



SOCIAL

PARADIGM

AN INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Social Paradigm, 2023, 7 (1): 65-91

Teachers' Views on Organizational Climate in Public Schools

Gülnur Akçali¹

Hüseyin Ateşeyan²

Ayşe Güven³

Abstract

The aim of this research is to determine the organizational climate views of teachers working in public schools about their schools. The survey model research was applied to 280 teachers working in Mersin city center. "School Climate Scale" was used in the study, which was adapted to schools and analyzed for validity and reliability by Canlı, Demirtaş, and Özer (2018). In this study, teachers showed that in the sub-dimension of democracy and dedication to school, teachers in their schools were understanding towards each other, and teachers and students respected individual differences; On the other hand, it was observed that they were reluctant to take ownership of the school and take responsibility for school-related issues. In the leadership and interaction sub-dimension, principals behave fairly in situations such as disciplinary practices, course distribution, task distribution, teachers easily convey their requests to their principals, the resources they need are provided by their principals, but their opinions are not taken into account before making a decision about the school, teachers' opinions are not asked during the decision process, school principals are the only that they decide on their own. Participation in the decision brings with it ownership. Managers sincerely give the message that they are valued and their opinions are respected by enabling employees to participate in decisions on matters that concern them. The result of the research is also that the problems in the school are not discussed openly. This shows that school administrators do not listen to the thoughts and suggestions of their employees, or even if they do, whether they reflect it or not in the decision process, as a result, they take decisions alone. According to the findings, students strive to increase their success and employees fulfill their responsibilities in student learning. A positive school climate places emphasis on academic development, advancement and learning. Climate is an organizational feature that affects all students, teachers, parents and school administrators. For this reason, it directly affects students. According to research findings, employees enjoy spending time together. Above all, the fact that the

¹ MoNE, Muhsin Yanpar Primary School, Turkey. ORCID: 0009-0000-2287-6837
gulnurakcali@hotmail.com

² MoNE, Mersin Uluslararası Limanı Primary School, Turkey. ORCID: 0009-0007-7662-8960
ateseyan@hotmail.com

³ MoNE, Zübeyde Hanım Kindergarten School, Turkey. ORCID: 0009-0002-5330-0747
ayseguven3501@gmail.com

employees are happy to be in the institution improves the feeling of trust and develops an intense friendship and solidarity environment. This increases the sense of commitment to work. Finally, in the study, teachers stated that there is no tense atmosphere in their schools. Intra-organizational conflicts affect the efficiency, effectiveness and climate of the organization. In the study, it was concluded that teachers' perceptions of the school climate were at a moderate level in the total score.

Keywords: Organization, organizational climate, public school.

Kamu Okullarında Örgütsel İklim İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel iklim görüşlerini belirlemektir. Tarama modellenli araştırma Mersin il merkezinde görev yapan 280 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada Canlı, Demirtaş ve Özer (2018) tarafından okullara uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılan “Okul İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada öğretmenler, demokratiklik ve okula adanma alt boyutunda okullarındaki öğretmenlerin birbirlerine karşı anlayışlı davrandıkları, öğretmen ve öğrencilerin bireysel farklılıklara saygı gösterdikleri; buna karşın okulu sahiplenme ve okula ilişkin konularda sorumluluk almada isteksiz oldukları görülmüştür. Liderlik ve etkileşim alt boyutunda müdürlerin disiplin uygulamaları, ders dağıtımı, görev dağıtımı gibi durumlarda adil davrandıkları, öğretmenlerin isteklerini müdürlerine rahatlıkla ilettikleri, ihtiyaç duydukları kaynakların müdürleri tarafından sağlandığı ancak okula ilişkin karar almadan önce görüşlerinin dikkate alınmadığı, karar sürecinde öğretmenlerin fikirlerinin sorulmadığı, okul müdürlerinin tek başına karar aldıkları yönündedir. Karara katılım sahiplenmeyi de beraberinde getirir. Yöneticiler çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmalarını sağlayarak kendilerine değer verildiği, fikirlerine saygı duyulduğu mesajını samimi olarak verir. Araştırma sonucu ayrıca okuldaki sorunların açık bir şekilde tartışılmadığı yönündedir. Bu da okul yöneticilerinin çalışanlarının düşünce ve önerilerini dinlemediği ya da dinlediyse de yöneticilerin karar sürecinde ister yansıtır ister yansıtmadığı, sonuç olarak kararları tek başına aldıklarını göstermektedir. Bulgulara göre öğrenciler başarılarını arttırmak için çaba göstermektedir ve çalışanlar da öğrenci öğrenmelerinde sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Olumlu bir okul iklimi akademik gelişmeye, ilerlemeye ve öğrenmeye önem verir. Öğrenci, öğretmen, veli, okul yöneticilerinin tamamını etkilediği örgütsel bir özelliktir iklim. Bu sebeple öğrencileri de doğrudan etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar birlikte vakit geçirmekten hoşlanırlar. Çalışanların herşeyden önce kurumda bulunmaktan mutlu olmaları, güven duygusunu geliştirerek yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamını geliştirmektedir. Bu da işe bağlılık duygusunu arttırmaktadır. Son olarak araştırmada öğretmenler okullarında gergin bir atmosferin olmadığını belirtmişlerdir. Örgüt içi çatışmalar

