayacağı, olumsuz ilişki kuracağı beklentisiyle göreve başlamıştır. Bu beklentileri yöneticinin öğretmenlere karşı davranışlarını etkilemiştir. Yöneticinin olumsuz davranışları ve öğretmenlerin eski müdürleriyle sorun yaşanılan yöneticinin yakın arkadaş olduğunu bilmeleri öğretmenlerin yönetici hakkındaki görüş ve davranışlarını önyargılara bağlı olarak şekillendirmiş ve bu durum müdürün okul hakkındaki olumsuz görüşünü daha da pekiştirmiştir denilebilir. Dolayısıyla müdür kendisine yakın hissettiği birkaç öğretmenle tüm resmi işlerini yürütmüş ancak diğer öğretmenlerle herhangi bir iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmaya çalışmamıştır böylece döngüsel bir süreç başlamış ve yönetici önyargılarındaki okul iklimini oluşturmak için ilk adımı aslında farkında olmadan kendisi atmıştır denilebilir. Ancak müdür ile görüşme fırsatının bulunamaması olaylara onun bakış açısından görmemizi engellemiştir. Okul ikliminin oluşmasında onun açısından öğretmenlerin rollerini görmek mümkün olmamıştır. Ancak olumsuz bir okul ikliminin hem öğretmenleri hem de yöneticiyi oldukça rahatsız ve mutsuz ettiği bunun da işten alınan doyumu dolayısıyla okulun işleyişini ve verilen eğitimin niteliğini olumsuz etkilediği görülmektedir.

Okulda var olan fikir paylaşımlarının her zaman değil sadece resmi toplantılarda yapıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin toplantılarda yöneticileriyle fikir paylaşımına girmedikleri ve bunun nedeni olarak da yöneticinin toplantılara kabul ettirmeyi düşündüğü fikirlerle geldiğini düşünmeleridir. Öğretmenlere göre yönetici sadece kendisinin gerekli gördüğü zamanlarda toplantı yapmakta ve toplantıya sadece kendi düşündüklerini paylaşmak için katılmaktadır. Öğretmenler müdürleri için, kendilerinin yaşanan sorunlara ilişkin fikir ve düşüncelerini önemsemediğini yalnızca müdürün

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kendi yararına olabilecek fikirler olduğunda öğretmenlerden gelen fikirleri önemsediğini belirtmişlerdir.

Okuldaki ortam özelliklerine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlerin çalışılan okul ortamı hakkında; soğuk ve sert olduğunu, birlikteliğin olmadığını, iletişim eksikliğinin bulunduğunu, istikrarsızlığın olduğunu, güven eksikliğinin bulunduğunu, tedirginliğin yaşandığını ve ortamda güven eksikliği olduğunu belirttikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmelerle okul ortamının özellikleri bağlamında yapılan görüşmeler incelendiğinde, ortam özellikleriyle ilgili görüşlerin olumsuz olduğu ve bu noktada yönetici ve öğretmenlerin hemfikir oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul ortamının olumsuz özelliklere sahip olmasında, kurumda güven eksikliğinin olması bundan dolayı da birlikteliğin ve paylaşımların istenilen nitelikte olmamasının etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kurum ortamının iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak olumsuz özelliklere sahip olduğuna inandıkları belirlenmiştir.

Okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilere yönelik görüşlerin yönetici-öğretmen ilişkileri ve öğretmen-öğretmen ilişkileri olmak üzere iki farklı kategori altında toplandığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler okuldaki ilişkilerin yönetici-öğretmen boyutu için; fazlaca resmiyet içerdiğini, takım ruhundan uzak olduğu için birlikte karar alıp uygulamaya olanak sağlamadığını belirtmektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinden özellikle müdürlerinin ilişki boyutunda; kendisini öğretmenlere, velilere ve üst makamlara kabullendirme ve gösterme çabası içinde olduğuna, ilişkileri organize edemediğine ve birçok yanlış uygulamaya yer verildiğine inandıklarını vurgulamışlardır. Yönetici-öğretmen görüşleri dikkate alındığında, okulda yaşanan ilişkilerin sorun istemeyen yönetici ve öğretmen tarzında olduğu belirlenmiştir.

Sağlıksız iklime sahip olduğu düşünülen okuldaki öğretmen-öğretmen ilişkileri boyutu için; müdür yardımcısı ve öğretmenler; çalışanların birbirlerini iyi tanımadıklarını, birbirlerini tanıma olanağına sahip olamadıklarından öğretmenlerin birbirlerine güven duymadıklarını ondan dolayı öğretmenler arasında birliktelik ve takım ruhu oluşturulamadığını belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin okulda bulunan ilişkilere yönelik görüşlerinde hemfikir oldukları belirlenmiştir. Çalışanların birbirleri hakkında tam bilgiye sahip olmamalarının, takım ruhu eksikliğinin olmasının ve yöneticinin ilişkileri organize edememesiyle fevri resmiyet ve isteklerde bulunmasının ilişkilerin olumsuz özellik

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

göstermesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, okuldaki ilişkilerin olumsuz olmasından haberdar oldukları belirlenmiştir. Özellikle öğretmenlerin daha fazla sorun yaşamamak için, yöneticilerin isteklerini yanlış bulmalarına rağmen yerine getirdikleri buna karşılık yöneticilerin de öğretmenlerle iletişime geçmekte tereddüt yaşadıkları görülmüştür. Bu durum bizi her iki tarafında açık iletişime kendisini kapattığını göstermektedir. Sağlıksız ve kapalı iklim bulunan okulda görev yapan öğretmenler de müdür de sorunu belirleyip sorunu çözmeye yönelik adımlar atmamışlardır. Bunun yerine kendilerine koruyucu bir kalkan geliştirmişlerdir ve bu zırh gün geçtikçe daha da kalınlaşmış iki taraf içinde iletişimi ve ilişkileri olumsuz etkileyerek sorunlar için geliştirilecek olan çözümün önünde büyük bir engel oluşturmaya devam etmiştir.

