

## Okul Kaynaklı Stresin Öğretmen Üzerindeki Etkileri Üzerine Kuramsal Bir Tartışma

*A Theoretical Discussion On The Effects Of School Associated Stress On Teachers*

### ÖZET

Modern zamanların problemi olan stres, modern toplum olmanın, çok hızlı ve hareketli yaşamının sonucu olarak yaşantımızın doğal bir parçası haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Kişi ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramıyla tanışması kaçınılmaz olmaktadır.

İnsanın içinde bulunduğu çelişkiler ve çatışmaların çoğu insanın var oluşunun değil, tarihsel koşulların ve bu koşulların gerektirdiği toplumsal düzenden, yanlış eğitim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İnsanların içinden çıkılmazmış gibi görünen karmaşık sorunları yine insanların kendi eseridir ve bu sorunları da çözmek yine kendi elindedir. Ancak sorunların ortaya çıkışı nasıl uzun zaman alırsa çözümleri de uzun zaman alacaktır. Burada umutsuzluğa kapılmamak gerekir. Çünkü insanlar, kendi sorunlarına çözüm bulacak yetenektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Bürokrasi, İklim, Stres, Eğitim

### ABSTRACT

Stress, which is the problem of modern times, has become a natural part of our lives as a result of being a modern society and living very fast and active. In the century we live in, no matter what job people do, they lead a large part of their lives by pushing their own abilities and limits. Whether a person earns his living as a member of a public or private sector organization or provides services without being directly dependent on an organization, it is inevitable to meet the concept of stress.

Most of the contradictions and conflicts in which human beings exist are not due to human existence, but to historical conditions, the social order required by these conditions, and incorrect educational practices. People's complex problems that seem insurmountable are still the work of people, and it is up to them to solve these problems. However, just as it took a long time for the problems to emerge, their solutions will also take a long time. You should not despair here. Because people are capable of finding solutions to their own problems.

**Keywords:** Organization, Bureaucracy, Climate, Stress, Education

### GİRİŞ

Ana Stres örgütlerde gerek yönetici davranışını, gerekse iş gören davranışını olumsuz yönde etkilemekte, örgütün verimsiz ve çalışan bireylerin mutsuz olmasına yol açmaktadır. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Okul ortamı mutlu bir çalışmanın da stres dolu bir yönelimin de nedeni olabilir.

Feitler ve Tokar'a göre işgörenin örgüte ve işe uyumunda karşılaştığı sorunlar sağlığını dahi tehlikeye düşürür. Burada stres iş görenin uyumunu zorlaştıran, uyum sorunlarına eşlik eden, iş görenin bedensel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, verimini düşüren önemli etkenlerden biridir. Bir örgütte stres yaratan etkenler her zaman vardır ve uyum sürekli bir süreçtir. Monat ve Lazarus, içsel ve dışsal taleplerin bireyin uyum kaynaklarını aşması veya ona külfet olması durumunda stres tepkisinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Schafer'a göre strese direnme, beden ve zihinde meydana gelen yıpranma ve hırpalanma ancak tam bir uyumla önlenir. Uyum sürecinden kaynaklanan stres sonucunda bedensel hastalık ve duygusal karışıklık sık karşılaşılan sorunlardır.

"Kuşkusuz, hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde stresten kaçınmak olası değildir. Aksine strese neden olabilecek birçok faktör bu örgütlerin bünyesinde barındırılmaktadır. Özellikle sistemin öğretmen boyutunda stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha çok yaygınlaşması ve stresin doğrudan doğruya verimliliği etkilemesi, birçok araştırmaya konu olduğu gibi, araştırmacı tarafından da büyük bir ilgiyle bu problemin üzerine gidilmesi sürecini ortaya çıkarmıştır. Okullar demokratik bir yapının oluşturulması ve sürdürülmesi gereken kuruluşlardır. Okul ikliminin demokratikleştirilmesi daha doyumsuz ve üretici bir öğretmen potansiyelinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Bunun başarılması ise öğretmenlerin diğer gereksinimlerinin yanında psikolojik gereksinimlerinin de karşılanmasıdır.

**Pınar Ertan Akyayla** <sup>1</sup>   
**Sadiye Öz** <sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Ertan Akyayla, P. & Öz, S. (2023). "Okul Kaynaklı Stresin Öğretmen Üzerindeki Etkileri Üzerine Kuramsal Bir Tartışma", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:51; pp:3000-3010. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.70804>

Arrival: 24 April 2023  
Published: 31 July 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Yöneticisi, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup> T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Yöneticisi, İstanbul, Türkiye

zorunlu kılmaktadır. Okullar da birer iş çevresi olarak bazı beklentiler üretirler. Bu beklentiler günümüzde giderek değişmektedir. Öğretmen ve öğrenciler artık kendi özelliklerine göre okulların inşa edilmesi gereğini vurgulamaktadırlar. Okulların işi kolaylaştıracak bir nitelikte tasarlanması öğretmen ve öğrencilerin istekleri olarak belirmektedir” (Arıcan, 2011).

Öğretmen bir insandır. İyi bir öğretmenin nitelikleri ile insan olmak arasındaki ilişkiyi tanımlamak gerekir. Çağımız insanının sorunlarından öğretmeni soyutlama olanağı yoktur. Birçok okulda öğretmen stresinin salgın hastalık boyutlarına ulaştığı görülmektedir. Mesleki stresin, çok sayıda öğretmenin kendi mesleğinden elde ettiği doyumunu azalttığı ortadadır. Bu durum birçok öğretmenin alternatif kariyer tercihi yapmasına ve öğretmenlerin tükenmiş enerjisi sınıfa getirmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; stresin okul iklimi üzerindeki etkisini anlamak ve ne derece etkilediğini göstermektir. Çalışma içerisinde örgüt, iklim, örgüt iklimi ve örgüt iklimini etkileyen faktörler incelenmiş bu sürecin stresle diyalojik ilişkisi analiz edilmiştir.

## Problem

Hızla değişen çevre ve çalışma şartları, asrımızın ortak hastalığı olarak görülen stres ve stres kaynaklı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kişiler, gerek çalışma yaşamlarında gerekse gündelik hayatlarında birçok problemle karşılaşmakta ve bu problemlere değişik tepkiler vermektedir. Bu tepkilerin bir kısmı kişinin iş yaşamından, iş yaşamının örgütsel yapısından ve bu yapıdan oluşan durumdan kaynaklandığı söylenebilir.

Kendine özgü yapılanmasıyla okulun günümüz iş yaşamının önemli örgütsel bileşenlerinden birisi olduğu belirtilmelidir. Yine öğretmenlik mesleğinin diğer meslek alanlarından daha fazla stresli olduğu da iddia edilebilir. Öğretmenlerde yaşanan stres, kişisel özelliklerinden ve çalıştıkları okulun yapısına göre değişiklik göstermektedir. Disiplin problemleri, az maaş, ilerleme olanağının pek fazla olmaması, kalabalık sınıflar, bürokratik işlemlerin fazlalığı, isteksiz yer değiştirmeler, norm işlemleri, okul yönetimlerinin tutumları, çevrenin asılsız eleştirileri, velilerin karşılanamaz talepleri, iftiralar, şikâyetler, mesleğe saygının azalması, elverişsiz koşullar, okulun türü, öğrencilerin bireysel özellikleri, öğrencilerin teknoloji bağımlılıkları gibi daha sayamadığımız bir sürü neden strese neden olmaktadır. Bu stresler nedeniyle öğretmenlerde, motivasyon düşüklüğü, mesleğe karşı isteksizlik, dikkat problemleri, sık hastalanma, sabır ve anlayışta azalma, çatışmalar, umursamamazlık ve erken emekli olmak isteme gibi sonuçlara neden olmaktadır (Friedman, 1991; Motowidlo, Packard ve Manning, 1986).

Bu streslerin ana parametresi kuşkusuz ki okul iklimi ve içinde bulunulan örgütsel yapıdır. Çalışmanın ana problemi örgütsel yapının stres süreçlerine etkisini ortaya koymaktır.