örgütün verimliliğini, etkililiğini ve iklimini etkilemektedir. Araştırmada öğretmenlerin okul iklimine yönelik algılarının toplam puanda orta düzeyde olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt, örgütsel iklim, kamu okulları.*

Received/Makale Geliş Tarihi: 09.11.2022

Accepted/Makale Kabul Tarihi: 11.12.2022

Giriş

Son yirmi yılda, küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler, örgütlerin değişen müşteri talepleri ve artan rekabet gibi zorluklarla karşılaştığı bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek ve rekabet avantajını sürdürebilmek için örgütlerin yenilik yapması, yani yeni fikirleri keşfetmesi ve uygulaması gerekmektedir. Ürünlerinde, hizmetlerinde yenilik getiren örgütler; yeni teknoloji, yeni yönetsel veya idari uygulamalar getirmek ve organizasyonun diğer unsurlarında değişiklikler getirebilmek önemli bir durumdur. Yenilikçi bir iş yeri inşa etmek için çalışanlara büyük ölçüde güvenip; süreç, yöntem ve uygulamalarda yenilikler getirilmelidir (Ramamurthy vd., 2005). Mevcut senaryoda yenilik uzmanları, bilim insanları ve diğer araştırma ve geliştirme profesyonelleriyle sınırlı olmayıp, tüm çalışanlarının yenilikçi potansiyelini teşvik etmek ve geliştirmek için uzun vadeli başarıya yönelik kuruluşlara da yer verilmelidir. Örgütsel bağlamda, örgüt kültürü, kaynak faktörleri ve örgütün iklimi, bireylerin yaratıcı performansını destekleyen koşullardır (Sundgern vd., 2005).

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar 1930'lara kadar uzanmaktadır. Hawthorne'un öncülüğünü yaptığı insan ilişkileri hareketi ile araştırmacılar dikkatlerini "sert" fiziksel ortamdan "yumuşak" psikolojik

ortama çevirdiler. Böylece örgüt iklimi kavramı doğmuştur. Bu alanda çalışmalar başlatan ilk araştırmacı, grup dinamiğinin kurucusu Kurt Lewin'dir (1939). Lewin, ünlü "liderlik tarzı" çalışmasında, farklı bir grup atmosferi yaratmak için üç farklı liderlik tarzını uygulamış ve örgütsel iklim kavramını ilk öneren kişi olmuştur. Ancak iklimi tanımlayamamıştır. Daha sonra Forehand (1964), örgütsel iklimin üç özelliğini özetlemiştir: ilk olarak, farklı kuruluşlar arasında değişir; ikincisi, kalıcıdır; son olarak, organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyebilir. Litwin vd. (2001) örgütsel iklimin ampirik çalışmasını önermesinden bu yana, bu alandaki çalışmalar çoğalmıştır. Litwin, örgütsel iklimi “üyelerin çalışma ortamında doğrudan veya dolaylı olarak algılayabildiği bir grup ölçülebilir özellik” olarak tanımlamış ve çevresel faktörlerin bir tanımı olarak, araştırmacıların çevrenin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemesine yardımcı olmuştur.

McGregor (1960) kavramı detaylandırarak iklimin esasında yönetsel varsayımlar ve yöneticiler ile astları arasındaki kişilerarası ilişki tarafından belirlendiğini savunmuştur. Örgüt ikliminin ölçümü hâlâ eksikti. 70'lerin sonlarında, bilim adamları iklimi kültürden ayırmaya başlamış ve iklimin varsayımlardan çok algılara bağlı olduğunu keşfetmişlerdir. Forehand ve Von Gilmer (1964) Örgütsel iklimi “(a) örgütü tanımlayan ve onu diğer örgütlerden ayıran, (b) zaman içinde görece kalıcı olan ve (c) örgütteki insanların davranışlarını etkileyen özellikler dizisi” olarak tanımlamıştır. Gregopoulos (1965) ise “durumları yorumlamak için bir temel sağlayan ve faaliyetleri

yönlendirmek için bir baskı kaynağı olarak hareket eden normatif tutum ve davranış standartları yapısı” olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışta uzun bir geçmişe sahiptir ve örgütsel gelişimde önemli bir çalışma konusudur. İklimin daha net tanımı ilk olarak Argyris (1958) tarafından örgütsel politikalar ve prosedürler, çalışanlar ve onların kişilikleri tarafından tutulan normlar ve değerler açısından sunulmuştur. Literatür, örgüt ikliminin, işgörenlerin çalışma ortamlarının birey olarak onları nasıl etkilediğine ilişkin öznel algılar şeklinde tanımlandığını belirtmektedir (Glisson, 2007). Daha çok birey ve çevredeki çalışma ortamıyla ilgili olduğu için örgüt iklimi; *örgütlerdeki insanların belirli deneyim ve davranışlarında algılanan kalıplara dayanmaktadır* (Schneider vd., 2000). Ayrıca, örgütsel literatür, “insanların çalışma ortamını algılama biçimini” özetleyen örgütsel iklim ile normlara ve “bir kuruluşta işlerin yapılma biçimine” atıfta bulunan örgüt kültürü arasında bir ayrım yapmıştır (Glisson, 2007). Örgütsel iklim konusuyula ilgili olarak, örgütsel iklim faktörlerinin örgütsel hedeflere ulaşılması üzerindeki etkisinin kabul edildiğinin, iş motivasyonu, çalışanların iş bağlılığı, iş tatmini, performans ve diğer çalışanların tutumları ile ilgili güçlü tahminler sunduğu vurgulanabilir (Schyns, Van Veldhoven, & Wood , 2009). Fiziksel çevre (mobilya, teçhizat), teknolojik çevre (iş süreçleri, işyerinin organizasyonu, makineler, ekipmanlar), sosyal çevre (çalışanların tutum, davranış, kuralları, çalışanlara sağlanan destek, ödüller), politik çevre ve ekonomik çevre, çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve performansını etkileyen örgüt ikliminin unsurlarını temsil

