

Received/Geliş	:	2026 January/Ocak	Accepted/Kabul	:	2026 February/Şubat	Published/Yayın	:	2026 March/Mart
----------------	---	-------------------	----------------	---	---------------------	-----------------	---	-----------------

Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Perspektifinden Okul Örgütsel İklimi: Devlet İlkokul ve Ortaokullarından Bulgular

Emrah Durmuş¹ Mehmet Korkmaz²

Atıf/Reference: Durmuş, E. ve Korkmaz, M. (2026). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Perspektifinden Okul Örgütsel İklimi: Devlet İlkokul ve Ortaokullarından Bulgular. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 28-44.

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre devlet ilkökul ve ortaokullarında örgütsel iklimin nasıl algılandığını ve bu algıların bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Araştırma betimsel nitelikte olup genel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2022–2023 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Ankara il merkezindeki devlet ilkökul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Ankara'nın dokuz ilçesinde yer alan 112 okuldan gönüllü olarak katılan toplam 511 öğretmen ve okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel İklim Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bulgular, örgütsel iklimin olumlu boyutlarının orta ve orta üzeri düzeyde, olumsuz boyutlarının ise görece düşük düzeyde algılandığını göstermektedir. Ayrıca bazı örgütsel iklim boyutlarının cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, görev türü ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarını geliştirmelerine ve okullarda daha olumlu bir örgütsel iklim oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iklim, okul iklimi, öğretmen algıları, okul yöneticileri, liderlik.

The School Organizational Climate from the Perspectives of Teachers and School Administrators: Findings from Public Elementary and Middle Schools

Abstract

The purpose of this study is to examine how the organizational climate is perceived in public elementary and middle schools according to the views of teachers and school administrators, and whether these perceptions differ based on certain demographic variables. The research is descriptive in nature and was conducted using a general survey model. The population of the study consists of teachers and school administrators working in public elementary and middle schools in the city center of Ankara during the spring semester of the 2022–2023 academic year. The sample of the study consists of a total of 511 teachers and school administrators who voluntarily participated from 112 schools located in nine districts of Ankara. The Organizational Climate Scale was used as the data collection tool in the study. Descriptive statistics, t-test for independent samples, and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied in the analysis of the data. The findings show that the positive dimensions of the organizational climate are perceived at a medium and above-medium level, while the negative dimensions are perceived at a relatively low level. Furthermore, it was determined that some organizational climate dimensions differed significantly according to the variables of gender, professional seniority, education

¹ Doktora Öğrencisi; Başöğretmen; Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, <https://orcid.org/0009-0009-4455-165X>; emrahdrm015@gmail.com;

² Prof. Dr.; Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, <https://orcid.org/0000-0001-7600-5121>; korkmaz@gazi.edu.tr;

level, job type, and school type. It is believed that the findings will contribute to the development of school administrators' leadership practices and the creation of a more positive organizational climate in schools.

Keywords: Organizational climate, school climate, teacher perceptions, school administrators, leadership.

1. Giriş

Okulların örgütsel iklimi, genel olarak okul içindeki politikalar, uygulamalar, kişilerarası ilişkiler ile fiziksel ve psikososyal ortama ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel iklim yalnızca algısal bir yapı olmayıp öğretmenlerin morali, kurumda kalma niyetleri, öğretim kalitesi ve nihayetinde öğrenci başarısı üzerinde önemli etkileri bulunan kritik bir örgütsel değişken olarak değerlendirilmektedir (Alhmoud ve Al-Kasasbeh, 2024). Günümüz eğitim sistemleri artan hesap verebilirlik talepleri, sınırlı kaynaklar, öğrencilerin demografik çeşitliliği ve okulların sürekli yenilik üretmesi yönündeki beklentiler gibi birçok yapısal baskıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, okulun işleyişini anlamada ve geliştirmede örgütsel iklimin stratejik bir analiz alanı olarak öne çıkmasına neden olmuştur (Chatzipanagiotou ve Katsarou, 2023).

Literatürde örgütsel iklimin çoğunlukla liderlik uygulamaları, öğretmenlerin çalışma koşulları ve öğrenci çıktıları arasındaki kritik bir ara değişken olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Okul temelli yönetim ve okul liderliği üzerine yapılan çalışmalar, dağıtılmış karar alma süreçleri, açık yönetim mekanizmaları ve destekleyici idari davranışların öğretmenlerin çalışma ortamına ilişkin algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Yoserizal vd., 2024). Özellikle dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının öğretmenleri güçlendirme, ortak hedefler oluşturma ve mesleki öğrenme süreçlerini destekleme yoluyla olumlu örgütsel ortamların oluşmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Dul vd., 2024).

Okul örgütsel ikliminin öğretmen davranışları üzerindeki etkisi özellikle öğretmen morali, iş doyumu ve mesleki bağlılık gibi değişkenler üzerinden açıklanmaktadır. Araştırmalar, motivasyonu düşük öğretmenlerin sınıf içi performanslarının zayıfladığını ve okul geliştirme süreçlerine daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Gazali vd., 2024). Bununla birlikte coğrafi ve kurumsal bağlamsal faktörler, çalışanların işe alınması, elde tutulması ve performanslarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Kaminskienė ve Bortkevičienė, 2021). Bu bağlamda liderliğe duyulan güven, işbirliği kültürü, örgütsel destek algısı ve yönetim süreçlerinin açıklığı gibi iklim boyutlarının öğretmenlerin iş doyumu, mesleki bağlılığı ve performansı ile güçlü ilişkiler gösterdiği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Özdemir vd., 2022). Ayrıca okul liderliğinin öğretim süreçleri üzerindeki dolaylı etkilerini inceleyen çalışmalar da liderlik uygulamalarının okul iklimi aracılığıyla öğretmen davranışları ve öğrenci öğrenmeleri üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir (Karakaya, 2018). Bu durum, okul ikliminin yalnızca yönetsel bir özellik değil aynı zamanda öğretimsel süreçlerin kalitesini belirleyen temel bir örgütsel yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde güçlü liderlik uygulamaları ve açık örgütsel yapıların kriz yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve eğitim süreçlerinin yeniden yapılandırılması açısından merkezi bir rol oynadığı da çeşitli araştırmalarda vurgulanmaktadır (Chatzipanagiotou ve Katsarou, 2023).

Bununla birlikte mevcut literatürde bazı önemli boşlukların bulunduğu görülmektedir. İlk olarak, okul iklimine ilişkin araştırmaların önemli bir kısmı vaka çalışmaları veya liderlik odaklı modeller üzerine yoğunlaşmakta; bu durum aynı okul bağlamında yöneticiler ve öğretmenler tarafından deneyimlenen örgütsel iklim algılarının karşılaştırmalı biçimde incelenmesini sınırlamaktadır (Dul vd., 2024). İkinci olarak, son yıllarda gerçekleştirilen sistematik incelemeler ve meta-analizler liderlik ile öğretmen veya öğrenci çıktıları arasındaki genel ilişkileri ortaya koymuş olsa da farklı eğitim sistemleri ve kurumsal bağlamlar arasında önemli farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Özdemir vd., 2022).