## Amaç

Araştırmanın genel amacı okul ikliminden doğan stres kaynaklarının öğretmen üzerinde oluşturduğu etkiyi belirlemektir. Çalışma örgüt, örgüt iklimi, stres, stresin nedenleri, stresi azaltmanın yolları, bireylerden kaynaklanan stres faktörleri ve sonuçları, sosyal çevreden kaynaklanan stres faktörleri ve sonuçları, örgütsel stres kaynakları ve sonuçları, okul iklimi, okul ikliminin öğretmen üzerindeki etkisi gibi hususları tartışarak alandaki çalışmalara katkı sunmayı hedeflemektedir.

## Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile günümüz koşullarında örgütsel yapı dolayısıyla strese maruz kalarak gelecek nesilleri yetiştirmek gibi çok önemli bir görevi olan öğretmenlerin okul ikliminden doğan stres kaynaklarını tespit ederek ortaya koymaktır. Bir ülkenin geleceği için kritik bir konumda olan insan sanatkârlığı mesleğine sahip olan öğretmenlerin, okul ikliminden doğan stres kaynaklarını tespit ederek, meslek hayatlarına hem kendilerine hem de hizmet ettiği alanlarda daha yüksek performansla çalışabilmelerine işaret etmek ve dikkat çekmek önemli bir husustur.

## ÖRGÜTSEL YAPI VE BÜROKRASI

Kimi düşünürlere göre 21. yüzyıl toplumu stres toplumdur. Elbette ki stresin pek çok boyutu bulunmaktadır. İçinde yaşanan dönem, örgüt kültürü, iklim şartları ve en önemlisinde yaşanan insan ekosisteminin ortaya koyduğu iklim çerçevesi strestin dozunu azaltan, artıran bir etkiye sahiptir. Örgütsel yapı, örgütsel yapıdan oluşan iklim, stres oluşturmakla kalmamakta performansı da etkilemektedir. Bu kapsamda üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisi örgüt kültürüdür. Eğitim özünde bir örgüt işidir ve okul örgütsel bir çerçeveye işaret etmektedir. Örgüt, iş ve işlev bölümü oluşturularak bir otorite ve sorumluluk sıralaması içinde, ortak ve açık bir gaye ya da amacın oluşturulması için bir grup bireyin faaliyetlerinin ussal birleşimidir. Modern bürokrasi kültürünün en önemli bileşeni kuşkusuz ki bireylerdir. Örgüt bireylerden oluşan bütünlüğe verilen isimdir. Örgütü oluşturan bireyler birbirleriyle iletişim halinde bulunurlar. Bu iletişim belli bir yapı içerisinde derlenir ve organize olur. Örgüt spontane oluşan bir şey değildir, örgüt üyesi kişilerin davranışlarının sebeplerini oluşturan bireysel gayeleri vardır. Davranışların kişilerin amaçlarından farklı olsa da yine de onlarla alakalı ve paralel gayelerin sağlanmasında yardımcı olurlar.

Örgütler formel, yarı formel ve tamamen kamusal alanla ilgili olabildikleri gibi modern örgütlenme biçimleri tepesinde devletin bulunduğu yapılarıdır. Weber'in bürokrasi toplumu olarak adlandırdığı modern toplum yapılanmasına devlet ve ona bağlı kurumlar örgütsel yapının özünü oluşturmaktadır. Modern çerçevede bürokrasi belirlenmiş kurallarıyla programlayıcısının, sosyal, psikolojik ve idari düşüncelerini yansıtan bir çeşit fermanlar manzumesidir. Öte yandan azda olsa programlanmamış, resmi olmayan gruplar ve bireylerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu örgütsel mekanizmaların olduğunu da belirlemek gerekmektedir. Aile ve mahalle benzeri oluşumlar resmi olmayan örgütsel yapılarıdır. Kişilerin bireysel gereksinimlerinden doğan bu ilişkileri resmi örgütten bağımsızdır.

## BÜROKRASİ VE VERİM

Verim belli şartların sonucunda elde edilen başarıyla ilgilidir ve bireyler bunun merkezinde yer almaktadır. Kişilerin işlerinden dolayı hissettikleri hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk verimi doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, işe özgü özellikler ile iş yapanların talepleri birbiriyle uyduğu zaman gerçekleşir. Verim kişisel ve örgütsel nedenlerle bağlantılıdır. Örgüt için elzem olan husus ise iş görenin enerjisini işinde kullanmasıdır. Aksi takdirde çalışanlar işinden soğur ve bütün enerjisini tatminsizliğine sebep olan etmenlerle uğraşmak yönünde harcar. Sonuçta iş tatmini örgütsel verimin en önemli unsurudur diyebiliriz. İşten tatmin duyma bir anlamda kişinin örgütünden ve işinden taleplerinin gerçekleşmesi olarak açıklanabilir.

Örgüt iklimi, örgüt ile alakalıyken, iş tatmini dolayısıyla ortaya çıkacak olan verim belli bir iş üzerinde odaklanır ve yine örgüt iklimi bir kişinin örgüt hakkındaki tanımlamasından üretilmesine rağmen, verim, kişinin işine olan yaklaşımı ile alakalıdır. Örgütsel iklimle alt birimlerin başarımları ve kişisel iş tatmini arasında oldukça sağlam bir bağ vardır. İşin doğası, çalışma saatleri, gürültü, kirlilik, çalışan kişiler için verimi etkileyen unsurlardır.

Örgütün terfi ve ücret politikaları, büyüklüğü, çalışan kişilerin kararlara katılım durumu, çalışanlar kendi iş yaşamlarını etkileyen günlük kararların demokratik, katılımcı ve paydaş görüşleri alınarak verilmesi çalışanların kendilerini göstermelerinin pozitif yönde etkileyecektir.

Kişinin eğitim seviyesi, işyerinin vereceği ödüller hakkında talepler yaratarak iş tatminini etkileyecektir. Temin edildiği zaman insana zevk, temin edilmediği zaman acı ve sıkıntı oluşturan ve kişide değişik tatminsizliklere sebep olan güç, şeklinde tanımını yapabileceğimiz kişisel gereksinimler insan davranışının zeminini oluşturur. Örgütün etkili olabilmesi için örgüt azalarının şevk ve istekle çalışmaları, bazı davranışları bulundurmaları gerekmektedir. Örgüt, azalarının verimli ve etkili çalışması için bazı mekanizmalar gereklidir. Bu anlamda kişileri etkileyen bazı etkenler üzerinde görüş birliği vardır. Yüksek gelir, sosyal statü ve saygı, güvenlik, ilerleme fırsatı, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişiliğe saygılı olma (Öge, S. 2016) bunların başında gelmektedir.

## Bürokrasinin Görülmeyen Yüzü: İklim

İklim, örgütte zamanla biçimlenen, çoğunlukla görülmeyen değerler ve kurallardan oluşur. Bu nedenle daha çok araştırmacılar tarafından inceleme konusu olmuştur. Herhangi bir kuruma giren bir gözlemci ya da araştırmacının ilk hissedeceği şey o iklimin gücüdür (Doğan, S. 2012).

Örgüt iklimlerine ait çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamıştır. Bu çalışmalarda kişiler değil gruplar ele alınmıştır. Örgüt iklimi ifadesinin kullanılmaya başlanması ise 1960'lı yıllarda başlamıştır. İfadenin başlaması 1960'lı yıllarda başlamasına rağmen, bu olgu hakkındaki tartışmalar ve çözümlerinin ortaya çıkması 1970'leri bulmuştur. Akabinde örgütte bulunan kişilerin tutumlarını etkilediği için yaygın bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Örgüt iklimi hakkında, örgütün kişiliği gibi birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birinde örgüt iklimi, üyelerinin örgüt içini nasıl tanımladığı ile alakalı bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Bir diğer tanımlamada, örgütteki kişilerin, örgütteki işleyişi algılayış şekli olarak ifade edilmiştir. Örgüt özellikleri ve uygulamaların kişiler tarafından algılanma şekline göre değişmesi, bu algıların örgüt üyelerinin tutumlarını etkilemesi, örgüt iklimini ifade etmektedir.