etmektedir (Huđu, 2005). Çalışanların motivasyon gelişimine katkı sağlamak için, onları örgütsel amaçlara ulaşmaya teşvik eden örgüt iklimi faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, yönetim literatüründe giderek artan bir ilgi konusudur. Örgüt iklimi kavramı, insanların çalıştıkları örgütler hakkında düşünürken ve tanımlarken kullandıkları genelleştirilmiş bir algıdır. İklim, çok sayıda özel veya ayrıntılı algıyı az sayıda genel boyutta özetlemenin bir yolu olması bakımından bir “şemsiye terim”dir. Bununla birlikte, örgütsel iklim kavramı tartışmalı bir kavramdır (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998) ve genellikle örgüt kültürü kavramıyla birleştirilmektedir (Schneider, Brief ve Guzzo, 1996). Alvesson ve Berg (1992), “şu anda kurum kültürü olarak kabul edilenlerin önemli bir bölümünün bunun yerine kurum iklimi olarak nitelendirilmesinden fayda sağlayabileceğini” belirtmişlerdir.

Örgütsel iklim, örgütsel davranışı incelemek için uygun bir bağlam sağladığından, bireysel ve grup davranışlarının keşfedilmesine olanak sağladığı için iş ve örgütsel ortamlarda temel bir yapıdır (Asif, 2011). Kavram üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda örgüt iklimi ile ilgili bir dizi tanım yapılmıştır ve örgüt ikliminin kesin ve üniter bir tanımı bulunmamakla birlikte, araştırmacılar belirli özelliklerin yapıyı tanımladığı ve onu diğer kavramlardan ayırdığı konusunda hemfikirdirler (Gerber, 2003). Bu özellikler şunlardır: *İklim genellikle zamanla değişebilen molar bir yapı olarak kabul edilir; *Örgüt üyeleri tarafından algılanır ve paylaşılır. Bu da bireyler arasında fikir birliğine

yol açabilir; *Üyelerin birbirleriyle ve organizasyonel politikalar, yapılar ve süreçlerle etkileşim yoluyla oluşturdukları organizasyona ilişkin küresel izlenimlerden oluşur; *İklim algıları, çevresel olayların ve koşulların değerlendirilmesinden çok, tanımlamalarıdır; *İklim yapısı çok boyutludur; *"Bir organizasyon duygusuna" atıfta bulunur; *İklim, bir bireyin davranışını potansiyel olarak etkileyebilir (Castro ve Martins, 2010).

Benjamin Schneider (1974) örgütsel iklim terimini “*Bir örgütün iklimi, insanların örgüt hakkında paylaştığı kavramlardır. Kavramlar olarak, iklim algıları ipuçları kümelerinin anlamlı soyutlamalarıdır; ipuçları, bir organizasyonun günlük yaşamında meydana gelen birçok özel olay, koşul, uygulama ve prosedürdür. Kavramlar olarak, iklim algıları, bireylerin aşırı bilgi yüklemesini azaltmasına yardımcı olur ve insanların kendilerini durumlarına uyarlayacak davranışları tanımladıkları çerçeveler olarak işlev görür*”. şeklinde tanımlamışlardır. Örgüt iklimi, örgütün hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için araçları belirleyen molar bir kavramdır. Örgüt iklimi, örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi paylaşılan algılarıdır (Schneider, 1975). Solomon ve ark. (2004) örgütsel iklimi, bireyin yenilikçi davranışını etkileyen temel bir faktör olarak bulmuşlardır. Örgüt iklimi, üyelerin ortak inançlarını ve çevreye verdikleri psikolojik anlamları anlamlandırmak için taklit etmektedir (Schneider ve Reichers, 1983). Aynı zamanda çalışma durumunun algısını, örgütün özelliklerini ve çalışanın işteki diğer insanlarla ilişkisinin doğasını tasvir etmektedir (Churchill vd., 1976). Başka

deyişle iklim, örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılardır. Watkin ve Hubbard (2003), örgütsel iklimin, "çalışma ortamının çalışanlar için ne kadar enerji verici olduğunu gösterdiği" için kuruluşların performansında bir fark yarattığını ileri sürmektedirler. Örgüt iklimi, örgütlerdeki insan davranışını anlamak için önemli etkileri olan anlamlı bir yapıdır (Allen, 2003; Glission ve James, 2002). Tüm bunlara ek olarak Litwin ve Stringer (1966) tarafından çok kapsamlı bir çerçeve tasarlanarak "yapı, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık, destek" boyutlarını içeren altı örgütsel iklim boyutunu oluşturmuşlardır. Alanyazında iklim boyutlarına ilişkin bazı sınıflandırmalar şöyledir:

Yapı. Yapı, çalışanların örgütsel yapının, politikaların ve sorumlulukların iyi tanımlandığına dair algıdır (Downey, Hellriegel ve Slocum, 1975). Liderler, organizasyonun stratejilerini ve hedeflerini yürürlüğe koyma biçimleri aracılığıyla politika ve uygulamalara anlam katarak organizasyonel iklimleri şekillendirirler (Wimbush ve Shepard, 1994). Litwin ve Stringer (1966), roller atayan ve çalışanların faaliyet alanlarını sıkı bir şekilde tanımlayan liderlerin organizasyon içinde düzeni ve yapıyı koruduğunu bulmuştur. Bu davranışlar aracılığıyla liderler, yapının atmosferinin düzenini belirleyen organizasyon yapısının tonunu belirlemektedir.

Sorumluluk. Badawy (2007), destek ve çalışan gelişimini sağlamak liderin sorumluluğunda iken, sağlanan fırsatları değerlendirmenin ve kariyerini bunlar üzerine inşa etmenin çalışanların sorumluluğunda olduğunu açıklamıştır. Görev yönelimli liderler işle ve amaçlarına ulaşmayla ilgilenseler de, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel

sorumluluğu teşvik etme eğilimindedirler. Litwin ve Stringer (1968), hedefe yönelik sonuçlara değer veren liderlerin, çalışanlarını belirli iş görevleri ve bu görevlerin sonuçları için kişisel sorumluluk almaya teşvik ettiğini bulmuşlardır. Bunu yaparak, çalışanlar kendileri ve organizasyon için yüksek standartlar belirlemektedir. Bir anlamda kendilerini patronları gibi hissetmektedirler.

Kimlik. Çalışanlar aşağılanma, saygısızlık ve alaycı şekilde konuşulma gibi cesaret kırıcı davranışlardan korkma eğilimindedirler (Cangemi ve diğerleri, 2008). Bu tür davranışlar örgütte güvensizlik yaratır. Caldwell, Hayes ve Tien Long (2010), liderin davranışı güvenilir olarak algılandığında, bir çalışanın liderine olan güveninin arttığını bulmuşlardır. Güven göstermekte başarısız olan liderler, çalışanları gerçekleri diğer her şeyden doğru bir şekilde ayırt etmek için mücadele ederken, örgütsel iklimler için olumsuz eğilimler belirleme eğilimindedir. Gerçeğin ve saygının sergilenmesi, çalışanların kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir ahlaki lif duygusunu besler.

Ödül. Ödül, bir liderin cesaretlendirmesinin ve insani çabalarının ödül sisteminin önemli faktörleri olduğu hissidir (Downey ve diğerleri, 1975). Başarılı liderler, davranışlarını örgütsel gerekliliklere veya durumun talebine göre ayarlarlar (Bodla ve Nawaz, 2010; Bruno ve Lay, 2008; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001). Anlara veya duruma göre davranan liderler, daha az stres ve endişenin olduğu bir organizasyon iklimi oluşmasına yardımcı olur. Liderler davranışlarını buna göre ayarladıklarında, Momeni'nin (2009) belirttiği gibi, kuruluşların daha verimli çalışmasına ve performansı en üst düzeye çıkarmasına olanak

tanıyan çalışan devrini ve tükenmişliği azaltırlar. Bu da örgüt içinde adalet algısının oluşmasına yardımcı olur.

Sıcaklık. Sıcaklık, çalışanların algıladıkları her yerde bulunan dostluk ve örgüte güven duygusudur (Downey ve diğerleri, 1975). Çalışanlarıyla ilişki kurmaya kararlı olan liderler, genellikle, işten ayrılma oranını sınırlayan ve işe devam edilmeyen gün sayısını azaltan kuruluş içindeki uyumu geliştirmekte başarılı olurlar. Sıcaklık boyutunda olumlu bir iklim, daha az tükenmişlik yaratır ve bu da çalışanların işten ayrılma oranını azaltır (Taylor, 1995). Örgüt ikliminin sıcaklık boyutuyla uyum içinde olan liderler, genellikle dostça tutum ve algıların hakim olduğu bir atmosfer yaratırlar (Day ve Bedeian, 1991). Bunlar, Litwin ve Stringer'ın (1968) örgütsel iklimin sıcaklık boyutuna ilişkin tanımıyla örtüşmektedir.

Anlaşmazlık. Açık bir iklim, liderler ve çalışanları arasındaki etkileşimin özgünlüğünü ve açıklığını tanımlar (Raza, 2010). İletişimde ve ilişkide açık ve dürüst olan liderler zamanla güven oluşturur (Hess & Bacigalupo, 2011). Açık ve dürüst bir ortam oluşturamayan liderler, uygun riskler almaya ve doğru kararlar almaya elverişli stratejik verilerden yoksun örgütsel iklimler yaratırlar (Cangemi ve diğerleri, 2008). Açıklık Büyük Beş'ten biri olmasına rağmen

Kişilik Faktörleri. Northouse (2010) yaratıcı, meraklı, bilgili ve anlayışlı olma eğilimi olduğunu açıklamıştır. Açık olan liderlik davranışı şeffaflığa yol açar ve şeffaflık, olumlu bir örgütsel iklimi besleyen örgütsel zekayı destekler. Liderler, birbirine sıkı sıkıya bağlı bir bağ oluşturmak ve sürdürmek için çalışanlarını birleştirerek yardımcı olur.