Sağlıklı İklim İçin Beklentilere İlişkin Sonuçlar

Araştırmada yanıt aranan diğer sorulardan birisi de, okullarda sağlıklı bir iklime sahip olabilmek için yönetici ve öğretmenlerin neler yapması gerektiği sorusudur. “S” ve “A” okullarında görev yapan yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, sağlıklı iklim için yapılması beklenen davranışlara ve uygulamalara ilişkin görüşlerin, öğretmenlerden yapılması beklenenler ve yöneticilerden yapması beklenenler olmak üzere iki farklı grupta toplandığı görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin sağlıklı iklime ulaşmak için yapması gerekenleri; anlayışlı olma, görev bilincine sahip olma, saygı duyma, işe ve idareye karşı sorumluluğu bilme, işini sevme, meslektaşlar arası paylaşım ve yardımlaşma, öğretmenin zaman zaman kendini değerlendirmesi ve veli ile işbirliği olarak belirtmişlerdir.

Bununla beraber yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin sağlıklı iklime ulaşmak için yapması gerekenleri; fikir alışverişinin yapılması, öğretmenden beklenen davranışların kendisi tarafından sergilenmesi, ilişkilerde denge kurulması, özel hayat iş hayatı ayrımının yapılması, resmiyetten uzak yapıcı ilişkilerde bulunulması, idarecilik ruhundan çıkılıp lider ruhlu bir yönetici olunması, gerekirse yöneticilik eğitimi alınması biçiminde belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin iklimin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde birinci derecede sorumlu olarak yöneticilerini gördükleri belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler, sağlıklı iklim için yapılması gerekli görülenlerin en önemlileri

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olarak ise, sağlıklı iletişimin sağlanmasını ve sağlıklı ilişkiler oluşturulmasını belirtmişlerdir.

Hem yönetici hem de öğretmenlerin, yöneticilere ve öğretmenlere düşen görevlere yönelik görüşlerinde hem fikir oldukları görülmüştür. Öğretmenlerden özellikle takım bilinci, paylaşma, yardımseverlik davranışlarının yanı sıra işlerine ve idareye karşı sorumlulukların yerine getirilmesinin beklenmekte olduğu görülmüşken yöneticilerden özellikle sağlıklı iletişim ve ilişkileri başlatmaları ardından bunların devamını sağlamaları beklenmiştir. Paylaşım ve yardımlaşmanın öğretmenlerde anlayış, görev bilinci ve ilişkileri organize etmeyi de beraberinde getirebileceği belirlenmiştir. Yöneticilerden yapılması istenenlerin öğretmenlerinkinden daha fazla olmasının nedeni olarak ise, katılımcıların; sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde yöneticilerin daha fazla görev üstlenmeleri gerektiğine olan inançları görülmektedir.

İklim Yansımalarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada yanıt aranan sorulardan bir diğeri de, okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımalarına ilişkin sorulardır. “S ve “A” okullarında görev yapan yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmen görüşlerinden, okullarda bulunan iklimin; eğitim-öğretimin uygulayıcıları öğretmenlere ve muhatapları öğrencilere direkt olarak yansıdığına inandıkları görülmüştür. Bu kapsamda yönetici ve öğretmenlerin öncelikle öğretmenlere yansımalara ilişkin görüşlerine ardından çocuklara yansımalara ilişkin görüşlerine ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

Öğretmenlere Yansımalara İlişkin Sonuçlar

Okul ikliminin öğretmenlere olumlu yansımalarına ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlere göre okulda sağlıklı bir iklim varsa bu öğretmenlere; memnuniyet, beklentilerin karşılanması, doyum sağlama, çalışma isteği ve motivasyon, yüksek performans ve verimlilik olarak yansımaktadır.

Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin iklimin öğretmenlere olumlu yansımaları konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bunun nedeninin sağlıklı iklim bulunan okulda görevli yöneticilerin, çalışılan atmosferin(ortamın) öğretmenlere direkt yansıdığını bilerek davranışlarını olumlu yönde şekillendirdikleri ve öğretmenlere kendilerini değerli hissettirebilmek için onların görüş ve önerilerini dikkate almaları olduğu belirlenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Okul ikliminin öğretmenlere olumsuz yansımalarına ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlere göre okulda sağlıksız bir iklim varsa bu öğretmenlere; beklentilerin karşılanmaması ve çözülemeyen sorunların varlığından dolayı memnuniyetsizlik, psikolojik yıpranma ve sabır azalmasından dolayı karşı tepki geliştirme, moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklı verim düşmesi, fikirlerin ifade edilememesi ile öğretmenlerin kendilerini sınırlamalarından dolayı çekinme ile kendine güven kaybı ve en önemlisi işten soğuma olarak yansımaktadır. Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin iklimin öğretmenlere olumsuz yansımaları konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerle gerektiği kadar yapılamayan fikir alışverişlerinin çözülemeyen sorunların oluşmasına zemin hazırladığı belirlenmiştir.

Çocuklara Yansımalara İlişkin Sonuçlar

Okul ikliminin çocuklara olumlu yansımalarına ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlere göre okulda sağlıklı bir iklim varsa bu çocuklara; öncelikle güler yüz ve mutluluk ardından sevecen ve sıcak bir ortam, daha fazla ilgi, gün boyu olumlu etki ve etkinliklerin sayı ve çeşitlerinde artış olarak yansımaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin okul ikliminden zincirleme olarak öğretmenler kadar çocukların da etkilendiğine inandıkları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin, iklimin çocuklara olumlu yansımalarına ilişkin olarak benzer ifadeler kullandıkları belirlenmiştir. Genel olarak sağlıklı bir okulda çalışan öğretmenlerin çocuklara daha ilgili, daha içten ve sıcak davrandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okul ikliminden olumlu etkilendikleri zaman, bunu çocuklara etkinliklerle, diyaloglarla ve uygulamalarıyla yansıttıkları belirlenmiştir.

Okul ikliminin çocuklara olumsuz yansımalarına ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlere göre okulda sağlıksız bir iklim varsa bu çocuklara; sınıf içinde negatif enerjiye bağlı olarak öğretmen çocuk arasında ve çocukların kendi aralarında agresif ilişkiler, öğretmenle diyalog sorunları yaşama ve enerjisi düşük öğretmene bağlı olarak az ilgisiyle birlikte etkinliklerin eksik yapılması ve sınırlanması olarak yansımaktadır.

Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin iklimin çocuklara olumsuz yansımaları konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Öğretmenler, duygusal ve psikolojik açıdan olumsuzluklarla karşılaşıldığında kendi tabirleriyle sınıfta “çocuk moduna” girilmenin engellendiğine inanmaktadırlar. Öğretmenler gerçekleştirilen sınıf içi etkinliklerde, kurumda yaşanan olumsuzluklardan doğrudan psikolojik ve sosyal olarak

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

etkilendiklerinden dolayı çocuklara istenen ilgiyi gösteremediklerini etkinliklerin içerisine gerektiği kadar girilemediğini söylemişlerdir. Çalışılan okul ortamının sağlıksız olmasının, çocukları özellikle sınıf içi ilişkiler, iletişim ve etkinliklerin niteliği anlamında olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin çocuklarla istenilen düzeyde ilgilenebilmelerinin ve gereken özeni göstermelerinin okul ortamının sağlıklı olmasıyla yakından ilgili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte başarılı bir eğitim sağlanabilmesi için okullarda iyi bir iklim olması gerektiği düşüncesinin anaokullarında çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel ilişkilerinin düzenlemesi açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir. Sağlıksız iklime sahip okulların çocukların gelişimine destekte bulunmak yerine zarar verebilecekleri görülmektedir.

Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda ortaya konan öneriler süreçteki uygulayıcıları ilgilendiren "Uygulamaya Yönelik Öneriler" ve araştırmacıları yeni araştırmalara yönlendirebilecek "Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler" biçiminde iki alt başlık altında sunulmuştur.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda geliştirilen uygulamaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Ülkemizdeki yönetici ile yönetici yardımcısı seçme ve atama kriterlerinin sadece kıdem ve yazılı sınavdan geçme olduğu düşünüldüğünde, bu pozisyonlara seçim ve atama koşulları gözden geçirilmelidir. Ayrıca yönetici kişilik özelliklerinin dikkate alındığı atama koşullarıyla birlikte eğitim düzeyi olarak yeni gelecek adaylardan en az yüksek lisans mezunu olma şartı istenebilir. Bunun için yurtdışında yapılan uygulamalara benzer bir sistem geliştirilip meslektaş destekli yöneticilik sürecinde; yönetici adaylarının kişilik özellikleri ve iletişim becerilerinin yöneticiliğe uygunluğu da değerlendirilebilir.
- Mevcut yönetici ve yönetici yardımcıları eğitim yönetimi teftişi, planlaması ve ekonomisi alanında lisansüstü eğitim yapmaya teşvik edilmelidir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin iletişim ve ilişki becerilerini geliştirmek için uzmanların katıldığı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimlerde üniversitelerle işbirliği yoluna gidilmeli ve eğitimler teorik olmaktan çok uygulama ağırlıklı olmalıdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Denetim zamanında, denetçilerin öğretmenlerden okul iklimine ilişkin görüş almaları sağlanmalı.
- Okul denetimlerine, okul iklimlerinin de denetlenmesi eklenmelidir. Denetçiler yönetici ve öğretmenlerle yaptıkları görüşmeler sonucunda okul ikliminin ölçülmesi gereken okulları belirleyebilirler.
- Gerekli görülen okul iklimlerini ölçmek, var olan sorunları belirlemek ve kuruma özgü çözüm yolları üreterek sağlıksız iklime sahip kurumların iklimlerini iyileştirmek amacıyla M.E.M'ne bağlı destek ve gelişim birimi kurulabilir.

Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda geliştirilen ileriki araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Özel ve resmi okulöncesi eğitim kurumlarının örgüt iklimleri karşılaştırılabilir.
- Kurumda çalışan öğretmen sayısının okul iklimine olan etkisini incelemek amacıyla farklı öğretmen sayılarının karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.
- Bu araştırma kapsamında sadece yönetici ve öğretmenlerle çalışılmıştır. Velileri ve çocukları da dâhil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.
- Bu araştırma okulöncesi eğitim kurumlarından anaokullarında yürütülmüştür. Anasınıflarındaki yapısal farklılık nedeniyle farklı bulgular elde edilebileceğinden, anasınıflarının da dahil edildiği daha geniş ölçekli karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
- Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme kullanılmıştır. Yöneticilerin toplantı, öğretmen ve veli iletişimi, sınıfa katılım gibi uygulamalarının dahil edildiği, veri toplama tekniği olarak gözlemin kullanıldığı çalışmalar yapılabilir.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt ikliminin öğretmenlerin performansları, motivasyonları, iş doyumları, tükenmişlik düzeyleri, yeterlilik algıları ve mesleki tutumları üzerine etkisi incelenebilir.
- Okul öncesi eğitim kurumlarının örgüt ikliminin çocukların tüm gelişim alanlarına etkilerini inceleyecek araştırmalar yapılabilir.
- Daha geniş ölçekli, ülke çapında okul iklimlerinin belirlendiği yönetici ve öğretmenlerin okul iklimini algılama düzeylerini ölçen çalışmalar yapılabilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EKLER

EK

1. Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi…….....197
2. Yönetici Bilgilendirme Formu……...……...…….....……..199
3. Öğretmen Bilgilendirme Formu……200
4. Yönetici İzin Formu……..201
5. Öğretmen İzin Formu……...……...…….…….202
6. Yönetici Kişisel Bilgi Formu…….203
7. Öğretmen Kişisel Bilgi Formu……..204
8. Yönetici Görüşme Formu……..205
9. Öğretmen Görüşme Formu……207
10. Örgütsel İklim Ölçeği……209

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-1

ESKİŞEHİR İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 42815220/605.01/679158/43 — 19/04/2013
Konu: Anket Uygulama Çalışması İzin Talebi.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi :a) 08.04.2013 tarih ve 485 - 4154 sayılı yazınız.
b)19.04.2013 tarih ve 663915 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Abdülhamit KARADEMİR'in, Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı okullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik anket uygulama çalışması yapabilmesine ait ilgi (b) Valilik Oluru ile müdürlüğümüzce de tasdik edilen anket çalışması'nın bir örneği ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Arif DEDE
İl Milli Eğitim Müdürü

GELEN EVRAK
Kayıt Tarihi : 29.04.2013
Kayıt No.su : 867

EKLER:
1: Valilik Oluru.
2: Anket Çalışması (11. sayfa)

- Danışman
- İlgiliye
29.04.2013

Aslı ile Aynıdır
5070 Sayılı Yasa ile elektronik olarak imzalanmıştır
29.04.2013
Remzi ERÇELİK
Memur

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü
Evrak Kayıt Servisi
K. TARİHİ: 29 Nisan 2013
K. NOSU: 4185

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır
Evrak teyidi http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 68b6-f8db-31cc-912c-3fe7 kodu ile yapılabilir.