Üçüncü olarak birçok çalışma liderlik davranışları veya programatik müdahalelere odaklanırken, öğretmenler ve yöneticiler tarafından günlük okul uygulamalarında etkili ve uygulanabilir görülen örgütsel yönetim stratejilerinin sistematik biçimde belgelendiği araştırmalar sınırlı kalmaktadır (Fowles vd., 2013). Son olarak eğitim sistemlerinde son yıllarda giderek artan okul temelli yönetim ve yerleşme politikaları, yerel bağlamda örgütsel iklim algılarının betimlenmesini hem politika yapıcılar hem de uygulayıcılar açısından önemli hale getirmektedir (Yoserizal vd., 2024).

Bu bağlamda, 2022-2023 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Ankara şehir merkezindeki devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel iklim algılarını inceleyen betimleyici bir araştırmanın gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Böyle bir araştırma, (a) örgütsel iklimin farklı boyutlarına ilişkin mevcut algıları ortaya koyabilecek, (b) yöneticiler ile öğretmenlerin algıları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyebilecek ve (c) yerel bağlamda uygulanabilir ve etkili görülen örgütsel yönetim stratejilerine ilişkin kanıtlar sunabilecektir (Bahijah vd., 2024). Betimsel genel tarama modelinin kullanılması, mevcut

durumun sistematik biçimde tanımlanmasına olanak sağlayarak Ankara ve benzer kentsel eğitim sistemlerinde gelecekte yapılacak liderlik geliştirme programları ve politika uygulamaları için önemli bir veri temeli sunacaktır (Chatzipanagiotou ve Katsarou, 2023).

Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu araştırma, 2022-2023 bahar döneminde Ankara şehir merkezindeki devlet ilkököl ve ortaokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından algılanan örgütsel iklim özelliklerini betimlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında örgütsel iklim çok boyutlu bir yapı olarak ele alınarak hem yönetsel hem de öğretimsel alanları kapsayacak biçimde incelenecek; yöneticiler ve öğretmenlerin algıları karşılaştırılarak olası benzerlik ve farklılıklar ortaya konacaktır. Ayrıca uygulayıcıların yerel bağlamda etkili ve uygulanabilir olarak değerlendirdikleri örgütsel yönetim stratejileri belirlenmeye çalışılacaktır (Dul vd., 2024).

Sonuç olarak örgütsel iklim, okulların etkinliğini anlamak ve geliştirmek açısından merkezi bir kavramdır ve okul liderliği ile örgütsel yönetim stratejileri bu iklimin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır (Alhmoud ve Al-Kasasbeh, 2024). Mevcut literatür iklimin iyileştirilmesinde liderlik uygulamalarının önemini vurgulamakla birlikte yöneticiler ve öğretmenlerin algılarını birlikte ele alan yerel bağlama dayalı araştırmalara duyulan ihtiyacı da ortaya koymaktadır. Bu çalışma, Ankara şehir merkezindeki devlet okullarında örgütsel iklim özelliklerini ve uygulayıcılar tarafından etkili görülen stratejileri ortaya koyarak eğitim liderliği uygulamaları, okul geliştirme politikaları ve gelecekte yapılacak araştırmalar için ampirik bir temel sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Okul Örgütsel İklimi

Örgütsel iklim, örgüt üyelerinin çalışma ortamına ilişkin paylaşılan algılarını ifade eden önemli bir örgütsel kavramdır. Eğitim örgütleri bağlamında okul örgütsel iklimi; okul içindeki yönetim uygulamaları, kişilerarası ilişkiler, iletişim biçimleri ve çalışma ortamına ilişkin psikolojik atmosferin öğretmenler ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını yansıtmaktadır. Bu yönüyle örgütsel iklim, okulun sosyal ve psikolojik yapısını ifade eden temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Özdemir vd., 2022).

Okul örgütsel iklimi yalnızca okul içindeki atmosferi tanımlayan bir kavram değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki tutumları ve okulun genel etkililiği üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. Araştırmalar olumlu örgütsel iklimde sahip okullarda öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğunu, öğretmenler arası işbirliğinin geliştiğini ve öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının güçlendiğini göstermektedir (Kösece vd., 2021). Buna karşılık olumsuz örgütsel iklimin öğretmen motivasyonunu düşürdüğü, mesleki tükenmişlik riskini artırdığı ve okul geliştirme süreçlerini olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Eğitim yönetimi literatüründe okul örgütsel iklimi genellikle yönetim davranışları, öğretmenler arası ilişkiler, okulun akademik yönelimi ve çalışma ortamı gibi çeşitli boyutlar üzerinden ele alınmaktadır. Bu boyutlar okulun sosyal yapısını ve öğretim ortamını şekillendiren temel unsurları oluşturmaktadır. Bu nedenle okul örgütsel iklimi, okulların işleyişini ve eğitim süreçlerini anlamada önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

2.2. Okul Liderliği ve Örgütsel İklimi İlişkisi

Okul örgütsel ikliminin oluşumunda en önemli belirleyici faktörlerden biri okul liderliğidir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, öğretmenlerle kurdukları iletişim biçimi, karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etme düzeyi ve öğretmenlere sağladıkları destek okul ortamının niteliğini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik davranışları örgütsel iklimin şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Korkmaz (2007) liderlik stillerinin örgütsel sağlık ve örgütsel ortam üzerinde önemli etkiler yarattığını ve özellikle destekleyici liderlik davranışlarının örgüt içindeki ilişkileri güçlendirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Korkmaz (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular, okul liderliğinin yalnızca yönetsel süreçleri yönetmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda okulun sosyal yapısını ve örgütsel ortamını şekillendirdiğini göstermektedir.

Eğitim yönetimi alanında yapılan birçok araştırma, demokratik ve destekleyici liderlik uygulamalarının öğretmenlerin okula yönelik algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik destekleyici tutumları, açık iletişim ortamı oluşturmaları ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını sağlaması okul ortamının daha olumlu bir yapıya dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Bu

durum öğretmenlerin okul yönetimine güven duymalarını ve okul içinde daha güçlü bir işbirliği kültürü oluşmasını desteklemektedir.

2.3. Örgütsel İklimin Öğretmen Davranışları ve Okul Etkililiği Üzerindeki Rolü

Okul örgütsel iklimi yalnızca yönetsel uygulamaların bir sonucu değil, aynı zamanda öğretmen davranışları ve okulun genel etkililiği üzerinde önemli etkileri bulunan bir örgütsel değişkendir. Olumlu bir örgütsel iklim öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırmakta, öğretmenler arasında işbirliğini güçlendirmekte ve öğretim süreçlerinin daha etkili yürütülmesine katkı sağlamaktadır.

Literatürde öğretmenlerin çalıştıkları okul ortamına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve mesleki performans gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle destekleyici bir okul ortamında çalışan öğretmenlerin kurumlarına yönelik bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha motive oldukları ifade edilmektedir (Kösece vd., 2021).

Okul liderliği ile öğretmen davranışları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu ilişkinin çoğu zaman örgütsel iklim aracılığıyla şekillendiği görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmenlerin çalışma ortamına ilişkin algılarını etkilerken, bu algılar da öğretmenlerin öğretim süreçlerine yönelik tutumlarını ve sınıf içi uygulamalarını belirlemektedir. Karakaya (2018) tarafından yapılan araştırmada okul müdürü liderliğinin öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkisinin doğrudan değil, öğretim süreçleri ve okul ortamı gibi aracı mekanizmalar üzerinden gerçekleştiği ortaya konmuştur. Bu bulgu, okul örgütsel ikliminin liderlik davranışları ile öğretim süreçleri arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda örgütsel iklim, okul liderliği ile öğretmen davranışları ve öğrenci öğrenmeleri arasındaki ilişkileri açıklayan önemli bir kavramsal mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Okullarda olumlu bir örgütsel iklimin oluşturulması öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerine katılımını artırmakta, öğretmenler arasında işbirliğini güçlendirmekte ve eğitim süreçlerinin kalitesini artırmaktadır.