Okullarda Örgütsel İklim

Örgüt iklimi kavramı McClelland-Atkinson'ın teorisinden veya insan motivasyonundan kaynaklanmış olsa da, Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, örgüt içinde çalışan çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan çalışma ortamının ölçülebilir özellikleri kümesi olarak tanımlamıştır. Yöneticiler, astları ve çalışma arkadaşları ile etkileşim içinde olmaları ve onları motive etmeleri, üst yönetimler ve müşterilerle iletişim kurmaları ve hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmaları gerektiğinden örgütün en önemli insan kaynağını oluşturmaktadırlar.

Örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamının psikolojik özelliklerine yönelik algılarının toplamı olarak tanımlanabilir. Belirli bir kuruluştaki çalışanların davranışları, esas olarak kişisel özelliklerinin ve çalıştıkları örgütün çevresinin bir karışımı olan farklı faktörler tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, işlerine karşı tutumları, çalışanlar arasındaki geniş bir karşılıklı ilişki kapsamında ve sonuç olarak örgüt ikliminden gelen örgütün kendi içindeki özelliklerinden etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan ve onların yakın çalışma ortamındaki verimliliklerini, motivasyonlarını ve çalışan davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir kavramdır. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu etkileyerek örgütsel performansı etkilemektedir. Çoğu işte, çalışanların "geçinmek" için yapmaları gerekenler ile en yüksek potansiyellerini sergilerlerse yapabilecekleri arasında bir uçurum vardır. Olumlu bir örgütsel iklimin, bu isteğe bağlı çabayı ve taahhüdü teşvik edecek katalizör olduğu söylenebilir.

Örgüt ikliminin bir başka yönü de öğretmenin davranışlarıdır (Raza, 2010). Öğretmenlerin davranışları olumlu bir okul iklimini belirleyebilir çünkü öğretmenlerin işlerini algılama biçimleri, müdürler ve diğer öğretmenlerle ilişkileri okul iklimini belirler. Bu araştırmanın temel amacı da, kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin iklim algılarının belirlenmesidir. Araştırmada bu genel amaca ulaşmak için “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklime ilişkin algıları, demokratiklik ve okula adanma, liderlik ve etkileşim, başarı etkenleri samimiyet, çatışma alt boyutlarında nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Yöntem

Betimsel tarama modelindeki araştırma, Mersin il merkezinde kamu okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, il merkezindeki kamu okullarında görev yapan toplam 280 öğretmenden oluşmaktadır. Kamu okullarında görev yapan öğretmenler, küme örnekleme yöntemiyle seçkisiz olarak belirlenmiştir. Uygulama yapılan okulların, buldukları yerin gelişmişlik düzeylerine göre seçilmesi araştırmanın amacı açısından önemlidir. Bu nedenle uygulama yapılan okulun mümkün olduğunca ilin farklı gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerinden seçilmesine özen gösterilmiştir.

“Araştırmada veri toplama aracı olarak Canlı, Demirtaş ve Özer (2018) tarafından okullara uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılan “Okul İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, okullardaki iklim düzeyini ölçen, 23 maddelik 1-5 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları kapsamında yapılan analizler sonucunda,

Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı demokratiklik ve okula adanma boyutu için “.908”, liderlik ve etkileşim boyutu için “.897”, başarı etkenleri boyutu için “.753”, samimiyet boyutu için “.852” ve çatışma boyutu için “.730” olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik (Pearson korelasyon) katsayısı okul iklimi ölçeğinin demokratiklik ve okula adanma boyutu için “.923”, liderlik ve etkileşim boyutu için “.962”, başarı etkenleri boyutu için “.826”, samimiyet boyutu için “.914” ve çatışma boyutu için “.946” olarak hesaplanmıştır (Canlı, Demirtaş ve Özer, 2018).

Bulgular ve Yorumlar

A. Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) ilişkin dağılımlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular

Değişken	Düzy	n	%
<i>Cinsiyet</i>	<i>Kadın</i>	112	40.0
	<i>Erkek</i>	168	60.0
	<i>Toplam</i>	280	100.0
<i>Branş</i>	<i>Sınıf Öğr.</i>	165	58.9
	<i>Branş Öğr.</i>	115	41.1
	<i>Toplam</i>	280	100.0
<i>Kıdem</i>	<i>1-5 yıl</i>	131	46.8
	<i>6-10 yıl</i>	60	21.4
	<i>11-15 yıl</i>	51	18.2
	<i>16 yıl ve üzeri</i>	11	3.9