İklim olgusu her şeyden önce örgütlerin birey ve onların özellikleri üzerine olan tesirini anlamaya yardım eder. Örgütte bulunan bireylerin davranışlarının çok yönlü düşünülmesine imkân verir. Örgütün ikliminin anlaşılması, yönetim biçimlerinin farklılığından doğan ve örgüt üyelerinin çalışmaları ve örgüt sağlığı için önemini anlamasına yardım eder (Öge, S. 2016).

Pozitif ve güçlü bir iklim, sadece kültür değerlerinin çalışanlar tarafından özümsemesiyle oluşmaktadır. İklim tanımına esas olacak kültür olgusunun daha geniş anlamı olduğu göz önünde bulundurularak iklim, örgüte kimliğini veren, örgüt üyelerinin tutumlarını etkileyen ve örgüt üyeleri tarafından anlaşılabilir, örgütün tamamına yaygın hâkim uygulama ve şartlar bütünü olarak, örgüt üyelerinin örgüt pratiklerini ve prosedürlerini anlama ve değerlendirme şekilleri olarak ifade edilir.

Halpin ve Croft, yaptıkları araştırmalar neticesinde, sosyal ilişkileri açıklayan, açık bağımsız, denetimli, içten, babacan ve kapalı olarak 6 iklim türünün olduğunu ifade etmişlerdir. Birden fazla ayrım çeşitli olmakla birlikte iklim

çoğunlukla iki farklı sınıflandırmada ele alınır. Birincisi açık iklimdir. Bu iklimin özellikleri çalışanlara güven ve iletişimde şeffaflık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların otonomu, yüksek verim hedeflerine sahip olma olarak listelenebilir. Bu iklimin zıttı ise kapalı iklimdir. Otoriter liderlerin katılık isteyen tutumları neticesinde emir komuta uygulamasına aşırı uyma, yakından denetim ve nefeslerini astlarına her an hissettirmeleri ve sıkı mesuliyet politikası isteyen yöndeki emekleri verimde yüksek hedefler seçilmesine karşılık bunların elde edilebilmesi için engel bir iklim oluşturur. Lakin yapılan araştırmalar, görüntüde istenir olmakla beraber katılmalı iklimin her daim geçerli olmadığını ortaya koymuştur (Doğan, S. 2012).

Örgüt iklimi, birbirleriyle iletişimi olan kişileri etkileyen davranış ve değer yargılarından meydana gelen ve aynı zamanda, onların görüş, tasarruf ve davranışlarından etkilenen ruhsal ortamdır. Örgüt iklimi, bir örgütü başka örgütlerden ayırtan ve örgütteki çalışanların tutumlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanabilir. Balcı, iklimi, somut öğelerin bütününe örgütsel kültürü oluşturduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle, örgüt iklimi; iş ortamında iş görenler tarafından dolaylı veya dolaysız olarak görülen ve iş görenlerin motivasyon ve tutumlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilen özellikler bütünüdür. Bu tanımda da belirtildiği gibi örgüt ikliminin, iş görenlerin motivasyonlarını etkilediği düşünülmektedir.

Efil' e göre örgüt iklimi olarak isimlendirilen, bir işyerinin ruhsal ortamı iş görenlerde çok farklı etkiler oluşturmaktadır. İş görenlerin bazıları örgüt iklimini yaşanamaz bulurken bazıları ise çalıştıkları yeri çok sevdikleri için işlerini olumlu bir şekilde uygularlar. Buradan yola çıkarak örgüt ikliminin, iş görenlerin iş yerinde verimli olabilmelerinde ve işe bağlılıklarında önem arz ettiğini söyleyebiliriz

Örgütün, çalışan bireylerin tutumlarını etkileyen ehemmiyetli bir etken olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle “örgüt iklimi” olgusallaştırılmış, ölçülmüş ve araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanında iklim tanılması eskiden yapılan kişilik tanılması ile benzetilmektedir. Buna göre; örgütün iklimi, örgütün kişiliği olarak ifade edilir. Kişilik, bireyin tutumlarını etkileyen, çeşitlendiren ve ayırtan en önemli etkendir. “Bireylerin belli olaylar karşısındaki tutumları; hedeflerine, inançlarına, yönelimlerine, gereksinimlerine ve güdülerine bağlı olarak oluşur. Bunlar, bireyin kişilik yapısının etmenleridir. Algılamalarını ve gösterecekleri tepkilerin istikametini ve derecesini etkiler”. Elbette ki bürokratik yapının genel çerçevesini oluşturan yüzlerce iklim biçiminden ve tipolojisinden bahsedilebilir. Açık yapıya sahip iklim, bağımsız yapıya sahip iklim, idareci yapıya sahip iklim, samimi yapıya sahip iklim, babacan yapıya sahip iklim, kapalı yapıya sahip iklim, otoriter yapıya sahip iklim bunların başından gelmektedir. Bu iklimlerin her birinin özgül yapıları kendi içerisinde belli stres durumlarını oluşturmaktadır.

## **BÜROKRATİK BİR KURUM OLARAK OKUL VE ÇALIŞMA İKLİMİ**

Öğrencilerimizi geleceğe hazırlayan okulların sahip olduğu kültür yapısının ve iklim kodlarının verimliliğe etkisiyle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Okul iklimi çalışan personelin tutumlarını etkileyen ve başka okullar arasındaki farkı yansıtmaktadır. Okul ikliminin belirlenebilmesi için, okul ikliminin açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Okul iklimi o okulun öznel ve kurumsal yapısından kaynaklı tüm süreçleri ifade etmektedir. Bunun içerisine öğretmen, öğrenci, veli, sosyal çevre ve bakanlık bürokrasisi olmak üzere pek çok faktör girmektedir. Bu nedenle de örgüt iklimi, okullar açısından büyük öneme sahiptir.

Öğrenci, yönetim ve öğretmen arasında var olan ilişkinin nasıl olduğu, okul işleyişinin kişiler tarafından nasıl algılandığı, kişilerin inanç, değer ve tutumlarının tümü okul iklimini ifade eder. Buradan da okul iklimini o okulun kişiliği olarak adlandırabiliriz. Okul iklimine ilişkin algılar, kişilerin okul hayatındaki yaşantılarına dayanmakta, bireyler arası ilişkileri, eğitim uygulamalarını, örgütsel değerleri, hedefleri ve yapıları yansıtır. Bu da okuldaki kişilerin davranışları üzerinde okul ikliminin ne denli önemli olduğunu bir kere daha bize anlatmaktadır.

Öğrencilerin sosyal davranışları, uygulanan disiplin uygulamaları ve okul ikliminin geliştirilmesiyle alakalı gerçekleştirilen uygulamalar uyumlu bir işbirliği tutumunun benimsendiği okul iklimlerinde mümkün olacaktır. Toplumların gereksinimlerine yanıt verebilecek kalitede ki eğitim kurumlarının, değişim ve yeniliklere açık, olumlu rekabet duygusu var olmalıdır. Bu özelliklere sahip olabilmek için güçlü ve olumlu bir okul iklimine sahip olmak gerekir. Bunun için saygı, güven, bağlılık, yüksek moral, aidiyet gibi duyguların önemli olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bu kavramlar üzerine kurulmuş bir okul iklimi, bürokratik bir makine olmak yerine kültürel ve insani bir yapıya sahip olur (Doğan, S. 2012).

Okul iklimi, çeşitli boyutlar altında incelenir. Cohen, McCabe, Michelli ve Pickeral, okul iklimini dört boyutta incelemiştir. Bunlar:

- ✓ Kişiler arası ilişkiler,
- ✓ Eğitim-öğretim,
- ✓ Güvenlik,
- ✓ Fiziksel çevredir.