2.4. Araştırmanın Kavramsal Temeli

Bu araştırmanın kavramsal temeli, okul liderliği, örgütsel iklim ve öğretmen davranışları arasındaki ilişkileri açıklayan kuramsal yaklaşımlara dayanmaktadır. Literatürde okul liderliğinin öğretmen davranışları ve öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkisinin çoğu zaman örgütsel ortam aracılığıyla gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu nedenle okul örgütsel iklimi, okul yönetimi uygulamaları ile öğretim süreçleri arasındaki ilişkileri açıklayan önemli bir kavramsal yapı olarak ele alınmaktadır.

Bu araştırmada okul örgütsel iklimi öğretmenler ve okul yöneticilerinin algıları doğrultusunda incelenmekte ve okul ortamının yönetsel ve sosyal boyutlarının ortaya konması amaçlanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel iklime ilişkin algılarının birlikte incelenmesi, okul ortamının farklı paydaşlar tarafından nasıl deneyimlendiğini anlamaya katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle araştırmanın okul liderliği uygulamalarının geliştirilmesi, öğretmenlerin çalışma ortamının iyileştirilmesi ve okul etkililiğinin artırılmasına yönelik önemli bulgular sunması beklenmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre devlet ilkököl ve ortaokullarındaki örgütsel iklim özelliklerini belirlemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Araştırma genel tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, belirli bir evrende yer alan bireylerin görüş, tutum ve algılarını ortaya koymak amacıyla kullanılan araştırma yaklaşımlarından biridir (Büyüköztürk, 2020). Bu araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel iklime ilişkin algıları incelenmiş ve mevcut durum betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022–2023 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Ankara il merkezinde bulunan devlet ilkököl ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Katılımcılar seçkisiz örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2020).

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen ve Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel İklim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel iklimi belirlemeye yönelik toplam 39 maddeden oluşmakta olup dördümlü Likert tipindedir. Ölçek altı boyuttan oluşmaktadır: destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı .

Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin altı boyutlu yapısının kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir ($\chi^2/sd = 2.64$; RMSEA = .057; CFI = .89; GFI = .84; AGFI = .82; NFI = .84). Bu değerler modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayılarının .70 ile .95 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise .83 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca yapı geçerliğini desteklemek amacıyla hesaplanan Bileşik Güvenirlilik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin araştırma kapsamında geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013).

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle veri seti aykırı değerler ve çoklu değişme varsayımları açısından incelenmiştir (Field, 2018). Analizlerde her bir alt boyuta ait faktör puanları hesaplanarak değerlendirmeler bu puanlar üzerinden yapılmıştır (Büyüköztürk, 2020).

4. Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin betimsel bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev türü ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre dağılımları, araştırma grubunun genel yapısını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde değerleri kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Erkek	232	45.4
	Kadın	279	54.6
Kıdem	10 yıldan az	61	11.9
	11-15 yıl arası	62	12.1
	16-20 yıl arası	80	15.7
	20 yıldan fazla	308	60.3
Öğrenim durumu	Önlisans/Lisans	396	77.5
	Lisansüstü	115	22.5
Görev türü	Öğretmen	397	77.7
	Okul yöneticisi	114	22.3
Okul türü	İlkokul	238	46.6
	Ortaokul	273	53.4

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Katılımcıların %54,6’sı kadın, %45,4’ü erkektir. Mesleki kıdem açısından katılımcıların büyük bir bölümünün (%60,3) 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu bakımından katılımcıların %77,5’i önlisans/lisans, %22,5’i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Görev türüne göre örneklem %77,7’si öğretmen, %22,3’ü okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Okul türü bakımından ise katılımcıların %46,6’sı ilkokullarda, %53,4’ü ortaokullarda görev yapmaktadır.

4.1. Katılımcıların Örgütsel İklim İlişkin Algı Düzeyleri

Katılımcıların örgütsel iklimle ilişkin algı düzeyleri, ölçeğin alt boyutları temelinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen betimsel istatistikler Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Örgütsel İklimle İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	n	Min	Maks	$\bar{X}$	S
Destekleyici müdür davranışı	511	1.00	4.00	2.78	0.83
Emredici müdür davranışı	511	1.00	4.00	1.96	0.69
Kısıtlayıcı müdür davranışı	511	1.00	4.00	2.23	0.80
Samimi öğretmen davranışı	511	1.00	4.00	2.71	0.64
İşbirlikçi öğretmen davranışı	511	1.00	4.00	2.86	0.59
Umursamaz öğretmen davranışı	511	1.00	4.00	1.80	0.71

Tablo 2 incelendiğinde, müdür davranışları boyutunda destekleyici müdür davranışının ortalama puanının ($\bar{X} = 2,78$) diğer müdür davranışları boyutlarına göre daha yüksek olduğu, emredici müdür davranışının ise daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ($\bar{X} = 1,96$) görülmektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunun ortalama değeri ise orta düzeye yakın bir görünüm sergilemektedir ($\bar{X} = 2,23$).

Öğretmen davranışları boyutunda ise işbirlikçi öğretmen davranışının en yüksek ortalamaya sahip olduğu ($\bar{X} = 2,86$) belirlenmiştir. Samimi öğretmen davranışı boyutu da benzer biçimde orta düzeyin üzerinde bir ortalama göstermektedir ($\bar{X} = 2,71$). Buna karşılık umursamaz öğretmen davranışı boyutunun ortalama puanının daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 1,80$). Standart sapma değerleri incelendiğinde, müdür davranışları boyutlarında görece daha yüksek değişkenlik olduğu, öğretmen davranışları boyutlarında ise algıların daha homojen dağıldığı görülmektedir.

4.2. Katılımcıların Örgütsel İklimle İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Durumu

Öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel iklim algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Analizlerde örgütsel iklimin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve anlamlılık değerleri raporlanmıştır. Varyansların eşit olmadığı durumlarda Welch t-testi sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 3. Müdür ve Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algısının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Destekleyici müdür davranışı	Erkek	232	2.87	0.82	2.309	509	.021**
	Kadın	279	2.70	0.83			
Emredici müdür davranışı	Erkek	232	1.90	0.68	-1.855	509	.064
	Kadın	279	2.02	0.69			
Kısıtlayıcı müdür davranışı	Erkek	232	2.30	0.84	1.817	470.324*	.070
	Kadın	279	2.17	0.76			
Samimi öğretmen davranışı	Erkek	232	2.66	0.70	-1.592	452.661*	.112
	Kadın	279	2.76	0.59			
İşbirlikçi öğretmen davranışı	Erkek	232	2.80	0.63	-2.099	460.420*	.036**
	Kadın	279	2.91	0.55			
Umursamaz öğretmen davranışı	Erkek	232	1.84	0.77	1.172	459.562*	.242
	Kadın	279	1.76	0.66			

*Varyanslar eşit varsayılmadığında Welch t-testi raporlanmıştır. *p < .05. **p < .01.