	<i>21 yıl ve üzeri</i>	27	9.6
	<i>Toplam</i>	280	100.0
<i>Öğretmen</i>	<i>1-35 arası</i>	70	25.0
<i>Sayısı</i>	<i>36-70 arası</i>	173	61.8
<i>(Okul</i>	<i>71 ve üzeri</i>	37	13.2
<i>Büyüklüğü)</i>	<i>Toplam</i>	280	100.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplam 280 öğretmenin 112’si (%40) kadın, 168’si (%60) erkek, 165’i (%58.9) sınıf öğretmeni, 115’i (%41.1) branş öğretmenidir. Öğretmenlerin kıdemlere göre dağılımları incelendiğinde 131’inin (%46.8) 1-5 yıl, 60’ının (%21.4) 6-10 yıl, 51’inin (%18.2) 11-15 yıl ve 11’inin (%3.9) 16 yıl ve üzeri, 27’sinin (%9.6) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Görev yaptıkları öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) bakıldığında, 70’inin (%25) öğretmen sayısı 1-35 arası okullarda, 173’ünün (%61.8) 36-70 arası okullarda ve 37’sinin (%13.2) ise 71 ve üzeri okullarda görev yaptıkları görülmektedir.

B. Örgütsel İklim İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin algıları demokratiklik ve okula aldanma, liderlik ve etkileşim, başarı etkenleri, samimiyet ve çatışma boyutu alt boyutlarına sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 2. Demokratiklik ve Okula Aldanma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Maddeler	\bar{X}	ss
M1	4.47	1.32
M2	3.90	1.40
M3	3.41	1.50
M4	3.78	1.36
M5	3.76	1.23
M6	3.92	1.24
Demokratiklik ve Okula Aldanma	23.26	6.24

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler sırasıyla “Okulumuzdaki çalışanlar birbirlerine anlayışlı davranırlar.” ($\bar{X}=1.50$). “Okulumuzda öğretmenlerin bireysel farklılıklarına saygı gösterilir.” ($\bar{X}=1.40$). Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Okulumuzdaki öğretmenler okulu sahiplenirler. ($\bar{X}=1.23$)”. “Okulumuzdaki öğretmenler okula ilişkin konularda sorumluluk üstlenmeyi isterler. ($\bar{X}=1.24$)”

Tablo 3.Liderlik ve Etkileşim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Maddeler	\bar{X}	ss
<i>M7</i>	3.54	1.35
<i>M8</i>	3.69	1.30
<i>M9</i>	3.65	1.42
<i>M10</i>	3.99	1.27
<i>M11</i>	3.82	1.28
<i>M12</i>	3.93	1.35
Liderlik ve Etkileşim	22.64	6.55

Tablo 3'e göre öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler sırasıyla "Okul müdürümüz öğretmenlere yönetsel uygulamalar (disiplin uygulamaları, ders dağıtım, görev dağıtım vb.) açısından adil davranır." ($\bar{X}=1.42$). "Okulumuzdaki öğretmenler isteklerini okul müdürüne rahatlıkla iletir." ($\bar{X}=1.35$). "Okul müdürümüz öğretmenlere gerekli kaynakları sağlar." ($\bar{X}=1.35$). Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla "Okulumuzdaki sorunlar açık bir şekilde tartışılır." ($\bar{X}=1.27$).

Teachers' Views on Organizational Climate in Public School

“Okul müdürümüz okulla ilgili kararları almadan önce öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır ($\bar{X}=1.30$).

Tablo 4. Başarı Etkenleri Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Maddeler	\bar{X}	ss
<i>M13</i>	4.08	1.38
<i>M14</i>	4.84	1.30
<i>M15</i>	4.63	1.28
<i>M16</i>	4.56	1.31
<i>M17</i>	4.43	1.29
Başarı Etkenleri	22.56	5.39

Tablo 4'e göre öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler sırasıyla “Okulumuzdaki öğrenciler başarılarını arttırmak için çabalarlar.” ($\bar{X}=1.38$). “Okulumuzdaki çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirler.” ($\bar{X}=1.31$).

Tablo 5. Samimiyet Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Maddeler	\bar{X}	ss
<i>M18</i>	3.97	1.34

<i>M19</i>	3.75	1.44
<i>M20</i>	4.33	1.32
Samimiyet	12.06	3.41

Tablo 5'e göre öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade "Okulumuzdaki çalışanlar birlikte vakit geçirmekten hoşlanırlar" ($\bar{X}=1.44$).

Tablo 6. Çatışma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Maddeler	\bar{X}	ss
<i>M21</i>	4.81	1.17
<i>M22</i>	4.65	1.25
<i>M23</i>	4.52	1.28
<i>M24</i>	4.42	1.26
Çatışma	18.41	4.31

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin en az katıldıkları ifade "Okulumuzda gergin bir atmosfer bulunmaktadır." ($\bar{X}=1.17$).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışanların iklim algılarını belirleyen, büyük ölçüde örgütteki insan kaynakları yönetiminin uygulamaları ve politikalarıdır. Çalışanları en önemli kaynak olarak görme, çalışanları geliştirmenin her yöneticinin işi olduğunu algılama, çalışanların yeteneklerine inanma, açık iletişim kurma, risk almayı ve denemeyi teşvik etme, çalışanların güçlü ve zayıf

yönlerini fark etmelerine yardımcı olmak için çaba sarf etme, yaratma gibi eğilimlerle karakterize edilir. Genel bir güven, işbirliği ve özerklik ortamı, destekleyici personel politikaları ve destekleyici uygulamalar iklimi etkiler. Örneğin, Hakanen ve ark. (2006), 2000'den fazla öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada, sosyal iklimin işe bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir. Ek olarak, Xanthopoulou ve ark. (2009), ekip iklimi ile işe bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Chaudhary, 2013).