Burada güvenlik fiziksel ve sosyal-duygusal manada kişilerin kendisini güvende hissetmeleriyle ilgiliyken, eğitim-öğretim öğretimin niteliği, çeşitli öğretim metotları ve şartların sağlanması olarak kodlanmıştır. Kişiler arası ilişkiler ise farklılıklara saygı gösterme, kişiler arası iş birliğinin sağlanması, öğrencilerin öğrenmeye odaklanması, öğretmenlerin işlerini yapmaya istekli olması, moral ve motivasyonun yüksek olmasının sağlanması temelinde ele alınmasına göndermede bulunurken. Fiziksel çevre okulun fiziki olanakları, öğrencilere sunulan etkinlikler olarak ele alınmıştır.

Okul ikliminin önemine işaret eden bir diğer çalışmada ise şu hususların altı çizilmektedir:

- ✓ Okula bağlılık,
- ✓ İletişim,
- ✓ Öğrenme ortamı

Buna göre yüksek seviyede okul bağlılığı, öğrenci-öğretmen arasında kurulan etkili iletişim ve gereksinimleri karşılayabilen fiziki donanımına sahip olma, olumlu okul iklimi ile ilişkilendirilmiştir. Okul ikliminin verim üzerindeki etkilerini tartışan metinler incelendiğinde genelde öğretmenlerin kişisel özellikleri, güven, öğrenci başarısı, çalışan personelin iş tatmini, idarecinin liderlik stilleri, okul sağlığı, okulda şiddet ve saldırganlık, okula bağlılık ve mobbing hususları üzerinde durmuşlardır.

Bu olguların üzerinde durulmasının ve araştırılmasının nedeni okul ikliminin değişik yönlerini ifade etmeleri ve okulda hissedilen iklimi geniş ölçüde etkilemeleri olabilir. Okul iklimi birçok olguyla ilişkili olmanın beraberinde, okulun örgütsel sağlığı ile okul iklimini ayrı düşünmek mümkün değildir. Bunun nedeni, okulun örgütsel sağlığı; insan etmenlerinin öğretmenler, öğrenciler, idareci ve diğer çalışan personel karşılıklı bireysel ilişkilerini tanımlayan yararlı bir yapı olmasıdır. Parsons, Bales, Shils ve Hoy okul sağlığını; okulun başarılı bir biçimde kendisini çevresine uyarılama, insan etmenleri arasında birliktelik kurabilme ve hedeflere ulaşabilme kabiliyeti olarak açıklamıştır. Sağlıklı okullar, iç çevre ve dış çevrelerinde oluşan belirsizlik haline kendilerini uyarılama konusunda başarılı olan okullardır.

Araştırmalara göre, okul ikliminin okulda bulunan herkesi farklı yönlerden etkisi altına aldığını göstermektedir. Olumlu okul ikliminin öğrencilerde duygusal ve fiziksel davranış sorunlarını azalttığı görülmüştür. Ek olarak yüksek seviyede riske sahip bölgelerde bulunan okullarda gerçekleştirilen araştırmalar, olumlu, destek veren, tutarlı iklimi bulunan okulların akademik başarıyı da pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmacılar, yüksek seviyede risk barındıran öğrencilerin algıladığı olumlu okul ikliminin koruyucu ve önleyici bir tesiri olduğunu gözlemlemişlerdir. Bireyler arasındaki olumlu ilişkiler, öğrencilere hazırlanmış uygun ortamların her türlü çevrede yaşayan öğrencilerin başarılarını arttırdığı ve uygunsuz davranışları azalttığı görülmüştür.

Eğitim araştırmacıları, okul iklimini, en ayırt edici özellik olarak tanımlamaktadır. İklim, öğretmenlerin, öğrencilerin, idarecileri, çalışan personelin yaptıkları çalışmalar ile insan unsurların oluşturduğu bir yapıdır. Okul ikliminin belirlediği vizyon ile şeffaf ve net olması gerekmektedir. Bu ifadeler dikkate alınarak yapılan okul ziyaretlerinde o okulun iklimi hakkında bilgi sahibi olunabilir. Okul ikliminin belirlenmesi için gerekli olan yöntemleri bilmeyen biri bile bir okulda belirli bir süre geçirdiğinde okul iklimi hakkında bazı fikirlere sahip olabilir. Bu fikre sahip olabilmek için aşağıdaki unsurları gözlemlemesi yeterli olacaktır.

- ✓ Duvarlarda ve koridorlarda neler var?
- ✓ Okul panolarında neler bulunmaktadır?
- ✓ Sınıflarda ve koridorlarda nasıl sesler duyulmaktadır?
- ✓ Oyun alanlarında nasıl oyunlar oynanmaktadır?
- ✓ Sınıflarda ya da ortak alanlardaki sorunlar nasıl çözülmektedir?
- ✓ Kullanıma açık her alanda neler hissedilmektedir?

Bunların yanında öğrencilerin devamsızlık durumları, okulu bırakma oranları ya da daha üst öğrenime geçmeme gibi durumlara bakılarak da okul iklimi ile ilgili bilgi sahibi olunabilir. Okul ikliminin olumsuz olduğu durumlarda başta öğrenci başarıları olmak üzere pek çok alanda başarı göstergeleri zayıftır. Daha çok kurallar ve ödül ceza üzerine kurulu bir sistem vardır. Saygı ve sevgi kavramları tamamen unutulmuştur. Böyle bir iklimde;

- ✓ Hatalı tutumlar karşısında nasıl davranılacağını kimse bilmez;
- ✓ Öğrenciler, öğretmenlerin kendilerine değer vermediğini düşünür;
- ✓ Öğrenci başarılarına düşük bir beklenti mevcuttur;
- ✓ Öğrenme süreçlerine karşı motivasyon azdır;

- ✓ Öğretmen ve öğrencilerin moralleri pek yoktur;
- ✓ Düzensiz sınıf ortamları vardır.

Böyle olumsuz bir okul ikliminin varlığı çok uzun sürer ise zamanla bu kanıksanır ve okulun varlığını deva ettirmesi gittikçe zorlaşır.

## STRES VE ÖRGÜTSEL YAPI

“Stres” İngilizcede kullanılan ve ltineden türemiş bir kelimedir. İnsanla ilgili durumlarda kullanılan bir kelime olmadan önce, sayısal bilimlerde kullanılmıştır. Latince’de “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” olarak kullanılır. Webster sözlüğünde isim olarak 8, fiil olarak 4 farklı manası vardır. İsim olarak birinci manası zorlanma, gerilme ve baskıdır. 17.yy’da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış, 18 ve 19.yy’larda kavrama yüklenen mana değişmiş ve güç, baskı, zor gibi manalarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Stres, nesne ve bireyin bu tür güçlerin tesiri ile şeklinin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç manasında kullanılmaya başlanmıştır. Kelime “bütünlüğünü koruma” ve “esas durumuna dönmek için çaba harcama” halinde de ifade edilir.

Stres, neticesi önemsiz ve başından belli olmayan rastgele bir durum ya da kavramla ilişkili bir imkân, zorlama veya bir istek karşısında kişinin yaşadığı bir durumdur. Stres, genellikle istenmeyen ikazlara ve çevredeki riskli durumlara karşı kişide oluşan fizyolojik ve psikolojik tepkilerdir. Stres, örgütün verimsiz olmasına, fiziksel rahatsızlıklar nedeniyle devamsızlığa, niteliğin düşmesine, kaygının artmasına, sağlıkla ilgili maliyetlerin artmasına sebep olan bir etkidir. Olgusal olarak stres, idrak edilen çevresel tehlikelere kişinin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme durumu olarak ifade edilmektedir.

Hans Selye, stresi bedeninin herhangi bir isteğe karşı verdiği belirsiz bir cevap olarak tanımlamıştır. Stresin beden fonksiyonlarının normal bir kısmı olduğunu ve kaçmanın olanaklı olmadığını vurgulamıştır. Stresin tamamıyla yok olması sadece ölümle olur. Stres genellikle olumsuz bir fikirdir, bununla beraber olumludur da. Bu nedenle stres pozitif ve negatif bakış açılarıyla tanımlanır.