Tablo 3 incelendiğinde, destekleyici müdür davranışı boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t(509)=2,309$, $p<.05$). Erkek katılımcıların bu boyuta ilişkin ortalama puanları kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Benzer şekilde işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Welch $t(460,420)=-2,099$, $p<.05$). Bu boyutta kadın katılımcıların ortalama puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$).

4.3. Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Durumu

4.3.1. Destekleyici müdür davranışı

Katılımcıların destekleyici müdür davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Farklı kıdem gruplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Destekleyici Müdür Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
10 yıldan az	61	2.8033	.87216	Gruplar Arası	.058	3	.019	.028	.994
11-15 yıl arası	62	2.7823	.77153	Gruplar İçi	354.424	507	.699		
16-20 yıl arası	80	2.7625	.86410	Toplam	354.482	510			
20 yıldan fazla	308	2.7792	.83390						
Toplam	511	2.7798	.83370						

Tablo 4 incelendiğinde, destekleyici müdür davranışı algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3,507)=0,028$; $p>.05$). Kıdem gruplarına ait ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmen ve okul yöneticilerinin destekleyici müdür davranışlarına ilişkin algılarının mesleki deneyim süresinden bağımsız olarak benzer biçimde şekillendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışlarının, farklı kıdem düzeylerindeki çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığı söylenebilir. Bu durum, destekleyici müdür davranışlarının okul genelinde görece tutarlı ve kapsayıcı bir nitelik taşıdığına işaret etmektedir.

4.3.2.Emredici müdür davranışı

Katılımcıların emredici müdür davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Kıdem gruplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Emredici Müdür Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı fark
a.10 yıldan az	61	2.17	.81	Gruplar Arası	4.339	3	1.446	3.094	.027*	a-c. a-d
b.11-15 yıl arası	62	1.95	.58	Gruplar İçi	237.02	507	.468			
c.16-20 yıl arası	80	1.82	.61	Toplam	241.37	510				
d.20 yıldan fazla	308	1.96	.69							
Toplam	511	1.96	.68							

* $p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde, emredici müdür davranışı algılarının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ($F(3,507)=3,094$; $p<.05$). Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre 10 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların ortalama puanlarının, 16–20 yıl ve 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, mesleki deneyimi daha sınırlı olan öğretmen ve yöneticilerin, okul yöneticilerinin emredici davranışlarını **daha belirgin biçimde algıladıklarını** göstermektedir. Buna karşılık, mesleki kıdem arttıkça emredici müdür davranışına ilişkin algının görece azaldığı görülmektedir. Bu durum, deneyimli çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla uyum sağlamaları, yönetsel talimatları daha olağan bir işleyiş unsuru olarak değerlendirmeleri ya da yöneticilerle kurdukları ilişkilerin zaman içinde farklılaşması ile açıklanabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, emredici müdür davranışlarının algılanma düzeyinin mesleki kıdeme duyarlı olduğu ve özellikle mesleğe yeni başlayan gruplar açısından daha dikkat çekici bir örgütsel iklim unsuru olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

4.3.3.Kısıtlayıcı müdür davranışı

Katılımcıların kısıtlayıcı müdür davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Kıdem gruplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Kısıtlayıcı Müdür Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
10 yıldan az	61	2.25	.81	Gruplar Arası	3.453	3	1.151	1.808	.145
11-15 yıl arası	62	2.29	.76	Gruplar İçi	322.834	507	.637		
16-20 yıl arası	80	2.04	.74	Toplam	326.288	510			
20 yıldan fazla	308	2.27	.82						
Toplam	511	2.23	.79						

Tablo 6 incelendiğinde, kısıtlayıcı müdür davranışı algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3,507)=1,808$; $p>.05$). Kıdem gruplarına ait ortalama puanların birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmen ve okul yöneticilerinin kısıtlayıcı müdür davranışlarına ilişkin algılarının mesleki deneyim süresine göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, farklı kıdem düzeylerinde görev yapan katılımcıların, okul yöneticilerinin kısıtlayıcı davranışlarını benzer düzeylerde algıladıkları söylenebilir. Bu durum, kısıtlayıcı müdür davranışlarının okul genelinde daha yapısal ve sistem kaynaklı bir özellik taşıyabileceğine ve bireysel deneyim farklılıklarından görece bağımsız olarak algılandığına işaret etmektedir.

4.3.4. Samimi öğretmen davranışı

Katılımcıların samimi öğretmen davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Kıdem gruplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Samimi Öğretmen Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
10 yıldan az	61	2.9	.59	Gruplar Arası	2.687	3	.896	2.172	.090
11-15 yıl arası	62	2.77	.61	Gruplar İçi	209.099	507	.412		
16-20 yıl arası	80	2.66	.69	Toplam	211.786	510			
20 yıldan fazla	308	2.68	.65						
Toplam	511	2.71	.64						

Tablo 7 incelendiğinde, samimi öğretmen davranışı algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3,507)=2,172$; $p>.05$). Kıdem gruplarına ait ortalama puanların birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki samimiyet, destekleyici iletişim ve olumlu sosyal ilişkiler gibi örgütsel iklim unsurlarının, mesleki deneyim süresinden bağımsız olarak benzer biçimde algılandığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler arası samimi ilişkilerin okul kültürünün daha genel ve paylaşılan bir boyutu olduğu, bireysel kıdem farklılıklarından sınırlı düzeyde etkilendiği söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, samimi öğretmen davranışının okul örgütsel iklimi içerisinde orta ve orta üzeri düzeyde algılandığı ve bu algının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

4.3.5. İşbirlikçi öğretmen davranışı

Katılımcıların işbirlikçi öğretmen davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Kıdem gruplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
10 yıldan az	61	2.97	.57	Gruplar Arası	1.517	3	.506	1.474	.221
11-15 yıl arası	62	2.79	.55	Gruplar İçi	174.01	507	.343		
16-20 yıl arası	80	2.93	.58	Toplam	175.52	510			
20 yıldan fazla	308	2.84	.59						
Toplam	511	2.86	.58						

Tablo 8 incelendiğinde, işbirlikçi öğretmen davranışı algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3,507)=1,474$; $p>.05$). Kıdem gruplarına ait ortalama puanların birbirine yakın olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, öğretmenler arasındaki işbirliği, dayanışma ve ortak çalışma kültürüne ilişkin algıların, mesleki deneyim süresinden bağımsız olarak benzer düzeylerde şekillendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, işbirlikçi öğretmen davranışlarının okul örgütsel ikliminin genel ve paylaşılan bir özelliği olduğu ve kıdem değişkeninin bu algı üzerinde belirleyici bir rol oynamadığı söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, işbirlikçi öğretmen davranışının okul örgütsel iklimi içerisinde orta ve orta üzeri düzeyde algılandığı ve bu algının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

4.3.6. Umursamaz öğretmen davranışı

Katılımcıların umursamaz öğretmen davranışına ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Analiz sonuçları, umursamaz öğretmen davranışı algısının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Umursamaz Öğretmen Davranışı Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı fark
a.10 yıldan az	61	1.62	.54	Gruplar Arası	4.20	3	1.400	2.805	.039*	a-b. a-d
b.11-15 yıl arası	62	1.94	.71	Gruplar İçi	253.09	507	.499			
c.16-20 yıl arası	80	1.71	.59	Toplam	257.29	510				
d.20 yıldan fazla	308	1.83	.76							
Toplam	511	1.79	.71							