Khan ve Sharma'ya göre (2000) örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamının psikolojik özelliklerine yönelik algılarının toplamı olarak tanımlanabilir. Belirli bir kuruluştaki çalışanların davranışları, esas olarak kişisel özelliklerinin ve çalıştıkları örgütün çevresinin bir karışımı olan farklı faktörler tarafından belirlenir. Bu nedenle, işlerine karşı tutumları, çalışanlar arasındaki geniş bir karşılıklı ilişki kapsamından ve sonuç olarak örgüt ikliminden gelen örgütün kendi içindeki özelliklerinden etkilenir. Bu nedenle örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan ve onların yakın çalışma ortamındaki verimliliklerini, motivasyonlarını ve çalışan davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir kavramdır.

Öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin algılarını belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada, demokratiklik ve okula adanma alt boyutunda öğretmenlerin birbirlerine karşı anlayışlı oldukları ve saygı gösterdikleri buna karşın okulu sahiplenme ve okula ilişkin sorumluluk üstlenmede isteksiz oldukları bulgusu elde edilmiştir. Okul liderliği, bir okulun

niteliğinin ve karakterinin yani okul ikliminin gelişiminde en etkili faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Cohen ve diğerleri, 2009). Başka bir deyişle okul liderinin davranış özellikleri okul iklimini oluşturan unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Okulların hızlı bir şekilde değişime uyum sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin okulda sadece bürokratik yönetim süreçlerini uygulayan bir rolden, okulun gelişimini hedefleyen ve bu süreci destekleyen bir role geçmesi gerekmektedir. Okul gelişim süreçlerinde ön plana çıkan modern liderlik tarzlarından birisi dönüşümcü liderliktir. Joo & Lim'e göre (2013) dönüşümcü liderlerin stratejik olarak geleceği öngördükleri, heyecanlı ekip ruhu kurduklarından, dönüşümcü liderlerin daha yüksek bir seviyeye ulaşabilmeleri için takipçilerin performansını arttırmada olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Akt:Zengin ve Akan, 2019). Noordin vd.'ne göre (2010) örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu etkileyerek örgütsel performansı etkiler. Çoğu işte, çalışanların geçinmek için yapmaları gerekenler ile en yüksek potansiyellerini sergilediklerinde yapabilecekleri arasında bir uçurum vardır. Olumlu bir örgütsel iklimin, bu isteğe bağlı çabayı ve taahhüdü teşvik edecek katalizör olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular öğretmenlerin okula ilişkin sorumluluk üstlenmede isteksiz oldukları yönündedir. Oysa Ingersoll'a göre (2007) öğretmenlere görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yeterli güç ve yetki vermeden, onları sonuçlardan sorumlu tutmak doğru değildir.

Liderlik ve etkileşim alt boyutunda öğretmenler, okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalarda adil davrandıkları, isteklerini okul müdürüne

rahatlıkla ilettikleri müdürlerinin de gerekli kaynakları sağladıkları ancak okulla ilgili kararlar alınmadan önce görüşlerinin dikkate alınmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Alanyazında bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çolak ve Altinkurt'a göre (2017) okul müdürleri en çok destekleyici davranışlar sergilemektedir. Yöneticilerin, astları ve çalışma arkadaşları ile etkileşim içinde olmaları ve onları motive etmeleri ve iletişim kurmaları hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmaları açısından örgütün en önemli insan kaynağını oluşturur. Örgüt iklimi temelde paylaşılan algılar, tutumlar ve davranışsal özelliklerden oluşmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin karar alma aşamasında çalışanları sürece dahil etmeleri motivasyonlarını arttırarak örgütün iklimini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Bodur'un (2019) yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimi görüşü yüksek çıkarken, alt boyutlar arasında en yüksek fark "destekliyiçi müdür davranışında" görülmüştür. "Emredici müdür" ve "kısıtlayıcı müdür" davranışlarına 57 katılımcılar "bazen olur" düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuçlara göre, okul ikliminin müdür davranışı konusunda hedeflenen seviyede olmasa da yine de pozitif olduğu görülmektedir.

Beceri etkenleri alt boyutunda öğretmenler öğrencilerin başarılarını arttırmak için çabaladıkları ve öğrencilerini destekledikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Açık bir okul ikliminde öğretmenler ve öğrenciler için iyi bir eğitim öğretim ortamı oluşmuştur. Öğretmenler okulu, öğrencileri ve birbirlerini severler (Hoy vd., 1991). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu yöndedir. Bu sebeple kişisel gelişim, ortak hedef

ve vizyon belirlenmesi, okul başarısının arttırılması amacıyla düzenli toplantılar gerçekleştirilerek devamlılığı sağlanabilir.