Büyükdere Mh. Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: http://eskisehir.meb.gov.tr
e-posta : sinavlar26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: S.ERDİL
Tel : (0 222) 239 72 00
Faks: (0 222) 239 39 32

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 42815220/605.01/663915 19/04/2013
Konu: Anket Uygulama Çalışması
İzin Talebi.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü'nün 08/04/2013 tarih ve 485 -4154 sayılı yazısı.

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü'nden alınan ilgi yazı ile, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Abdulhamit KARADEMİR'in, "Anaokulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Bakış Açısından Okul İklimi ve Okul İkliminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezini araştırması için Odunpazarı, Tepebaşı İlçelerine bağlı ek listede adı geçen 20 Anaokulunda görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik anket uygulaması için izin talebinde bulunulmuş olup, Anadolu Üniversitesince de kabul edilen anket uygulama çalışmasını " Sosyal Etkinlik İzinleri Değerlendirme Komisyonu" tarafından da konu incelenmiş ve anketin okul ismi ve kişi adı soyadı belirtilmemek kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmediği tespit edilmiştir.

Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Abdulhamit KARADEMİR'in, Müdürlüğümüz tarafından da tasdik edilen anket çalışmasını 2012 - 2013 eğitim – öğretim yılının 2.döneminde, ek listede adı geçen anaokullarında görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik anket uygulamasını, okul müdürleri'nin uygun göreceği saatlerde, dersleri aksatmadan gerçekleştirilmesi müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Arif DEDE
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR.
…../04/2013
Günhan YAZAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Büyükdere Mh. Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: http://eskisehir.meb.gov.tr
e-posta : sinavlar26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: S.ERDİL
Tel : (0 222) 239 72 00
Faks: (0 222) 239 39 32

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-2

YÖNETİCİ BİLGİLENDİRME FORMU

Merhaba, ben Abdulhamit KARADEMİR. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Okulöncesi Eğitim Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışıyorum. Ayrıca, Eğitim Bilimleri Enstitüsüne bağlı Okulöncesi Öğretmenliği Programında Yüksek Lisans öğrencisiyim ve bu araştırmadan elde edilecek veriler yüksek lisans tez çalışmamın verilerini oluşturacaktır. Yönetici ve öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerini belirlemeyi ve varsa bu süreçte karşılaşılan sorunları, bu sorunlarla başa çıkma yollarını ve okul ikliminin sunulan eğitim-öğretim hizmetlerine olan yansımasını araştırmayı amaçlayan bir çalışma yapmayı düşünüyorum. Bu bağlamda sizinle görüşme yapmak istiyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir ve gizli kalacaktır. Elde edilen bilgiler, bu araştırma dışında başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüşülen bireylerin isimleri ve çalıştıkları kurumlar kesinlikle rapora yansıtılmayacaktır. Görüşme sırasında istediğiniz zaman soruyu tekrarlayabilir ya da sorular yeterince açık değilse açıklama yapabilirim. Lütfen görüşme sırasında, kendinizi bir sohbet ortamında olduğu gibi rahat hissetmeye çalışın.

Görüşme yaklaşık 30-40 dakika sürecektir. Bir sakıncası yoksa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu zamanı etkili bir biçimde kullanma, verilen yanıtların kaydını ayrıntılı ve doğru olarak tutma olanağı sağlayacaktır. Söylediklerime ilişkin bir düşünce ya da sorunuz varsa önce bunu yanıtlamak istiyorum. Ayrıca araştırmama ilişkin olarak sormak istediğiniz başka noktalar varsa aşağıda belirtilen numaralardan ve e-mail adreslerinden benimle veya tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Meral ÖREN ile iletişim kurabilirsiniz. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum. Okul yönetimi, okul iklimi ve müdürler konusunda vereceğiniz bilgiler için ve araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

hamit_kara@hotmail.com
Tel: 0222 335 05 80 (Dah: 3444)

moren@anadolu.edu.tr
Tel: 0222 335 05 80 (Dah: 3445)

Okul yöneticisinin
Adı-Soyadı:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-3
ÖĞRETMEN BİLGİLENDİRME FORMU

Merhaba, ben Abdulhamit KARADEMİR. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Okulöncesi Eğitim Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışıyorum. Ayrıca, Eğitim Bilimleri Enstitüsüne bağlı Okulöncesi Öğretmenliği Programında Yüksek Lisans öğrencisiyim ve bu araştırmadan elde edilecek veriler yüksek lisans tez çalışmamın verilerini oluşturacaktır. Yönetici ve öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerini belirlemeyi ve varsa bu süreçte karşılaşılan sorunları, bu sorunlarla başa çıkma yollarını ve okul ikliminin sunulan eğitim-öğretim hizmetlerine olan yansımasını araştırmayı amaçlayan bir çalışma yapmayı düşünüyorum. Bu bağlamda sizinle görüşme yapmak istiyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir ve gizli kalacaktır. Elde edilen bilgiler, bu araştırma dışında başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüşülen bireylerin isimleri ve çalıştıkları kurumlar kesinlikle rapora yansıtılmayacaktır. Görüşme sırasında istediğiniz zaman soruyu tekrarlayabilir ya da sorular yeterince açık değilse açıklama yapabilirim. Lütfen görüşme sırasında, kendinizi bir sohbet ortamında olduğu gibi rahat hissetmeye çalışın.