Stresin kendisi kötü ya da iyi değildir. Strese gösterilen tepki ve stresin kişiyi etkileme seviyesi kişilerin kendilerine bağlıdır. Diğer bir ifade ile belli bir durum ve sadece kişisel özellikler bir durumun üzüntülü olup olmadığı hususundaki kişinin algısını geniş ölçüde belirler.

Allen’e göre Selye’ni göre stres, “bedenin bir tepkisidir.” Bunu manası, stresin bedensel bir durum olması ve bedensel bir tepki oluşturmasıdır. Buna göre stres bedensel bir durumdur ve kaygı, depresyon, engellenme değildir. Bu durumlar, bedensel tepki için tetikleyici olabilirler, fakat kendileri stres değildir. Kimi zaman psikoloji kaynaklarında kaygı ile stres eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Kaygı stresi tetikler fakat stresin kendisi değildir. Stres, bedeninin duruma cevabıdır. Stresi tetikleyen çevresel uyaranlara “stres yapıcı: stresör” denir. Stres yapıcı, sebeptir, stres ise bedensel veya psikolojik tesir veya neticedir. Uzmanlar stresi, bedeninin stres yapıcılara olan tepkisi olarak ifade edilir. Stresle ilgili yapılan çalışmalarda, stres, insan tutumlarının bir boyutu ele alınmış ve esas olarak “distress zararlı stres” üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırma neticelerinde bazı kişilerin stres karşısında zayıf düşüp ciddi rahatsızlıklar yaşamalarına, bazı kişilerin ise performanslarını arttırmalarına neden olmuştur. Burada “eustress yararlı stres” olmuştur (Arıcan, K. 2011).

Toplum yapısındaki değişimler kişiler üzerinde stres oluştururlar. Kısa bir zamanda geleneksel toplum yapısından modern bir topluma dönüşme zarureti kişi üzerinde baskı oluşturarak değişik uyum problemlerine neden olmaktadır. Sosyal hayattan kaynaklanan stres etkenlerinin iklim, toplumsal sınıf, din, kalıtım, aşırı kalabalık ve yalıtılmışlık hissi gibi etkenlerden etkilendiği ileri sürülmüştür. Bunların tamamı da kültür ve coğrafî yapıya göre değişim göstermektedir (İştar, E. 2012).

İş hayatında stres sebepleri araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. McGrath örgütsel stres sebeplerini, Görev kaynaklı stres (İş güclüğü, belirsizliği ve işin fazlalığı), Rollerden kaynaklanan stres (Çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu), Davranışlardan kaynaklanan stres (Kalabalığın etkisi vb.), Fiziksel atmosferden kaynaklanan stres (Aşırı sıcak ya da soğuk çalışma atmosferi, gürültü vb.), Sosyal çevreden kaynaklanan stres (kişiler arası anlaşmazlık, özel hayatla ilgili stres ve dışlanma-yalnızlığa itilme), Kişinin kendinden doğan stres (Kişinin kaygı hali, algılama seviyesi vb.) olarak sıralamıştır.

Luthans ise örgütsel stres sebeplerini dört ayrı grupta sınıflandırmıştır: örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar, örgütsel süreçler. Ivancevich, Matteson, Cartwright ve diğerleri, stresin sebeplerini işin özellikleri açısından ele almışlar ve stres sebeplerinin fiziksel çevre şartları, çok ya da az iş yükü, vardiyalı çalışma, otomasyon ve işte tehlike şeylerin varlığı olarak belirtmişlerdir. Bumin ve Şengül ise stresin sebeplerini örgütteki roller açısından ele almışlardır. Ross ve Altmaier, örgüt içerisinde çeşitli seviyelerde bulunan iş görenler ile yaşanan ilişkileri de örgütteki stresin sebepleri olarak belirtmişlerdir. Cartwright ve Cooper, örgüt kültürü idarecilerin fikir ve tutumlarını şekillendirici bir özelliği vardır ve bununla bağlantılı örgüt ikliminin biçimlendirdiği her şeyi örgütsel stres sebepleri olarak değerlendirmişlerdir.

Eroğlu ise stresin kaynaklarını altı bölümde derlemiştir, Genel stres nedenleri (Bedensel ve psikolojik bozukluklar), fiziki çevre koşulları (değişik sıcaklık ve nem seviyesi, hava basıncı değişimleri, atmosfer kirlenmeleri), ekonomik koşullar (gelir düşüklüğü, göç, haksız kazanç, enflasyon, aşırı borçlanma, işsizlik, ek gelir için ek iş yapma vb), sosyal yaşam (sosyal çevre kaynaklı endişe ve gerilim, kültürlerin çeşitli olması, aile, sosyo-kültürel değerler), iş hayatı (işin fazla olması, rollerin çatışmaları ve belirsizliği, dönüşümlü çalışma düzeni, işte tehlike şeylerin varlığı), kişilik yapısı (kişisel ve mizaç türleri).

14 değişik alanda 9000 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada hizmet alanlarındaki deneklerin %86'sı stresi en büyük problem olarak işaret etmiştir. Bu alandaki deneklerin %74'ü iş yükünün ağır olmasını, %53'ü işten çıkarılma kaygısını, %44'ü işte rollerin değişmesini, %39'u çalışma sürelerinin uzunluğunu ve %30'u değişmeli çalışma uygulamasını en önemli stres sebepleri olarak sıralamışlardır.

Ho tarafından Singapore'da gerçekleştirilen araştırmada bütün deneklerin "aşırı iş yükü"nü en önemli stres sebebi olarak algıladıklarını anlamıştır. Öte yandan A tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin B tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylere göre daha fazla stres altında kaldıkları tespit edilmiştir. Cam tarafından kamuda çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise stres sebebi olarak çalışma atmosferi ve çalışanlar arasındaki ilişkileri hususunda yoğunlaşıldığı tespit edilmiştir.

Okutan ve Tengilimoğlu tarafından Devlet Demiryollarında çalışan 604 işçi ve memur üzerinde gerçekleştirilen stres araştırmasında, deneklerin %65'i ücretlerin yetersiz olmasını, %70'i dönüşümlü çalışmayı, %48'i sağlık olanaklarının azlığını stres sebebi olarak düşündüklerini tespit etmiştir. Öte yandan iş fazlalığı, malzeme yetersizliği, iş teslim süresi gibi çalışma atmosferinin fiziki olumsuzluklarının da iş görenler için bir stres sebebi olduğu anlaşılmıştır. İş stres seviyesi ve iş tatmini ilişkisi" konusu üzerinde çalışma yapanlar, çalışanların üzerinde en önemli stres nedeninin, mali yetersizlik olduğunu tespit etmiştir. Örucü ve Demir de hizmet alanında yaptıkları araştırmalarında iş görenler için stres nedeni olan en önemli etkenin az maaş olduğunu belirlemiştir.

Örgüt ve stres, üzerinde tartışılan kavramdır. İdare kavramları, evrenselleşme, bilgi teknolojileri, nitelik anlayışı gibi yeni olgu ve uygulamalarla gelişmekte ve buradan yola çıkılarak örgüt kuramları değişim göstermektedir. Örgütteki insan faktörü de ön plana çıkmaktadır. Son zamanlarda insan faktörü ciddiyetle ele alınmakta ve bir bütün içerisinde düşünülmektedir. Örgüt içi yaşanacak olumsuzlukların ve kayıpların önüne geçebilmek için stresin ve kaynaklarının asla görmezden gelinmemesi gerekir. Davranışlardaki değişimler, çalışma arkadaşları ile bozulan ilişkiler, işe geç kalmalar, şikâyetler ve eksilen performans kişideki stresin sağlıklı bir seviyede olmadığını gösterir. Örgütlerde stres sadece bireyi alakadar eden bireyselsel bir problem değildir. Stresle ilgili gerekli önlemler alınmaz ise, örgüt içinde stresin iş görenler üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkaracağı açıktır.