* $p < .05$

Tablo 9 incelendiğinde, mesleki kıdem grupları arasında umursamaz öğretmen davranışı algıları bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F(3,507)=2,805$; $p<.05$). Ortalama puanlar değerlendirildiğinde, **10 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların** umursamaz öğretmen davranışını algılama düzeylerinin ($\bar{X}=1,62$) diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre bu grubun algı düzeyi, **11–15 yıl arası ($\bar{X}=1,94$)** ve **20 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılardan ($\bar{X}=1,83$)** anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Buna karşın **16–20 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır**. Bu bulgu, mesleki deneyim arttıkça öğretmenlerin okul ortamındaki umursamaz davranışları daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Bu bulgu, mesleki deneyimi daha sınırlı olan öğretmenlerin, okul ortamında sergilenen umursamaz davranışları daha az fark ettiklerini ya da daha düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Mesleki kıdem arttıkça umursamaz öğretmen davranışına ilişkin algının yükselmesi ise, deneyimli öğretmenlerin örgütsel süreçlere ve meslektaş davranışlarına karşı daha duyarlı hâle gelmeleriyle açıklanabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, umursamaz öğretmen davranışlarının algılanma düzeyinin mesleki kıdeme göre anlamlı biçimde farklılaştığı ve özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile daha deneyimli gruplar arasında belirgin algı farklarının ortaya çıktığı söylenebilir. Bu durum, örgütsel iklimin olumsuz boyutlarının algılanmasında mesleki deneyimin önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

4.4. Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Durumu

Katılımcıların örgütsel iklim algılarının öğrenim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Analizlerde örgütsel iklimin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve anlamlılık değerleri raporlanmıştır. Varyansların eşitliği varsayımının sağlanmadığı durumlarda Welch t-testi sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel iklim algılarının öğrenim düzeyine göre yalnızca **destekleyici müdür davranışı** boyutunda anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ($t(509) = -2,273$, $p < .05$). Buna göre lisansüstü eğitime sahip katılımcıların destekleyici müdür davranışı algı ortalamalarının ($\bar{X} = 2,93$), önlisans/lisans mezunu katılımcılara ($\bar{X} = 2,73$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel İklim Algısının Öğrenim Düzeylerine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Destekleyici müdür davranışı	Önlisans / Lisans	396	2.73	0.84	-2.273	509	.023**
	Lisansüstü	115	2.93	0.79			
Emredici müdür davranışı	Önlisans / Lisans	396	1.95	0.69	-1.086	509	.278
	Lisansüstü	115	2.03	0.70			
Kısıtlayıcı müdür davranışı	Önlisans / Lisans	396	2.21	0.80	-1.288	509	.198
	Lisansüstü	115	2.32	0.80			
Samimi öğretmen davranışı	Önlisans / Lisans	396	2.72	0.65	.270	509	.787
	Lisansüstü	115	2.70	0.63			
İşbirlikçi öğretmen davranışı	Önlisans / Lisans	396	2.87	0.56	.352	164.621*	.725
	Lisansüstü	115	2.84	0.66			
Umursamaz öğretmen davranışı	Önlisans / Lisans	396	1.80	0.71	-.044	509	.965
	Lisansüstü	115	1.80	0.73			

*Varyansların eşit varsayılmadığı durumlarda Welch t-testi raporlanmıştır. *p < .05.

Buna karşılık **emredici müdür davranışı**, **kısıtlayıcı müdür davranışı**, **samimi öğretmen davranışı**, **işbirlikçi öğretmen davranışı** ve **umursamaz öğretmen davranışı** boyutlarında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p > .05). Bu sonuç, söz konusu örgütsel iklim boyutlarına ilişkin algıların öğrenim düzeyinden bağımsız olarak benzer düzeylerde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, öğrenim düzeyi yükseldikçe katılımcıların okul yöneticilerinin destekleyici davranışlarını daha belirgin biçimde algıladıklarını göstermektedir. Lisansüstü eğitime sahip bireylerin, yönetsel süreçlere, liderlik davranışlarına ve örgütsel destek mekanizmalarına ilişkin farkındalıklarının daha gelişmiş olması, bu durumu açıklayıcı bir etken olarak değerlendirilebilir.

Diğer alt boyutlar olan **emredici müdür davranışı**, **kısıtlayıcı müdür davranışı**, **samimi öğretmen davranışı**, **işbirlikçi öğretmen davranışı** ve **umursamaz öğretmen davranışı** açısından ise öğrenim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>.05). Bu sonuç, söz konusu örgütsel iklim boyutlarına ilişkin algıların öğrenim düzeyinden bağımsız olarak benzer biçimde şekillendiğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğrenim düzeyinin örgütsel iklim algıları üzerinde **sınırlı ve boyuta özgü** bir etkiye sahip olduğu; özellikle destekleyici liderlik davranışlarının algılanmasında öğrenim düzeyinin ayırt edici bir değişken olarak öne çıktığı söylenebilir. Bu durum, örgütsel iklimin bazı yönlerinin bilişsel ve mesleki donanım ile daha yakından ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

4.5. Katılımcıların Örgütsel İklim Algılarının Okul Türüne Göre Durumu

Katılımcıların örgütsel iklim algılarının okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Analizlerde örgütsel iklimin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve anlamlılık değerleri raporlanmış; varyansların eşitliği varsayımının sağlanmadığı durumlarda Welch t-testi sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel İklim Algısının Okul Türüne Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Destekleyici müdür davranışı	İlkokul	238	2.85	0.81	1.694	509	.091
	Ortaokul	273	2.72	0.85			
Emredici müdür davranışı	İlkokul	238	1.94	0.69	-.788	509	.431
	Ortaokul	273	1.99	0.69			
Kısıtlayıcı müdür davranışı	İlkokul	238	2.22	0.76	-.324	509	.746
	Ortaokul	273	2.24	0.84			
Samimi öğretmen davranışı	İlkokul	238	2.79	0.63	2.490	509	.013**
	Ortaokul	273	2.65	0.65			
İşbirlikçi öğretmen davranışı	İlkokul	238	2.95	0.56	3.268	505.731*	.001**
	Ortaokul	273	2.78	0.60			
Umursamaz öğretmen davranışı	İlkokul	238	1.74	0.70	-1.600	509	.110
	Ortaokul	273	1.84	0.71			

*Varyansların eşit varsayılmadığı durumlarda Welch t-testi raporlanmıştır. *p < .05.

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel iklim algılarının **samimi öğretmen davranışı** ve **işbirlikçi**

öğretmen davranışı boyutlarında okul türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Samimi öğretmen davranışı boyutunda ilkokullarda görev yapan katılımcıların algı ortalamalarının ($\bar{X}=2,79$), ortaokullarda görev yapan katılımcılara ($\bar{X}=2,65$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($t(509)=2,490$, $p<.05$). Benzer biçimde işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda da ilkokul katılımcılarının algı ortalamalarının ($\bar{X}=2,95$), ortaokul katılımcılarına ($\bar{X}=2,78$) göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir (Welch $t(505,731)=3,268$, $p<.05$).

Buna karşılık **destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı** boyutlarında okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$).