Samimiyet alt boyutunda ise öğretmenler çalışanların birlikte vakit geçirmekten hoşlandıklarını belirtmişlerdir. “Samimi öğretmen davranışı”, öğretmenler arasındaki yakın ilişkiden beslenir. Bu davranışa sahip olan çalışanlar, birbirlerinin ailelerini tanır ve okul dışında sık sık bir araya gelirler. Okar’ın (2018) yaptığı araştırmada, öğretmenler arasında genellikle “işbirlikçi öğretmen davranışı” ve “samimi öğretmen davranışı”, kısmen ise “umursamaz öğretmen davranışı” bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre, öğretmenler arasında iş birliği tutuma sahip olmanın önemli olduğu ve öğretmenlerin bu davranışı benimsediği söylenebilir. Okulda eğitim paydaşı samimiyetini sağlamak için motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlenerek, öğretmenlerin birbiriyle belirli çerçevelerde yaklaşması daha işbirlikçi bir ortamda çalışmalarını sağlayabilir.

Çatışma alt boyutunda öğretmenler okullarında gergin bir atmosferin bulunmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Çetinkaya ve Koşar (2022) araştırmalarında farklı bir sonuç elde etmiş olup okul ortamının öğretmenlerin huzurlu çalışmasına imkân tanımadığını, tüm paydaşlar arasında gerginlikler olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin çok azı okul ortamını olumlu bulmuşlardır.

Yapılan bu araştırma sonucuna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin iklim algıları genellikle olumludur. Okul müdürleri olumlu bir iklim oluşturmak için karar alma sürecinde öğretmenleri süreci dahil etmeli, bu anlamda kendilerini geliştirmelidir. Bu görüşler

dikkate alınarak her okul kendine özgü olumlu bir okul iklimi geliştirmelidir. Araştırma kamu okullarında yapılmıştır. Araştırmacılar özel okullarda da örgütsel iklime ilişkin öğretmen görüşlerini belirleyebilir, çeşitli değişkenlerle araştırmayı genişletebilirler.

Kaynakça

- Allen, D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*, 46 (1), 61–92.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). Corporate Culture and Organisational Symbolism. Berlin/New York: de Gruyter.
- Argyris, C., 1958. Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Admin. Sci. Quart.*, 2: 501-520.
- Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison’s (1996), “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”. *Journal of Business Research*, 64, 454-459.
- Badawy, M. K. (2007). Managing human resources. *Research Technology Management*, 50(4), 56-74.
- Bodur, E. (2019). Yenilikçi okul ve örgüt iklimini etkileyen öğretmen görüşleri. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Tien Long, D. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 497-512.

- Cangemi, J. P., Burga, B., Lazarus, H., Miller, R. L., & Fitzgerald, J. (2008). The real work of the leader: A focus on the human side of the equation. *Journal of Management Development*, 27(10), 1026-1036.
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36 (1), 1-9.
- Cohen, J., McCabe, E., Michelli, N., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Çetinkaya, İ., Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *GEFAD*.42(2)
- Çolak, İ. ve Altınkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71. doi: 10.14527/kuey.2017.002
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.
- Forehand, G.A., & Glimer, B.H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62:127-143.
- Gerber, F.J. (2003). Die invloed van organisasionele klimaat op werksmotivering [The influence of organizational climate on work motivation]. Unpublished MComm dissertation, University of South Africa, Pretoria.

- Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17, 736 - 747.
- Glisson, C., & James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams, *Journal of Organizational Behavior*. 23 (6), 767–794.
- Gregopoulos, B., 1965. Normative structure variables and organizational behavior. *Hum. Relat.*, 18: 115-170.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate. Retrieved from http://www.waynehoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf
- Khan, S.M., Sharma, D.(2000).Organizational Climate:Review. *UGC Care Journal*. Vol 40 (74). DOI: 10.13140/RG.2.2.13111.34723
- Ingersoll, R. M. (2007). Short on power long on responsibility. *Educational Leadership*, 65(1), 20-25.
- Lewin, K., Lippit, r., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10:271-299.
- Litwin, G.H. & R.A. Stringer, (1966). *Motivation and Organizational Climate* (Division of Research, Harvard Business School).Boston, MA
- Mcgregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S.(2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*. Vol 9 (2).

- Okar M. (2018). Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ramamoorthy N, Patrick C, Flood ST, Sardesai R (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2) 142-150.
- Raza, S.A. & Shah Arid, P.M.A. (2010). Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab. *Journal of College Teaching & Learning*, 7(10), 47-52.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(1), 447- 479.
- Schneider, B., Bowe, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). The Climate for Service. Evolution of a Construct. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 21-36). California: Sage Publications.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. The example of supportive leadership climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 649 - 663.
- Schneider B, Reichers A (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39. In Anderson, N.R., West, M.A., (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory, *J. Organ. Behav.*, 19(3): 235-258

- Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organisational change, *Organisational Dynamics*, Spring, 7-19.
- Solomon TG, Winslow KE, Tarabishy A (2004). The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. Retrieved October 4, 2005, from <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/USASBE/98usa221.txt>
- Sundgern M, Dimenas E, Gustafsson JE (2005). Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in Pharmaceutical R&D. *R & D Manage.*, 35(4): 359-374.
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*. 35(3), 303–330.
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organizational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (7), 380–386.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 637-647.
- Zengin, M. & Akan, D.(2019). The Correlation Between Transformational Leadership Characteristics of School Administrators and School Safety. *Journal of Education and Training Studies*. Vol 7, No 11.