Örgütsel tutumlar, çalışanların örgütün çevresi ile etkileşiminin sonucudur. Çalışan ile örgütün çevresi arasında doğrusal bir ilişki bulunur ve tümleşik bir bütündür. Çalışanlar örgüt çevresi ile etkileşerek örgütsel tutumu gerçekleştirirler. Çalışanlar bu etkilenme içinde bazen istenmeyen şekilde davranırlar. Stres olgusu çalışanların kendisi ve çevresi ile yakından ilgili, çalışan tutumlarını etkileyen ve çalışanların çevreyle etkileşmesi sonucunda ortaya çıkan bir olgu olduğundan, örgütsel stres nedenlerinin örgütsel davranış modeline uygun olarak kurulması gerekmektedir.

## OKUL, BÜROKRASİ VE STRES

Belli vazifeler manzumesi olan bürokrasi birimlerin bütünleştirilmesini, senkronizasyonu ve eş güdümü ifade etmektedir. Bürokrasinin temel motivasyonu birimlerin verimini artırmak ve çalışanların streslerini azaltacak şekilde kurumsallaşmaktır. Bürokrasi, çalışanlardan çok ast ve üstlerin birbiriyle ilişkisini derleyen bir örüntüdür. Bürokratik bir kurumda görev yapısı örgütün bel kemiğidir ve bu yapılanma stresinde ana nedenidir. Örgütsel stres etkenlerinden en sık rastlanılan iş yüküdür. Belirli bir süre içinde işi bitirme olma zorunluluğu, iş görenin işin özelliklerine göre yetersiz kalması veya işin standardının üst seviye olması anlamındadır. İş yükünün yetersiz olmasının stres yarattığı bilinmektedir.

Devamlı ve dikkat gerektiren işler sıkıcı ve monotonudur. Böyle işlerde monotonluğun oluşmasının sebebi, motivasyonu tam olarak işe verememektir. İş gören, tam anlamıyla kendini işe veremez ve işi düşünmeden edemez. Böyle bir durum can sıkıntısına neden olur ve tükenmişlik meydana getirir.

Kazancın yetersizliği, iş görenin ailesine sağlayacağı hayatın standartlarının düşük olmasına neden olur. Hayat standartlarını yükseltebilmek için ek gelir elde etmeye çalışılır. Bu durum ise iş görenin kendi sosyal hayatı ve psikolojisi için zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Bu da kişide çeşitli bunalım belirtileri göstermektedir. Var olan mevkisinden daha üst mevkkiye geçmesini ifade eden terfi, kişinin her açıdan hayat standardını yükselteceğinden potansiyelini yükseltecektir.

Öte yandan uzun çalışma saatleri bir nebze üretimi artırmakla beraber ortaya birçok problemin ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Çalışma saatlerinin belirlenmesinde iş görenlerin özellikleri, çalışma şartları ve işin özellikleri göz önünde tutulmalıdır. İş görenler, her yönüyle çalışmaya elverişli şartları olan işe yüksek değer vermektedir. İş

görenlerin, endişe ve hayal kırıklıklarının, işe karşı olumsuz düşüncelerinin, psikolojik problemlerinin çalışma şartlarına etki ettiği gözle görülür bir gerçektir. Kurumların verimi ile iş ikliminin uygunluğu arasında doğru orantı vardır. Herhangi bir olguyla ilgili karar verme sürecinde çalışanları etkilemek, muhtemel krizleri önleyici tedbirler almak veya var olan kriz durumunu ortadan kaldırmak, örgütte değişik uygulamalara gitmek ve ortak akla değer vermek stresi azaltıcı bir unsur olduğu gibi verimi de artıracaktır. Karar verme süreci yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir hatta kalbidir diyebiliriz. Diğer süreçler verilen karara göre şekillenir. Verilen doğru kararlar örgütü başarıya, yanlış kararlar ise başarısızlığa taşıyabilir. Karar verme süreçlerinde örgütün kültürü, çalışanların yapısı, riskler, kapasite gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim bölümünde çalışanlar, iş görenleri sadece kas gücü olarak görmeyip onları düşünen, üretebilen bireyler olarak görmelidir. Bu nedenle bazı durumlarda yönetime ve karar verme sürecine katmaları ve iş görenleri bu konuda özendirilmelidir. Karar verme sürecine bizzat katılan çalışanların o işi daha çok benimsediği gözlemlenen durumlar arasındadır.

Görevler paylaşımları, görevleri üstlenen çalışanların işlerini gerçekleştirebilmeleri, bağlantılar kurabilmeleri ve kaynakları verimli kullanabilmeleri için okul iklimini benimsemiş olmaları ve karar alma süreçlerine aktif katılmış olmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde vazife ve yetkilerin sınırları, çerçeveleri ve çalışma alanları net bir şekilde ortaya konulmuş olmalıdır. Yönetim çalışanlarına devir ettiği yetkinin sınırlarını belirtmelidir. Bu sınırlar verilen görevler alakalı olmalı, vazifelerde bir değişiklik yapılması durumunda sınırlarında da değişikliğe gidilmelidir. Yetkinin sınırları kesin olarak belirtilmezse çeşitli anlaşmazlıklara sebep olabilir. Bu netlik çeşitli metotlar ile çalışan herkese bildirilmelidir. İşe ait faaliyetleri başarma yükümlülüğü sorumluluk olarak tanımlanır. Görevi kabul ederek gerçekleştirmeyi benimseyen birey, sorumluluk almış demektir. Yetki yukarıdan aşağıya doğru derecelendirilirken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru derecelenir.

Okul iklimi içerisinde zamanında ve yerinde dönüt-düzenlemelerin yapılması şarttır. Bunun için okulun tüm paydaşlarının katıldığı aralıklı değerlendirmelerin yapılması gereklidir. Değerlendirmenin gayesi uygulamanın başarı düzeyini yan tutmadan belirleyebilmektir. Değerlendirmenin yan tutmadan olabilmesi için, değerlendirme kriterlerinin uygulamaya başlamadan önce hazır edilmesi gerekir. Değerlendirme, değerlendiren kişi ile değerlendirilen kişiler arasındaki etkileşimdir. Bu nedenle değerlendirilen kişiye de değerlendirmeye katılma olanağı verilmelidir. İdarecilerden beklenen, örgütün sahip olduğu değerlerden yola çıkarak bu değerleri var olan kaynaklar ile örgütlemesidir. Örgüt içi ve dışı faaliyetlerini koordine ederek örgütte çalışan bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayarak bu amaç uğruna çalışmalarını özendirmeleri ve onları her yönüyle güdüleyebilmeleri de idarecilerden beklenen bir tutumdur.

İdareciler gerçekleştirilmek istenen hedefe ulaşabilmek için personelini yaratıcı olmaya sevk etmelidir. Çeşitli eğitimler ile var olan potansiyellerini ortaya çıkarmaya ve hızla değişen bilgi dünyasını takip etmelerini sağlamalıdır. Bireylerin yeteneklerini keşfedip bu konuda onları cesaretlendirmelidir. Etkileşimi özgün, görüş alışverişinin rahat olduğu bir ortam oluşturmalıdır. Çalıştıkları örgüte ve aldıkları görevlere bağlılıklarını sağlamalı ki; çalışanlar istedik davranış gösterebilsin. Bağlılık, kişi açısından etkilenme kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bağlılığın sağlıklı bir şekilde oluşturulduğu örgütlerde çalışanlar otorite bile olmadan görevlerine yerine getirmektedirler. Bu tarz uygulamaların yetke kullanımından Üstün tarafları vardır. Bu tarz uygulamalar çalışanların moralinin yükseltmekte ve buda performanslarına yansımaktadır.