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul türünün örgütsel iklim algıları üzerinde özellikle öğretmenler arası ilişkileri yansıtan boyutlarda ayırt edici bir rol oynadığı; ilkokullarda samimiyet ve işbirliğine dayalı öğretmen davranışlarının daha güçlü algılandığı söylenebilir. Bu durum, ilkokul düzeyinde öğretmen-öğrenci ve öğretmen-öğretmen etkileşiminin daha yoğun ve sürekli olmasının, örgütsel iklimin bu boyutlarını güçlendiren bir unsur olabileceğini düşündürmektedir.

4.6. Katılımcıların Örgütsel İklim İlişkin Algılarının Görev Türüne Göre Durumu

Katılımcıların örgütsel iklim algılarının görev türüne (öğretmen-okul yöneticisi) göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile incelenmiştir. Analizlerde örgütsel iklimin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve anlamlılık değerleri raporlanmış; varyansların eşitliği varsayımının sağlanmadığı durumlarda Welch t-testi sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel İklim Algısının Görev Türüne Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev Türü	n	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Destekleyici müdür davranışı	Öğretmen	397	2.68	0.85	-6.119	227.044*	.000**
	Okul yöneticisi	114	3.14	0.67			
Emredici müdür davranışı	Öğretmen	397	1.98	0.68	1.079	509	.281
	Okul yöneticisi	114	1.90	0.70			
Kısıtlayıcı müdür davranışı	Öğretmen	397	2.20	0.81	-1.858	509	.064
	Okul yöneticisi	114	2.36	0.76			
Samimi öğretmen davranışı	Öğretmen	397	2.68	0.64	-2.498	509	.013**
	Okul yöneticisi	114	2.85	0.65			
İşbirlikçi öğretmen davranışı	Öğretmen	397	2.86	0.57	-.132	509	.895
	Okul yöneticisi	114	2.87	0.65			
Umursamaz öğretmen davranışı	Öğretmen	397	1.82	0.71	1.109	509	.268
	Okul yöneticisi	114	1.73	0.73			

*Varyansların eşit varsayılmadığı durumlarda Welch t-testi raporlanmıştır. * $p < .05$.

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel iklim algılarının **destekleyici müdür davranışı** ve **samimi öğretmen davranışı** boyutlarında görev türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Destekleyici müdür davranışı boyutunda okul yöneticilerinin algı ortalamalarının ($\bar{X}=3,14$), öğretmenlerin algı ortalamalarından ($\bar{X}=2,68$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Welch $t(227,044)=-6,119$, $p<.001$). Benzer biçimde samimi öğretmen davranışı boyutunda da okul yöneticilerinin algı ortalamalarının ($\bar{X}=2,85$), öğretmenlerin algı ortalamalarından ($\bar{X}=2,68$) daha yüksek olduğu görülmektedir ($t(509)=-2,498$, $p<.05$).

Buna karşılık **emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı** boyutlarında görev türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Genel olarak değerlendirildiğinde, görev türünün örgütsel iklim algıları üzerinde özellikle liderlik ve ilişkisel boyutlarda ayırt edici bir rol oynadığı; yöneticilerin destekleyici liderlik davranışlarını ve öğretmenler arası samimiyeti daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bu bulgu, örgütsel iklim çalışmalarında algı farklılıklarının rol ve konum temelli olarak ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

5. Tartışma

Bu araştırmanın temel bulgusu, devlet ilkokul ve ortaokullarında örgütsel iklimin öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından algılanan çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermesidir. Bu sonuç, okul iklimini ilişkisel,

çevresel ve akademik boyutları içeren çok yönlü bir yapı olarak ele alan çağdaş kuramsal yaklaşımlarla uyumludur (Gonzálvez vd., 2022). Benzer şekilde faktör analizi temelli çalışmalar da okul ikliminin farklı boyutlardan oluştuğunu ve bu boyutların farklı bağlamlarda değişebildiğini ortaya koymaktadır (Zullig vd., 2010; Jevtić ve Milošević, 2022). Bu durum okul örgütsel ikliminin tek boyutlu değil, çok boyutlu ve bağlama duyarlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada örgütsel iklimin olumlu boyutlarının (destekleyici liderlik, işbirliği ve meslektaş ilişkileri) orta ve orta üzeri düzeyde algılandığı, olumsuz boyutlarının ise görece düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, destekleyici ve açık örgütsel iklimlerin öğretmen memnuniyeti, işbirliği ve mesleki etkinlik ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarla paralellik göstermektedir (Collie vd., 2012). Bununla birlikte olumlu ve olumsuz boyutların aynı kurum içinde birlikte var olabildiğini ortaya koyan araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir (Gonzálvez vd., 2022). Okul ortamının tamamen olumlu veya tamamen olumsuz bir yapıdan ziyade farklı boyutların birlikte şekillendirdiği karmaşık bir yapı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın önemli bulgularından biri örgütsel iklim algılarının bazı demografik ve bağlamsal değişkenlere göre farklılık göstermesidir. Bu durum uluslararası literatürde de sıklıkla vurgulanmaktadır. Araştırmalar, cinsiyet, mesleki deneyim ve görev türü gibi değişkenlerin okul iklimi algıları üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir (Lee vd., 2023; Okeke-James vd., 2020). Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer şekilde cinsiyet ve mesleki deneyimin örgütsel iklim algılarıyla ilişkili olabildiğini ortaya koymaktadır (Yorulmaz ve Altınkurt, 2018).

Araştırmada destekleyici müdür davranışına ilişkin algıların cinsiyet, eğitim düzeyi ve görev türüne göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu bulgu, okul liderliğinin örgütsel iklimin temel belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Price, 2011). Özellikle dönüşümsel ve öğretimsel liderlik yaklaşımlarının öğretmenler arası işbirliği, iş doyumu ve mesleki dayanışma üzerinde olumlu etkiler yarattığı bilinmektedir (Karacabey, 2020). Bu bağlamda destekleyici liderlik davranışlarının örgütsel iklimin olumlu algılanmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Öğretmenler arası işbirliği davranışlarının okul türüne göre farklılaşması ise okul yapısının ve öğretim süreçlerinin öğretmenler arası etkileşimi şekillendirdiğini göstermektedir. Özellikle ilkokullarda öğretmenlerin aynı sınıf düzeyleri ve ortak öğretim süreçleri nedeniyle daha fazla etkileşim içinde olmaları işbirliği düzeyinin daha yüksek algılanmasına neden olabilir (Neyişçi ve Filiz, 2022; Otrębski, 2022).

Mesleki kıdeme bağlı olarak otoriter müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı algılarında ortaya çıkan farklılıklar ise öğretmen deneyiminin örgütsel iklimin olumsuz yönlerini algılamada etkili olduğunu göstermektedir. Literatürde de kariyer aşamalarının öğretmenlerin örgütsel deneyimleri yorumlama biçimlerini etkileyebildiği belirtilmektedir (Johnson ve Birkeland, 2003). Deneyimli öğretmenlerin kurumsal deneyimlerinin artması örgütsel süreçleri farklı yorumlamalarına neden olabilirken, mesleğe yeni başlayan öğretmenler yönetim davranışlarına karşı daha duyarlı olabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma bulguları örgütsel iklimin liderlik uygulamaları, meslektaş ilişkileri ve kurumsal yapı tarafından birlikte şekillendirilen bağlama duyarlı bir yapı olduğunu göstermektedir. Liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel algıları ve işbirliği davranışları üzerinde önemli etkiler yarattığı birçok çalışmada ortaya konmuştur (Karacabey, 2020; Yılmaz ve Özgenel, 2023). Benzer şekilde öğretmenler arası işbirliği ve mesleki dayanışmanın da olumlu okul ikliminin önemli belirleyicileri olduğu vurgulanmaktadır (Blömeke vd., 2021).