Görüşme yaklaşık 30-40 dakika sürecektir. Bir sakıncası yoksa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu zamanı etkili bir biçimde kullanma, verilen yanıtların kaydını ayrıntılı ve doğru olarak tutma olanağı sağlayacaktır. Söylediklerime ilişkin bir düşünce ya da sorunuz varsa önce bunu yanıtlamak istiyorum. Ayrıca araştırmama ilişkin olarak sormak istediğiniz başka noktalar varsa aşağıda belirtilen numaralardan ve e-mail adreslerinden benimle veya tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Meral ÖREN ile iletişim kurabilirsiniz İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum. Okul yönetimi, okul iklimi ve müdürler konusunda vereceğiniz bilgiler için ve araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

hamit_kara@hotmail.com
Tel: 0222 335 05 80 (Dah: 3444)

moren@anadolu.edu.tr
Tel: 0222 335 05 80 (Dah: 3445)

Anasınıfı/Anaokulu Öğretmeninin
Adı-Soyadı:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-4

YÖNETİCİ İZİN FORMU

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Okulöncesi Öğretmenliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi olan Abdulhamit KARADEMİR yapacağı araştırmanın amacını ve uygulayacağı veri toplama tekniklerini bana açıklamıştır. Bu araştırmaya hiçbir baskı altında kalmadan gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Abdulhamit KARADEMİR'in araştırma sürecinde yapacağımız görüşmelerde ve diğer veri toplama tekniklerinde hiçbir sakınca bulunmamaktadır.

Araştırmacı: Abdulhamit KARADEMİR	Katılımcı :
Araştırmacı Tel: 0-222-335-05-80 / 3433	Katılımcı Tel:
Araştırmacı İmza:	İmza:
Görüşme Tarihi:	

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-5

ÖĞRETMEN İZİN FORMU

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Okulöncesi Öğretmenliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi olan Abdulhamit KARADEMİR yapacağı araştırmanın amacını ve uygulayacağı veri toplama tekniklerini bana açıklamıştır. Bu araştırmaya hiçbir baskı altında kalmadan gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Abdulhamit KARADEMİR'in araştırma sürecinde yapacağımız görüşmelerde ve diğer veri toplama tekniklerinde hiçbir sakınca bulunmamaktadır.

Araştırmacı: Abdulhamit KARADEMİR
Araştırmacı Tel: 0-222-335-05-80 / 3433
Araştırmacı İmza:
Görüşme Tarihi:

Katılımcı :
Katılımcı Tel:
İmza:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-6

YÖNETİCİ KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçenekleri ( ) içine X işareti koyarak işaretleyiniz.

1. **Cinsiyet**
   ( ) Kadın
   ( ) Erkek
2. **Yaş**
   ( ) 26-30
   ( ) 31-35
   ( ) 36-40
   ( ) 41-45
   ( ) 46-50
   ( ) 51 ve üstü
3. **Mezuniyet durumunuz**
   ( ) Eğitim Fakültesi
   ( ) Açık Öğretim Fakültesi Okulöncesi Öğretmenliği Lisans Programı
   ( ) Mesleki Eğitim Fakültesi
   ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz ……)
4. **Branşınız (……..)**
5. **Daha önce okulöncesi öğretmenliği yaptınız mı? Kaç yıl öğretmenlik yaptınız?**
   ( ) Evet …….yıl ( ) Hayır
6. **Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? (……)**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-7

ÖĞRETMEN KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçenekleri ( ) içine X işareti koyarak işaretleyiniz.

1. **Cinsiyet**
   ( ) Kadın
   ( ) Erkek
2. **Yaş**
   ( ) 26-30
   ( ) 31-35
   ( ) 36-40
   ( ) 41-45
   ( ) 46-50
   ( ) 51 ve üstü
3. **Mezuniyet durumunuz**
   ( ) Eğitim Fakültesi
   ( ) Açık Öğretim Fakültesi Okulöncesi Öğretmenliği Lisans Programı
   ( ) Mesleki Eğitim Fakültesi
   ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz ……)
4. **Öğretmeni olduğunuz yaş grubu**
   ( ) 36-48 Ay
   ( ) 48-60 Ay
   ( ) 60-72 Ay
5. **Çalıştığınız kurum**
   ( ) İlkokul / Anasınıfı
   ( )Anaokulu
6. **Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? (……)**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-8

YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Soruları

1- Yönetici-öğretmen etkileşimi deyince aklınıza ne geliyor?

- *Öğretmenlerin yönetim anlayışınızla ilgili görüşleri neler olabilir?*

2- Öğretmenlerle ekip ruhu oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz? Okulda birlikte şimdiye kadar yaptığınız işlerden örnekler vererek anlatır mısınız?

- *Yaptığınız işlerde öğretmenlere nasıl yardımcı/destek oluyorsunuz?*
- *Öğretmenleri takdir ettiğinizi nasıl gösteriyorsunuz?*
- *Öğretmenlerinizin kişisel memnuniyetlerini nelere bağlıyorsunuz?*

3- Beklenileni alamadığınız öğretmenlere karşı nasıl davranıyorsunuz?

- *Öğretmenlerinize ne tür uyarılar kullanıyorsunuz?(örnekler verir misiniz?)*
- *Öğretmenlere eğitim-öğretim hizmetleri kapsamında ihtiyaç duydukları yardımı nasıl veriyorsunuz?*

4- Kendinizi nasıl bir yönetici olarak tanımlarsınız?

- *Öğretmenlerle ilişkilerinizde hangi iletişim biçimlerini kullanıyorsunuz?*
- *Öğretmenlerinizle fikir alışverişinde bulunuyor musunuz? Nasıl?(Hangi konularda?)*

5- Okul iklimi deyince ne anlıyorsunuz?

- *Sizce sağlıklı bir okul iklimi nasıl oluşur?*
- *Sağlıklı bir okul iklimi oluşumunda yönetici ve öğretmenlere düşen görevler neler olabilir?*
- *Çalıştığınız okul iklimini sağlıklı buluyor musunuz nedenleriyle anlatır mısınız?*

6- Öğretmenlerle olan ilişkilerinizin eğitim-öğretim sürecine nasıl yansıdığını düşünüyorsunuz?

- *Sizce okul iklimi öğrencilere nasıl yansımaktadır?*

7- Öğretmenlerinizle olan etkileşimlerinizde nasıl sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

- *Olumsuz öğretmen davranışları karşısında nasıl tepkide bulunuyorsunuz?*
- *Karşılaşılan sorunların iklimi etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?*
- *Peki, sizce karşılaşılan sorunlardan eğitim-öğretim hizmetleri etkilenmekte midir? Neden?*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- *Eğitim-öğretim hizmetlerindeki verimi artırmak için öğretmenlerle olan etkileşiminizde nasıl değişiklikler yapılabilir? Siz/öğretmenler neler yapabilirsiniz?*

8- Karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz?

9- Araştırma konusunda eklemek istediğiniz görüş ya da önerileriniz nelerdir?