Zaman, tüm insanlığa demokratik olarak verilen tek olgudur. Başarılı ya da başarısız tüm insanların bir günü 24 saat, bir haftaları 7 gün, bir ayları da 30 ya da 31 gündür. Stres yaşamamak için zamanı iyi organize etmek önem taşımaktadır. Günümüzde günün 25 saat olmasını dileyen birçok kişi ile karşılaşırız çünkü herkesi derdi “zaman darlığı”. Bunu dileyenlerin yelpazesi çok geniştir. Ev hanımı ya da bir şirket yöneticisi de zaman darlığından şikayet eder. Örgütlerde işin mahiyetine göre gerekli olan araç gereçlerin var olmasının başarı arasında orantılı olduğu bilinmektedir. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara büyük kolaylıklar sağlayan materyallerin yokluğu bazen işlerin sekteye uğramasına sebep olmaktadır. Bazı mesleklerde ne kadar çok araç gereç olursa üretkenliğin o kadar daha ortaya koyulabileceği, özellikle günümüzde yadsınamaz bir gerçektir.

İş görenlerin bir işi yapabilecek kabiliyetleri yoksa iş kişide stres yaratır. Kimi zaman insanların kabiliyetleri işe uygun olsa da işin zorluğu da strese sebep olabilir. Kümelenme yapısı, çalışanların kendi aralarında kümelenmesi neticesinde oluşur. Kümelenme, işin gerektirdiği işlemleri yapmak için de oluşabilir. Hangi sebeple olursa olsun, çalışanların küme oluşturması; bu kümelerin üyeliklerle birbirine kenetlenmesi, kurum içinde bir kümelenme durumunun oluşmasına sebep olur. Her küme birlikte yaşamayı devam ettirebilmek, birlik beraberliği korumak, küme liderini etkin kılmak için kendi bünyesinde, kümeye has değerleri geliştirirler. Küme üyelerinin bunlara göre davranması istenir. İstenilen davranışlara göre davranmayan küme üyelerine kınamadan başlayarak atılmaya kadar cezalar uygulanır. Ceza almak istemeyen her üye, kümenin belirlediği kurallara göre davranmayı görev edinir.

Kurumda yönetici ve çalışanlar aynı atmosferi paylaşmak mecburiyetindedir. Kişiler arasında çıkabilecek her türlü uyumsuzluk paylaşılan atmosferin bozulmasına sebep olur. Özel hayatından daha fazla vakit geçirilen, birlikte çalışılan, görev ve sorumlulukların paylaşıldığı, ister ast ister üst olsun, iş arkadaşları ile yaşanan anlaşmazlıklar her iki tarafı da mutsuz eder, stres yaşamasına sebep olur ve bunlara bağlı olarak da performansı düşer. İş yerlerinde ast-



üst ilişkileri anlayış, güven ve saygı üzerine kurulmalıdır. Bu kavramların üzerine kurulmuş ast-üst ilişkileri stersi azaltan unsurlar arasındadır. Çok iyi özelliklere sahip bir çalışan, kendi eksikliklerini iş arkadaşlarına yansıtan, duygu ve düşünceleri paylaşmayan, eşitliği sağlayamayan, kişisine göre davranan bir yönetici ile çalıştığında bir müddet sonra performans düşüklüğü yaşayacaktır. Çünkü ast-üst ilişkisi anlayış, güven ve saygı üzerine kurulu değildir. Aynı durum çalışma arkadaşları içinde geçerlidir. Çalışılan ortamdan dışlanan kişi bir müddet sonra dışlanmışlık duygusu ile psikolojisinde bozulmalar yaşayacaktır.

Özel hayatında mutlu olan, sağlıklı sosyal ilişkileri bulunan, aile hayatı düzenli olması kişilerin iş ortamında yaşanan stresi azaltan yardımcı unsurlar arasındadır. Kültürümüzde kişiler hakkında düşündüklerimizi doğrudan kendilerine söylememe özelliği bulunmaktadır. İlişkilerimizde genellikle olumlu özellikleri çevremizdeki insanlara direk söyleriz. Bu sebeple genelde gerçek hislerimizi ortamda o kişiler olmadığında dile getiririz. Bu davranışın altında sosyal kabul önemli bir nedendir. İş ortamlarında da bu duruma sıklıkla rastlanır. Bu konuşmaların ilk ağızdan duyan kişilerin başka kişilere farklı bir şekilde anlatması, yanlış düşüncelerin açığa çıkmasına neden olur ve bu durumu kontrol etmek bazen imkânsız bir hal alır. Bu gibi durumlarla karşılaşan kişilerin durumu toparlaması bazen mümkün olmamakta ve buda kendisinde ağır psikolojik bozukluklara yol açmaktadır. Bu gibi durumların çok olduğu iş ortamlarında stres oranının yüksek olması da kaçınılmaz bir durumdur. Bu durum ile karşılaşmak istemeyen kişiler de gerçek duygu ve düşüncelerini asla açığa vurmazlar ve sürekli diken üstünde gibi davranmak zorunda kalırlar. Bu durum iş yerinde kişiler arası ilişkilerde stres yaşamasına sebep olur.

Çalışan personelin kendisine tanımlanan roller arasında bulunan ama kendileri arasında da karmaşık olan istekler arasında kalması, personele verilen iş tanımı dışında ki istekleri yerine getirmek zorunda kalması rol çatışmasına sebep olur. Bu karmaşıklık çalışan personelde nasıl davranması gerektiği konusunda ikilemler yaratmaktadır bu durumda zamanla işin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Kişi hangi işi ne zaman yapacağını ve kime hesap vereceği konusunda stres altında kalır. Verilen rollerin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışan personel hangi işten sorumlu olduğunu, işini ne zaman yapacağını ve kime karşı sorumlu olduğunu bilir ve bu açıklıkla planlamasını yapar ve işi yürütür. Rol belirsizliği kişinin iş yerinde hangi işlerden sorumlu olduğunun açıkça belirtilmemesi durumudur. Kişinin hangi işi yapacağı, hangi işten sorumlu olacağı konusunda yaşadığı belirsizlik onda stres oluşturur. Bu durum zamanla kişide bazı ruhsal sıkıntılara, tatminsizliklere, boş vermişliğe neden olacak ve verimini düşürecektir.

İş yerinde çalışan tüm personelin kendine göre düşünceleri bulunmaktadır. Asla herkesin aynı düşünmesini bekleyemeyiz. Bu düşünce farklılıklarını iş yerinin menfaati için kullanılabilir bir fırsat olarak düşünmek gerekmektedir. Aksine herkesin aynı düşüncelere sahip olmasını beklemek ve farklı düşüncelere saygı göstermemek, çalışan personelde zamanla değersizlik duygusu yaratarak çeşitli stres durumlarının ortaya çıkmasına sebep olur. İnsanoğlu tabiatı gereği her zaman aynı konumda kalmak istemez. Bir iş yerinde yükselme imkânı ne kadar fazla olursa çalışan personel o kadar işine sahip çıkar. Yıllar boyu hep aynı pozisyonda kalmak, takdir edilmemek kişide strese neden olan sebepler arasındadır. Moral düzeyi çalışan personelin çalışmaya istekli olmasını sağlayan durumlar arasındadır. Çalışan personelin işini yaparken istekli olması ve işin sonunda ortaya çıkan işten memnun olması olumlu doyumunu ifade eder. Moral ve olumlu doyum birbirlerinden ayırt edilemeyecek kavramlardır. Bir iş yerinde moral ve doyum eksik ise bu çalışan personelde işe gelmeme isteği, bıkkınlık, verim düşüklüğü gibi durumlara yol açabilir. (Arıcan, K. 2011)

## **OKUL İKLİMİ VE PERFORMANS**

Öğrencilerin yetişkinliğe erişmelerinde basamak teşkil eden okul deneyimleridir. Yetişkinliğe geçiş olarak düşündüğümüz okulun iklimi, öğrencilerin göstermiş olduğu davranışların anlaşılmasında önemlidir. Eğitimle ilgili olan tüm unsurlar öğrencilerin davranışları üzerinde etkilidir. Öğrencilerin kendi yaptıklarının sonuçlarından tüm bu unsurların da etkilendiği konusunda bilgilendirilmelidir. Her öğrencinin okul ikliminin olumlu olması konusunda rolleri vardır. Önemli olan bu rollerin gereğini yerine getirirken öğrencilerin okulları ile aidiyet duygusu geliştirmeleri ve güçlü ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Mevzuya bu açıdan bakıldığında okul ikliminin, eğitim-öğretim atmosferinin tahlil edilebilmesi, okulda görev alan bireylerle olan ilişkilerinin seviyesi, okul mallarının zarar vermeden kullanılması konularında, okulun taleplerinin neler olduğu ve okulun bulunduğu şartlara göre nasıl bir tutum sergileneceği ön plana çıkmaktadır.