Bu bulgular, örgütsel iklimi geliştirmeye yönelik müdahalelerin tek tip uygulamalar yerine okul bağlamına duyarlı stratejilerle planlanması gerektiğini göstermektedir. Özellikle öğretimsel ve dönüşümsel liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik liderlik programlarının öğretmenlerin örgütsel algıları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği belirtilmektedir (Kılınç vd., 2023). Bununla birlikte okul türüne özgü işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesi de örgütsel iklimin olumlu boyutlarını güçlendirebilir (Neyişçi ve Filiz, 2022).

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre devlet ilkokul ve ortaokullarında örgütsel iklim algıları incelenmiştir. Araştırma bulguları örgütsel iklimin çok boyutlu bir yapı sergilediğini ve bazı boyutlarda demografik ve bağlamsal değişkenlere bağlı farklılıklar ortaya çıktığını göstermektedir.

Genel olarak katılımcıların örgütsel iklime ilişkin algılarının olumlu boyutlarda orta ve orta üzeri düzeyde, olumsuz boyutlarda ise görece düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, araştırmaya konu olan okullarda örgütsel iklimin genel olarak destekleyici ve işbirliğine dayalı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları ayrıca destekleyici müdür davranışı, öğretmenler arası işbirliği ve mesleki ilişkilerin örgütsel iklimin önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında bazı iklim boyutlarının

cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve okul türü gibi değişkenlere göre farklılaşması örgütsel iklim algılarının bağlama duyarlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- ❖ Okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programlarında destekleyici ve katılımcı liderlik uygulamalarına ağırlık verilmesi önerilmektedir.
- ❖ Mesleğe yeni başlayan öğretmenler için mentorluk ve uyum programlarının geliştirilmesi örgütsel iklimin daha olumlu algılanmasına katkı sağlayabilir.
- ❖ Öğretmenler arası işbirliğini güçlendirmek amacıyla mesleki öğrenme toplulukları ve ekip temelli çalışmalar desteklenebilir.
- ❖ Okul türlerine özgü örgütsel iklim geliştirme stratejileri oluşturularak öğretmenler arası iletişim ve işbirliği artırılabilir.
- ❖ Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki algı farklılıklarını azaltmak için düzenli geri bildirim mekanizmaları ve iklim değerlendirme süreçleri oluşturulabilir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

- ❖ Örgütsel iklim algılarının daha derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel veya karma yöntemli araştırmalar yapılabilir.
- ❖ Farklı iller, eğitim kademeleri ve okul türlerinde karşılaştırmalı çalışmalar yürütülerek örgütsel iklimin bağlamsal özellikleri incelenebilir.
- ❖ Örgütsel iklim ile öğretmen motivasyonu, örgütsel bağlılık ve öğrenci başarısı gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- ❖ Örgütsel iklimin zaman içindeki değişimini incelemek amacıyla boylamsal araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı (Author Contributions)

Bu çalışma tek yazar tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması (Conflict of Interest)

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal Destek (Funding)

Bu çalışma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Kaynakça

- Alhmoud, B., & Al-Kasasbeh, O. (2024). Exploring the nexus between leadership styles, employee engagement, and organizational performance: A multidimensional review. *Historical*, 3(2), 154–168. <https://doi.org/10.58355/historical.v3i2.112>
- Bahijah, I., Budiana, E., & Hakim, L. (2024). Exploring the impact of school climate on education: Findings from recent research. *Rayah Al-Islam*, 8(2), 562–575. <https://doi.org/10.37274/rais.v8i2.1011>
- Blömeke, S., Nilsen, T., & Scherer, R. (2021). School innovativeness is associated with enhanced teacher collaboration, innovative classroom practices, and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 113(8), 1645–1667. <https://doi.org/10.1037/edu0000668>
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (28. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis management, school leadership in disruptive times and the recovery of schools in the post COVID-19 era: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 118. <https://doi.org/10.3390/educsci13020118>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–

- Dul, V., Sam, R., Hak, S., Bou, D., Vy, S., & Kheuy, S. (2024). Servant leadership style in higher education institutions: A systematic literature review. *EJCEEL*, 2(6), 116–139. [https://doi.org/10.59324/ejceel.2024.2\(6\).08](https://doi.org/10.59324/ejceel.2024.2(6).08)
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage.
- Fowles, J., Butler, J. S., Cowen, J. M., Streams, M. E., & Toma, E. F. (2013). Public employee quality in a geographic context. *The American Review of Public Administration*, 44(5), 503–521. <https://doi.org/10.1177/0275074012474714>
- Gazali, N., Saad, N., Setiawan, E., & Lobo, J. (2024). Job satisfaction among physical education teachers: A systematic literature review. *Edu Sportivo Indonesian Journal of Physical Education*, 5(1), 94–109. [https://doi.org/10.25299/esijope.2024.vol5\(1\).16320](https://doi.org/10.25299/esijope.2024.vol5(1).16320)
- Gonzálvez, C., Bacon, V., & Kearney, C. A. (2023). Systematic and evaluative review of school climate instruments for students, teachers, and parents. *Psychology in the Schools*, 60(6), 1781–1836. <https://doi.org/10.1002/pits.22838>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change*, secondary edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Jevtić, B., & Milošević, D. (2022). Identifying the dimensions of the school climate from the perspective of primary school students. *Teme*, 46(2), 677–694. <https://doi.org/10.22190/teme210210036j>
- Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2003). Pursuing a “sense of success”: New teachers explain their career decisions. *American Educational Research Journal*, 40(3), 581–617. <https://doi.org/10.3102/00028312040003581>
- Kaminskienė, L., & Bortkevičienė, V. (2021). Strengthening and supporting the school communities: A case of regional schools in Lithuania. In *Humanities and Social Sciences Latvia* (pp. 270–297). <https://doi.org/10.22364/htqe.2021.19>
- Karacabey, M. (2020). Okul yöneticilerinin öğretmen mesleki gelişimine katkılarına ilişkin algıları. *Kuramsal Eğitimbilim*, 13(1), 78–90. <https://doi.org/10.30831/akukeg.541053>
- Karakaya, M. (2018). *Sınıftaki öğretime ve öğrenci öğrenmelerine okul müdürü liderliğinin etkisi: Öğrenmede aracı yolların incelenmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A., Ceylan, H., Demir, M., & Emre, İ. (2023). Investigation of the effects of school principals’ instructional leadership behaviors on teachers’ self-efficacy according to teachers’ views. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 6(1), 130–149. <https://doi.org/10.52134/ueader.1286216>
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 57–91.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(53), 75–98.
- Kösece, P., Akbaşlı, S., Üredi, L., & Özaksoy, B. (2021). Özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri: Etkileşimsel etki modeli. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 4983–5005. <https://doi.org/10.26466/opus.858602>
- Lee, W., Ye, Y., & Cheng, T. (2023). Teachers’ perception towards organizational climate at a bilingual language primary school in Zhengzhou, China. *The Eurasian Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (6(43)), 553–566. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.6\(43\).2023.553-566](https://doi.org/10.35678/2539-5645.6(43).2023.553-566)
- Neyişci, N., & Filiz, T. (2022). The relationship between school principals’ quantum leadership behaviors and teachers’ psychological capital levels. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 12(4). <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.04.01>