EK-9

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Soruları

1- Yönetici-öğretmen etkileşimi deyince aklınıza ne geliyor?

- *Kurumdaki yönetim anlayışı hakkında neler düşünüyorsunuz?*

2- Yöneticinizle ekip ruhu oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz? Okulda birlikte şimdiye kadar yaptığınız işlerden örnekler vererek anlatır mısınız?

- *Yaptığınız işlerde yöneticiniz size nasıl yardımcı/destek oluyor?*
- *Yöneticiniz sizi takdir ettiğini nasıl gösteriyor?*
- *Yöneticiniz öğretmenlerin kişisel memnuniyetlerini nelere bağlıyor?*
- *Peki, siz yöneticinizin olumlu davranışlarını takdir ettiğinizi nasıl gösteriyorsunuz?*

3- Yöneticiniz sizden beklediğini alamadığında size karşı nasıl davranıyor?

- *Okul yöneticinizin genelde ne tür uyarılar kullanıyor?(örnekler verir misiniz?)*
- *Kurum yöneticinizden eğitim-öğretim hizmetleri kapsamında ihtiyaç duyduğunuz yardımı hangi yollarla alıyorsunuz?*

4- Kurum içi ilişkiler anlamında yöneticinizi nasıl bir kişi olarak tanımlarsınız?

- *Yöneticiniz ilişkilerinizde hangi iletişim biçimlerini kullanıyor?*
- *Okul yöneticiniz fikir alışverişinde bulunuyor mu? Nasıl? (Hangi konularda?)*
- *Yöneticiniz hangi yollarla sizlerin önerilerini dinliyor ve kabul ediyor?(toplantı, vb.)*

5- Okul iklimi deyince ne anlıyorsunuz?

- *Sizce sağlıklı bir okul iklimi nasıl oluşur?*
- *Sağlıklı bir okul iklimi oluşumunda yönetici ve öğretmenlere düşen görevler neler olabilir?*
- *Çalıştığınız okul iklimini sağlıklı buluyor musunuz nedenleriyle anlatır mısınız?*

6- Yöneticinizle olan ilişkilerinizin eğitim-öğretim sürecine nasıl yandığını düşünüyorsunuz?

- *Yöneticinizle olan ilişkileriniz sınıftaki veriminizi ve çocuklarla iletişimizi etkilemekte midir?*
- *Sizce okul iklimi öğrencilere nasıl yansımaktadır?*

7- Yöneticinizle olan etkileşimlerinizde sorunlarla karşılaşıyor musunuz? *Ne gibi?*

- *Olumsuz yönetici davranışları karşısında nasıl tepkide bulunuyorsunuz?*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- *Karşılaşılan sorunların iklimi etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?*
- *Peki, sizce karşılaşılan sorunlardan eğitim-öğretim hizmetleri etkilenmekte midir? Neden?*
- *Eğitim-öğretim hizmetlerinin verimliliğini artırmak için kurum içi etkileşimlerde nasıl değişiklikler yapılabilir? Öğretmenler ve yönetici neler yapabilirsiniz?*

8- Karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz?

9- Okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerini etkilediğini düşünüyor musunuz nedenleriyle anlatır mısınız?

10- Araştırma konusunda eklemek istediğiniz görüş ya da önerileriniz nelerdir?

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK-10

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Anketi yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

	Ölçek
	1. Nadiren olur **2. Bazen olur** **3. Genellikle olur** **4. Çok sık olur**

	Bu okulda	**1**	**2**	**3**	**4**	
1	Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister	☐	☐	☐	☐	1
2	Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar	☐	☐	☐	☐	2
3	Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar	☐	☐	☐	☐	3
4	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	☐	☐	☐	☐	4
5	Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir	☐	☐	☐	☐	5
6	Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	☐	☐	☐	☐	6
7	Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	☐	☐	☐	☐	7
8	Okul müdürünü anlamak kolaydır	☐	☐	☐	☐	8
9	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir	☐	☐	☐	☐	9
10	Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir	☐	☐	☐	☐	10
11	Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza şirküsü vb.)	☐	☐	☐	☐	11
12	Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder	☐	☐	☐	☐	12
13	Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler	☐	☐	☐	☐	13
14	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder	☐	☐	☐	☐	14
15	Okul müdürü, otokratiktir	☐	☐	☐	☐	15
16	Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder	☐	☐	☐	☐	16
17	Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır	☐	☐	☐	☐	17
18	Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır	☐	☐	☐	☐	18
19	Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüktür	☐	☐	☐	☐	19
20	Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır	☐	☐	☐	☐	20
21	Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar	☐	☐	☐	☐	21
22	Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaştırlar	☐	☐	☐	☐	22
23	Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler	☐	☐	☐	☐	23
24	Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar	☐	☐	☐	☐	24
25	Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler	☐	☐	☐	☐	25
26	Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler	☐	☐	☐	☐	26
27	Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırlar)	☐	☐	☐	☐	27
28	Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar	☐	☐	☐	☐	28
29	Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler	☐	☐	☐	☐	29
30	Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler	☐	☐	☐	☐	30
31	Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	☐	☐	☐	☐	31
32	Öğretmenler birbirlerine destek olurlar	☐	☐	☐	☐	32
33	Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar	☐	☐	☐	☐	33
34	Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler	☐	☐	☐	☐	34
35	Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar	☐	☐	☐	☐	35
36	Yapılan toplantılar yararsızdır	☐	☐	☐	☐	36
37	Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	☐	☐	☐	☐	37
38	Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar	☐	☐	☐	☐	38
39	Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	☐	☐	☐	☐	39

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

KAYNAKÇA

Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

AÇEV. (2003). Erken Çocukluk Eğitimi Politikaları: Yaygınlaşma, Yönetişim ve Yapılar Toplantısı Raporu. İstanbul: AÇEV Yayınları.

AÇEV. (2007). Ekonomik ve Toplumsal Kalkınma İçin Erken Çocukluk Eğitimi: önemi, Yararları ve Yaygınlaşma Önerileri, 27 Eylül 2012 tarihinde www.acev.org adresinden erişilmiştir.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. basım). Ankara: Hatipoğlu.

Balyer A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim, 4*(2), 182-197.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri.*. Ankara: Nobel Yayınları.

Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarının örgüt ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Bekman, S. ve Gürlesel, C.F. (2005). Doğru Başlangıç: Türkiye'de Okulöncesi Eğitim. İstanbul: TÜSİAD Yayını.

Bella, J, ve Bloom, P J (2003), *Zoom. The Impact of Early Childhood Leadership Training on Role Perceptions, Job Performance, and Career Decisions*, The McCormick Tribune Foundation, The Illinois Department of Human Services, Wheeling, ILL: The Center for Early Childhood Leadership.

Bloom, P. J. (1988). Closing the gap: an analysis of teacher and administrator perceptions of organizational climatein the early childhood setting. *Teacher & Teacher Education, 4*(2), 111-120.

Bloom, P. J. (1996). The Quality of work life in NAEYC accredited and nonaccredited early childhood programs. *Early Education and Development, 7*(4), 301-317.

Boyd, B. J. ve Schneider, N. J. (1997). Perceptions of the work environment and burnout in Canadian child care providers. *Journal of Research in Chilhood Education, 11*(2), 171-180.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bryant, D.M., Burvhinal, M.,Lau, L.B. ve Sparling J.J. (1994). Family and classroom correlates of Head Start children's developmental outcomes. *Early Childhood Research Quartely, 9*(3-4), 289-309.

Burchinal, M. R. ve Cryer, D. (2003). Diversity, child care quality, and developmental outcomes. *Early Childhood Research Quarterly, 18*, 401–426.

Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar* (16.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.

Büte, M., ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 16(4), 485-509.

Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetiminde kullandıkları disiplin modelleri arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27*(2), 123-155.

Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 15*(2), 465-484.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M. ve Pickeral, T. (2009). School climate: research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record, 111*(1), 180-213.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approache*. (3rd ed.). USA: Sage Publication.

Cresswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating, quantitative and qualitative research* (4. Baskı) Boston, Pearson.

Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul İklimi Ölçeği'nin (OİÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim. 35*(157), 167-180.

Çetin, M. ve Yaman, E. (2004). Kaliteli okulda etkin yönetim anlayışının bir göstergesi: takım çalışmaları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 43-54.

Çınkır, Ş. ve Çetin, S. K. (2010). Öğretmenlerin okullarda mesleki çalışma ilişkileri hakkındaki görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 16 (3), 353-371.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Demirtaş, A. (2004). Sosyal sınıflandırma, kişilerarası beklentiler ve kendini doğrulayan kehanet. *İletişim Araştırmaları,* 2(2), 33-53.

Dobbs, J., Arnold, D. H. ve Doctoroff, G. L. (2004). Reexamining quality in early childhood education: Exploring therelationship between the work environment and the classroom. *Early Child Development and Care, 174(3), 281–295.*

DPT. (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). 18 Ekim 2012 tarihinde http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9. Pdf adresinden erişilmiştir.

Dunlop, A. W. (2008). A literature review on leadership in the early years. www.ltscotland.org.uk/.../leadershipreview_tcm4-499140.doc adresinden 11 Şubat 2013 tarihinde erişilmiştir.

EACEA. (2009). Avrupa'da erken çocukluk eğitimi ve bakımı: Sosyal ve kültürel eşitsizliklerle ilgilenmek. 17 Şubat2013 tarihinde eacea.ec.europa.eu/education/ eurydice/ documents/.../098TR.pdf adresinden erişilmiştir.

Early, D. M., Maxwell, K. L., Burchinal, M., Alva, S., Bender, R. H., Bryant, D. vd. (2007). Teachers' education, classroom quality, and young children's academic skills: Results from seven studies of preschool programs. *Child Development, 78*(2), 558 – 580.

Ekholm, B., Hedin, A., ve Andersson, B. E. (1995). Climates in Swedish day care centers: A methodological study. *Journal of Research in Childhood Education, 9*(2), 97-111.

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

Ellis, T. (1988). School climate. East Lansing, MI:National association of elementary school principals. (ERIC Document Reproduction Service No: ED291154).

Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Ertekin, Y. (1978). Örgüt iklimi. *Amme İdaresi Dergisi, 11*(2), 16-35.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Eser, Ş. (2010). *Okul öncesi öğretmenlerinde iş doyumu, meslektaş ilişkileri ve okul idaresi desteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Freiberg, H. J. (1999). *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments.* 23 Mart 2013 tarihinde http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action? docID=10095023 adresinden erişilmiştir.

Girgin, G. ve Baysal, A. (2006). Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi ve bazı değişkenler (İzmir Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*, 1-10.

Gündoğan, A. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar (Denizli ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Güneysu, S. (2005). Erken çocukluk eğitimi hizmetlerinde kalite. *Okul Öncesi Eğitimde Kalite: Üniversitelerin Rolü Toplantısı.* İstanbul: AÇEV.

Hansen, J. K. (2006). *The relationship between child care program administration, organizational climate, and global quality.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). University of North Carolina, Greensboro.

Hayne, N. M., Emmons, C. ve Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation, 8*(3), 321-329.

Hedin, A., Ekholm, B. ve Andersson, B. E. (1997). Climates in Swedish day care centers: Children's behavior in differing centers. *Journal of Research in Childhood Education, 11*(2), 181-187.

Howes, C. (2000). Social-emotional classroom climate in child care, child-teacher relationships and children's second grade peer relations. *Social Development*, *9*(2) , 191–204.

Hoy, W. K., ve Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change, elementary edition*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hoy, W. K. ve Clover, S.I.R. (2007). Elementary school climate a revision of the OCDQ.**,** In W. Hoy ve M. DiPaola. (Eds.). *Essential Ideas for the Reform of American Schools.* Nort Carolina: IAP.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Hoy, W. K. ve DiPaola, M. (2009). *School improvement: A volume in research and theory in educational administration,* Information Age Publishing Inc.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

Hoy, W. K., Smith, P. A., ve Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, *86*(2), 38-49.

Jones, M. F. (2011). *An examination of the meanings assigned to principal-teacher interactions and the relationship to school climate.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). The University of Alabama, in the Department of Educational Leadership.

Kagan, S. L. ve Hallmark, L. G. (2001). Cultivating leadership in early care and education. *Child Care Information Exchange, 140,* 7–10.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (14.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kayabaşı, Y. (2009). Sınıf yönetimi kavramının sınıfta disiplini sağlamadan farklı yanları ve temel özellikleri., L. Küçükahmet (Editör), *Sınıf yönetimi* içinde (s. 60-72). Ankara: Pegem.