Okulu gelişimini sağlayan ve öğrencilerin kendi aralarında geliştirdiği ilişkileri düzenleyerek okulda yaşanabilecek olumsuz durumların engellenebilmesini sağlayan durum olumlu okul iklimidir. Öğrenciler arasındaki işbirliği moral seviyesini artırır, okula bağlılığı geliştirir, aidiyet duygusunu artırır ve okul ortamını daha çekici bir duruma getirir. Öğrencilerin muhtemel problemler konusunda arkadaşlarını saygı çerçevesinde bilgilendirme ortamının yaratıldığı okullarda takım çalışmasının verimi artar. Öğrencilerin görev dağılımlarının net bir şekilde yapılmış olması istikrarın oluşmasında önemli rol oynar. Okulların hedefi, zorbalığı, şiddeti, baskıyı ve tehdidi en aza indirmek, birbirine saygı duyan, birlikte yaşamak için gerekli davranışları sergileyebilen, gücü paylaşan öğrenciler yetiştirmek olmalıdır. Böyle bir durumun oluşması için olumlu okul ikliminin oluşturulması en önemli etmendir. Bir diğer etmen ise güvenli okul iklimidir. Okul iklimi ve güvenliği farklı olgular gibi görünseler de çok yakın ilişki içerisindedir. Okul

şiddetinin azaltılması üzerinde uygulanan yöntemler artık önemini yitirmiştir. Okullarda yaşanan disiplin sorunları okul iklimi üzerinde olumsuz durumlar yaratmaktadır. Çocukların okula başladıkları ilk an itibarı ile ailelerin aklında türlü türlü sorular oluşmaktadır. Bu soruların en önemlisi ise okul güvenliği ile ilgili olanlardır. Okullarda alınan güvenlik tedbirlerine rağmen yaşanan olumsuz durumlar, okulların bu konuyu bir kere daha tahlil ederek gerekli önlemleri almalarını gerekli kılmıştır. Okul güvenliği, okulda tehlike oluşturabilecek fiziksel düzenlemelerin yapılması ile bitmemektedir. Günümüzün en büyük problemleri arasında bulunan psikolojik şiddet, mobing, zorbalık, şiddet, istismar gibi durumların da ortadan kaldırılmasını gerekmektedir.

Okul iklimi, kültürü, gelişimi ve etkililiği konuları eğitim yönetimi uygulamalarının çatısını oluşturmaya başlamıştır. Bu hususlarda yapılan araştırmalar okulun kalitesine bazı standartlar belirlemiştir. Etkili ya da daha az etkili okullar karşılaştırıldığında uzunca bir fark listesi orta çıkmaktadır. Etkili okul, başarısı yüksek, tüm okul paydaşları tarafından iyi belirlenmiş hedeflere sahip ve benimsediği değerlerin net olduğu yapılara sahiptirler. Okul yönetimi, akademik başarıyı gözeterek belirlenen hedefleri net bir şekilde okulla ilgili tüm unsurlara bunu anlatabilirse, öğrenci-öğretmen ve çalışan personele bu hedefleri benimsetebilirse ve onlardan destek alabilirse gereken motivasyonu sağlar. Okul iklimi, okulun hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Okul idarecileri, okul ikliminin belirlenmesi safhasında okul ikliminin önemli etmenleri olan öğretim ve akademik başarının elde edilebilmesi için tüm okul paydaşlarını buna inandırmak zorundadırlar. İdareciler başarının elde edilebilmesi için net ve anlaşılır kurallar belirleyip bir davranış modeli inşa etmelidir. Bunun oluşabilmesi için bu kurallar belirlenirken tüm paydaşların fikirleri alınmalıdır. Kurallar uygulanırken tutarlı ve adil olmayı asla unutmamak gerekir. Okul kültürü oluşturmada, okul idarecisinin coşkuya ve inanca sahip olması gerekir. Bunun oluşabilmesi için ilk önce idarecinin kendisinin buna inanması gerekmektedir. Okul idarecisi yaşanabilecek her türlü güçlüklerle baş etmeyi iyi bilmelidir.

## SONUÇ

Yazı boyunca kurumsal yapı, bürokratik işleyiş ve okul ikliminin stres ve verimle diyalojik ilişkisi tahlil edilmeye çalışıldı. Farklı biçimlerde tanımlanmış olan okul iklimi, sahip oldukları özelliklere göre pek çok açıdan tanımlanabilir. Bu tanımlar içerisinde ulaşılabilecek belirgin sonuç okul kültürüyle ve iklimiyle başarı arasında doğru orantının olduğudur. Bunun tersi olan stres kendi kendini besleyen bir süreç olduğu gibi, verimi de ciddi anlamda etkileyen süreçlere işaret etmektedir. Okulların sağlıklı bir şekilde belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri, varlığını koruyabilmesi, okulu var eden tüm dinamiklerin beklentileri, iletişimi ve huzuru ile ilişkilidir.

Olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasına okul idarecilerinin rolü büyüktür. Öğretmenlerin, öğrenciler, dersler, veliler yada okul için ne kadar önemli olduklarını hissettiren ve onların önerilerine değer veren ve imkan dahilinde isteklerini yerine getiren tutumu benimseyen idareci tutumlarının yaşandığı okullarda iklimin olumlu olduğu gözlemlenen bir durumdur.

Okul iklimini etkileyen bir diğer faktör ise öğrencilerin, öğretmenlerin, velilerin ve okullarla iletişim halinde olan çevresel etmenlerdir. İletişim kanallarının doğru kullanıldığı, açık iletişime sahip okullarda iklimin olumlu olduğu görülmektedir. Okulların bel kemiğini oluşturan öğretmenlerin kendi bireysel özellikleri, mesleğe bakışları, yeniliklere adapte olabilmeleri, meslektaşları ile ilişkileri, okula bağlılık duyguları, öğrenci-okul yönetimi ve veliler ile ilişkileri okul ikliminin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu konularda belirlenen tutumlar kendilerinin, yönetiminin doğal olarak öğrenci ve velilerinde olumlu okul iklimine sahip olmasına zemin hazırlamaktadır. Öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri, mesleki gelişimlerine destek olunması, terfi yollarının açık olması, yeterli maaş almaları da okul iklimine yansıyan unsurlar arasındadır.

## KAYNAKÇA

Arıcan, K. (2011). Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme. Eğitim. İnsani Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, s:55-76

Buluç, B. Şenel, T. (2016). İlkokullarda Okul İklimi ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. Türk Bilim Araştırma Dergisi, Cilt:9, Sayı:4, s:1-12.

Doğan, S. (2012). Okul Yönetimi. İstanbul: Anı Yayıncılık

İnayat, A. (2016). İş Yaşamda Stres. Ankara: Pegem Akademi

İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:33.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:2

Gümüştekin, G.E. Öztemiz, B. (2016). Örgütlerde stresin verimlilik ve performans ile ilişkisi.

Gündoğan, A. Koçak, S. (2017). Öğretmen Adaylarının Okul İklimi Algıları ile Akademik Öz-Yeterlik İnançları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.

Kardaş, S. (2015). Örgüt İklimi. Erişim:12 Mart 2019, <http://blog.empatik.com/orgut-iklimi/>

Öge, S. (2010). Örgüt İklimi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Şanlı, Ö. (2017). Öğretmenlerin Algılanan Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:61, s:385-396

Yılmaz, E. Günay, O. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Okul İklimi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.