- Okeke-James, N., Anyawu, A., Igbokwe, I., & Emengini, B. (2020). Gender difference in teachers' perception of school climate and their job performance in secondary schools. *Journal of Education and Practice*, 11(9). <https://doi.org/10.7176/JEP/11-9-22>
- Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction: The type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6520. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Özdemir, N., Gümüş, S., Kılınç, A. Ç., & Bellibaş, M. Ş. (2022). A systematic review of research on the relationship between school leadership and student achievement: An updated framework and future direction. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(5), 1020–1046. <https://doi.org/10.1177/17411432221118662>
- Price, H. E. (2011). Principal–teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39–85. <https://doi.org/10.1177/0013161X11417126>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Yılmaz, F., & Özgenel, M. (2023). Agile leadership as an antecedent of school effectiveness: A relational investigation on teachers. *Journal of Education and Future*, (23), 27–40. <https://doi.org/10.30786/jef.1071657>
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1). <https://izlik.org/JA33PG44US>
- Yorulmaz, Y., & Altinkurt, Y. (2018). The examination of teacher burnout in Turkey: A meta-analysis. *Turkish Journal of Education*, 7(1), 34–52. <https://doi.org/10.19128/turje.348273>
- Yoserizal, Y., Darmayanti, R., Septisia, R., Rusdinal, R., & Hadiyanto, H. (2024). The impact of transformational leadership on educational environments: A systematic review. *Mimbar Ilmu*, 29(3), 401–410. <https://doi.org/10.23887/mi.v29i3.90157>
- Zullig, K. J., Koopman, T. M., Patton, J. M., & Ubbes, V. A. (2010). School climate: Historical review, instrument development, and school assessment. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/0734282909344205>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction and Purpose

The school organizational climate is one of the fundamental organizational variables that determine the functioning of educational institutions, teacher behavior, and the quality of student outcomes. Management practices, interpersonal relationships, and the psychosocial structure within the school environment shape the organizational climate through perceptions shared by teachers and administrators. In this context, organizational climate is not merely a perceptual construct; it is also a critical factor that directly influences teacher motivation, job satisfaction, professional commitment, and school effectiveness.

The literature indicates a strong relationship between school leadership and organizational climate; numerous studies demonstrate that supportive, participatory, and transformational leadership practices foster a positive school climate. However, there is a limited number of studies that examine how teachers and school administrators perceive the same organizational context.

The purpose of this study is to examine the perceptions of organizational climate among teachers and school administrators working in public elementary and middle schools and to determine whether these perceptions differ according to variables such as gender, professional seniority, educational level, type of position, and school type.

Method

The study is descriptive in nature and was conducted within the framework of a general survey model. The

study population consists of teachers and school administrators working in public elementary and middle schools located in the central district of Ankara during the spring semester of the 2022–2023 academic year.

The study sample consists of a total of **511 participants** who voluntarily participated from 112 schools located in nine districts of Ankara. Teachers constitute the vast majority of participants (77.7%), while 22.3% are school administrators.

The **Organizational Climate Scale**, developed by Hoy and Tarter (1997) and adapted into Turkish, was used as the data collection tool. The scale consists of six dimensions: supportive principal behavior, directive principal behavior, restrictive principal behavior, collaborative teacher behavior, warm teacher behavior, and indifferent teacher behavior.

The validity of the scale was tested using Confirmatory Factor Analysis (CFA), and it was determined that the model had acceptable fit indices ($\chi^2/df = 2.64$; RMSEA = .057). In reliability analyses, Cronbach's Alpha values ranged from .70 to .95, and the overall reliability of the scale was found to be .83.

Descriptive statistics, the t-test for independent samples, and one-way analysis of variance (ANOVA) were used in the data analysis.

Findings

The research findings indicate that the school organizational climate is perceived at moderate to above-moderate levels across different dimensions.

- ❖ **Positive dimensions** (supportive principal behavior, collaborative and sincere teacher behaviors) are at moderate and above-moderate levels.
- ❖ **Negative dimensions** (authoritarian principal, restrictive principal, and indifferent teacher behaviors), on the other hand, were perceived at relatively low levels.

This situation indicates that, in general, a supportive and collaborative organizational structure exists in the schools included in the study.

The findings based on demographic variables are as follows:

- ❖ **Gender:**
 - Men perceive supportive principal behavior at a higher level,
 - while women perceive collaborative teacher behavior at a higher level.
- ❖ **Professional seniority:**
 - Authoritarian principal behavior and indifferent teacher behavior vary by seniority.
 - Less experienced teachers perceive authoritarian behavior more frequently, while experienced teachers notice indifferent behavior more often.
- ❖ **Educational level:**
 - A significant difference was found only in the supportive principal behavior dimension; postgraduate degree holders perceived this dimension more highly.
- ❖ **School type:**
 - Teachers working in elementary schools perceived warm and collaborative teacher behavior more positively than those in middle schools.
- ❖ **Role type:**
 - School administrators evaluated supportive principal behavior and warm teacher behavior more positively than teachers did.

These findings demonstrate that perceptions of organizational climate are influenced by both individual and contextual factors.

Discussion

The research results confirm that the school organizational climate is a multidimensional and context-sensitive structure. The coexistence of positive and negative climate dimensions within the same institution indicates that the school environment has a complex and dynamic structure.

In particular, it is observed that supportive leadership behaviors play a decisive role in the positive perception of the organizational climate. This finding aligns with the literature emphasizing the impact of transformational and instructional leadership approaches on teacher motivation, collaboration, and professional commitment.

The higher perception of collaboration and camaraderie among teachers in elementary schools can be explained by the more intense teacher interaction at this educational level. In contrast, the increase in subject specialization in middle schools may limit teacher interaction, thereby weakening this perception.

The fact that professional seniority is particularly influential in the perception of negative climate

dimensions indicates that as teachers gain professional experience, they evaluate organizational processes more critically. Additionally, the differences in perceptions between administrators and teachers reveal that organizational role and position are significant factors shaping these perceptions.

These findings suggest that interventions aimed at improving the organizational climate should be implemented using flexible strategies that take into account the school's contextual characteristics rather than relying on a one-size-fits-all approach.

Conclusions and Recommendations

The research findings reveal that the organizational climate in public elementary and middle schools generally has a positive structure, though this structure varies depending on various variables.

In particular, supportive leadership, teacher collaboration, and professional relationships emerge as key determinants of the organizational climate.

Recommendations for practice:

- ❖ Training in supportive and participatory leadership for school administrators should be increased.
- ❖ Mentoring programs for new teachers should be developed.
- ❖ Professional learning communities that enhance teacher collaboration should be established.
- ❖ School-specific organizational climate development strategies should be implemented.
- ❖ Regular feedback mechanisms should be established to reduce perception gaps between administrators and teachers.

Recommendations for future research:

- ❖ Organizational climate should be examined more deeply through qualitative and mixed-methods studies.
- ❖ Comparative studies should be conducted across different regions.
- ❖ The relationships between organizational climate and teacher motivation, commitment, and student achievement should be analyzed.
- ❖ Longitudinal studies should examine changes in the climate over time.

In conclusion, school organizational climate is a critical factor determining the effectiveness of educational institutions, and leadership practices and teacher interactions play a central role in its development