Kelley, R. C., Thornton, B., ve Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, *126*, 17-25.

Kerem, E. A. ve Cömert, D. (2005). Türkiye'de okul öncesi eğitimin sorunları ve çözüm önerileri. *Eğitim Araştırmaları*, *21*, 155-172.

Kim, H. Y. ve Kim, Y. E. (2010). Korean early childhood educators' multi-dimensional teacher self-efficacy and ECE center climate and depression severity in teachers as contributing factors. *Teaching and Teacher Education, 26,* 1117-1123.

Kıldan, A.O. (2010). Okul öncesi eğitim bağlamında; Eğitim hizmetlerinde kalite. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15* (2), 111-130.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009).Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*, 13-22.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 49*, 57-91.

Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17*, 117-139.

Leech, N.L. ve Onwuegbuzie, A.J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Qual Quant, 43,* 265-275.

Littrel, P. C., Billingsley, B. S ve Cross, L.H. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education, 15*(5), 297-310.

Lower, J. K. ve Cassidy, D. J. (2007). Child care work environments: The relationship with learning environments. *Journal of Research in Childhood Education, 22*(2), 189-204.

Maden, F. (1986). *Okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan yönetimle ilgili problemler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2010). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(12), 1-26.

Milli Eğitim Bakanlığı (2004). *Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. 08/06/2004 tarihli Resmi Gazete.

Milli Eğitim Bakanlığı (2009). *Okul Öncesi Eğitimde Bilgi Tutum ve Uygulama Araştırması,* Ankara.

Milli Eğitim Bakanlığı (2009). *Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 13/08/2009 tarihli Resmi Gazete.

Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *Okulöncesi eğitim programı*. 16 Temmuz 2013 tarihinde www.meb.gov.tr adresinden erişilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2002-2012 Yıllarında Planlanan Faaliyet Bilgileri*. Ankara.

Miarelet, G. (1977). *Dünyada Okul Öncesi Eğitimi İçinde Okul Öncesi Eğitimi Bildiri Kitabı*, 3-28. Ankara: Unesco Türk Milli Komisyonu.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. 2.Baskı. California: Sage Publications, Inc.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Oktay, A (1985). Okul öncesi eğitim kurumlarının sorunları ve öneriler: Ya-Pa Okul öncesi eğitimi ve yaygınlaştırılması semineri. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama, *2* (3), 107-114.

Oktay, A. (1999). *Yaşamın sihirli yılları: okul öncesi dönem*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Oktay, A. (2003). *Türkiye'de kurum merkezli erken çocukluk eğitimi. Erken Çocukluk Eğitimi Politikaları: Yaygınlaşma, yönetişim ve yapılar toplantısı raporu.* İstanbul*:* AÇEV Yayınları.

Oktay, A. (2010). *İlköğretime hazırlık ve ilköğretim programları.* Ankara: Pegem Akademi.

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

Özyürek, A. (2009). Okulöncesi eğitimi öğretmen ve yöneticilerinin iş doyumu, kişisel özellik ve mesleki yeterlilik algılarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 182-189.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3. Baskı) Newbury Park, CA: Sage.

Pemberton, P. D. (2009). *Perceptions of leadership in early childhood education: Supervisors speak.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nipissing University Faculty of Education.

Pepper, K. ve Thomas, H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environment Research, 5*, 155-166.

Price, H. E. (2012). Principal-teacher interactions: How affective Relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly, 48*(1), 39-85.

Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 1*, 2855–2864.

Saygılı, G. (2010). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Salisbury, C. L. ve McGregor, G. (2002). The administrative climate and context of inclusive elementary school. *Exceptional Children*, *68*(2), 259-274.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Senemoğlu, N. (1994). Okulöncesi eğitim programı hangi yeterlilikleri kazandırmalıdır. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10,* 21-30.

Siraj-Blatchford, I, ve Manni (2006), *Effective Leadership in the Early Years Sector (ELEYS) Study – Research Report*, London: Institute of Education, University of London/General Teaching Council for England. 30 Mart 2013 tarihinde www.gleneira.vic.gov.au/.../Keynote_Catharin/eleys_study.pdf adresinden erişilmiştir.

Sciaraffa, M. (2004). *Profiles of early childhood education administrators: Looking for patterns of leadership.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Graduate Faculty of teh Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.

Shen, C. (2005). *Early chilhood educators' perception of quality and school climate in preschool programs.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pennsylvania University, Philadelphia.

Sheridan, S. (2001*). Pedagogical quality in preschool: An issue of prespectives*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Süpçin, E. (2000). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Batchford, I. ve Taggart, B. (2011). Preschool quality and educational outcomes at age 11: Low quality has little benefit. *Journal of Early Childhood Research, 9*(2), 109–124.

Şahin, Z. S. (2010). *Okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin mesleğe yönelik tutumları ve yeterlilik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-174.

Şahin, K. ve Yavuz, Y. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tutumları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.

Şen, S. (2007). Okulöncesi dönem çocuklarının temel özellikleri ve gereksinimleri., G. Haktanır. (Editör), *Okulöncesi eğitime giriş* içinde *s*.71-123. Ankara: Anı Yayıncılık.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.

Temel, Z.F. (2003). *Aile Eğitim Modeli: Dünya'da ve Türkiye'deki uygulamalar. Erken çocukluk eğitimi politikaları: Yaygınlaştırma, yönetişim ve yapılar toplantısı raporu*. İstanbul: AÇEV Yayınları, 49-70.

Tezcan, T. (2011). *Okul öncesi öğretmenlerinin yaşam kalitesi ve iş doyumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Bolu ili örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversites, Bolu.

Tok, E. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

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

Turla, A., Şahin, F. ve Avcı, N. (2000). Okul öncesi öğretmenlerinin özlük hakları, kendini gerçekleştirme ve yenileme ile ilgili sorunlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Mesleki Eğitim Dergisi*, *2* (4), 65-75.

Ünal, N. (2006). *Okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44*(1), 195-222.

Yalçınkaya Akyüz, M. (2000). *Okulöncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve iş doyumu.* İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3* (1), 1-11.

Wiersma, W.(1995). *Research methods in education: an ıntoduction***.** Boston: Allyn and Bacon.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