

Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Memnuniyetleri ile Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki

The Relationship Between Classroom Teachers' Communication Satisfaction and Their Perception of School Climate

ÖZET

Bu araştırma sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyeti ve okul iklimi algılarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel bir çalışma olan bu araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinde görev yapan 350 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada İletişim Memnuniyeti Ölçeği ve Örgütsel İklim Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iletişim memnuniyeti algı puanlarının en yüksek medya niteliği alt boyutunda en düşük kişisel geri bildirim alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul iklimi algı puanlarının en yüksek destekleyici müdür davranışı alt boyutunda en düşük umursamaz öğretmen davranışı alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti ile okul iklimi algıları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İletişim memnuniyetinin okul ikliminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim memnuniyetinin okul iklimini yordama düzeyi %32 olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim Memnuniyeti, Okul İklimi, Sınıf Öğretmeni.

ABSTRACT

This study was conducted to determine classroom teachers' perceptions of communication satisfaction and school climate. This quantitative study was conducted using the relational survey model. The sample of the study consists of 350 classroom teachers working in Şehitkamil and Şahinbey districts of Gaziantep province in 2021-2022 academic year. Communication Satisfaction Scale and Organizational Climate Scale were used in the study. As a result of the research, it was determined that teachers' communication satisfaction perception scores were highest in the media quality sub-dimension and lowest in the personal feedback sub-dimension. Teachers' school climate perception scores were highest in the supportive principal behavior sub-dimension and lowest in the uncaring teacher behavior sub-dimension. It is seen that there is a moderate and significant relationship between teachers' communication satisfaction and school climate perceptions. It was concluded that communication satisfaction is a significant predictor of school climate. The level of communication satisfaction predicting school climate was determined as 32%.

Keywords: Communication Satisfaction, School Climate, Primary School Teacher.

GİRİŞ

Bireysel yaşamda olduğu gibi insanların belirli bir amaç için bir araya geldikleri örgütlerde de iletişim hayatı bir öneme sahiptir. Örgüt içerisinde kurulan doğru bir iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve diğer örgüt çalışanları ile kişilerarası ilişkiler kurmada yardımcı olur (Sharma, 2015). Örgütteki tüm süreçler insanların davranışlarına ve aralarındaki iletişime dayanmaktadır. Başarılı bir örgütün oluşturulmasında etkili iletişimin rolü önemlidir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişiminin niteliği örgütün hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Spaho, 2012).

Herhangi bir örgüt çalışanın örgütteki iletişim ortamına yönelik genel memnuniyet duygusunu ölçen bir yapı olarak tanımlanan iletişim memnuniyeti kavramı, örgütsel iletişim açısından önemli bir yere sahiptir (Suckow, 1994). Downs ve Hazen (1977), iletişim memnuniyeti kavramının örgütsel iletişimin denetiminde faydalı bir araç olabileceğini belirtmektedir. Biggs (1981), iletişim memnuniyetini öğretmenin kişisel geribildirim, okul yöneticisi ile ilişki ve iletişim beklentileri, başarı, takdir ve sorumluluk ihtiyacını karşılama seviyesi olarak açıklamaktadır. Gülnar (2007), iletişim memnuniyetini herhangi bir çalışanın, örgütün genel iletişim alanından algıladığı doyum düzeyi olarak ifade etmektedir.

Okullarda var olan iletişim öğretmenlerin sosyal yaşamını şekillendirir ve öğretmenlerin okulları ile ilgili tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Etkili bir okul oluşturma ve bunu sürdürebilmenin temelinde etkili iletişim yer almaktadır. Hem okul müdürü hem de öğretmenler açık iklime sahip bir okulda iletişim kurarken daha az sorunla karşılaşır. İletişim sorunlarının az olduğu bir okul ortamı öğretmenleri okulun gelişimine aktif olarak katılmaları konusunda teşvik eder (Rafferty, 2003).

İletişim memnuniyeti çalışanlar arasında olumlu ilişkiler geliştirmek, örgütsel iletişimin niteliği ile ilgili veri elde etmek, bilgi aktarımını geliştirmek ve örgütsel verimliliği artırmak amacıyla geliştirilen iletişim stratejileri için bir

Ali Öztürk¹

Emine Dağlı Ünlü²

How to Cite This Article

Öztürk, A. & Dağlı Ünlü, E. (2025). "Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Memnuniyetleri ile Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:11, Issue:9; pp:1452-1461. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215127>

Arrival: 08 May 2025

Published: 27 September 2025

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul Müdürü, MEB, Gaziantep, Türkiye. ORCID: 0000-0002-2902-6293

² Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hatay, Türkiye. ORCID: 0000-0001-6518-0282

temel oluşturur (Gray ve Laidlaw, 2004). Wardani ve Eliyana (2018) yaptıkları çalışmada iletişim memnuniyetinin çalışanların performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Köksal (2012), öğretmenlerin okulda iletişim sürecinden memnuniyet elde etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi (2010), sağlık alanında yaptıkları çalışmada kurum yöneticilerinin sağlık çalışanları ile kurdukları etkili iletişimin, çalışanların iletişim memnuniyeti ve performansına olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Karadağ (2020), örgüt ve işleyişi hakkında yeterince bilgi sahibi olan, geri dönüt alan ve iş arkadaşları ile uyum içerisinde çalışan bireylerin iş yerindeki iletişim sürecinden memnuniyet elde ettiklerini ifade etmektedir.

İnsanların okul ile ilgili duygularını içeren okul iklimi, bir okulun verimlilik ve yüksek motivasyon hedeflerine ulaşmada göstereceği başarıyı etkiler. Olumlu bir okul iklimi, okulu öğretmenlerin zamanının önemli bir bölümünü geçirmek istedikleri ve bulunmaktan mutlu oldukları bir yer haline getirir (Howard, Howell ve Brainard, 1987). Okul iklimi, okul yaşamının kalitesi ve karakteri olarak nitelendirilebilir. Olumlu okul iklimine sahip bir okulda öğretmenler, okul yöneticileri ve okulun diğer paydaşları okulun hedeflerine katkı sağlamak için birlikte çalışırlar ve okulun işleyişine katkıda bulunurlar. Olumlu bir okul ikliminde öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi ve veliler saygı gördüklerini, kendilerine değer verildiğini ve okul yaşamının bir parçası olduklarını hissederler (National School Climate Center, 2007).

Bakkal ve Radmard (2020) tarafından yapılan çalışmada okul ikliminin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Erol ve Uçar (2019), çalışmalarında öğretmenlerin birbirleriyle kurdukları samimi davranışların okul iklimini olumlu etkilediğini ve emredici müdür davranışları sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurmadığını belirtmektedirler. Sapihan, Abdullah, Ghani, Abdullah ve Omar (2020), okul müdürlerinin iletişiminin okul iklimini etkileyen önemli bir etken olduğunu, olumlu bir okul iklimi yaratmak için okul müdürünün okulun koşullarına uygun bir iletişim tarzına sahip olması gerektiğini ve özellikle tek yönlü iletişimin uygun olmayan bir iletişim tarzı olduğunu ifade etmektedirler. Halawah'a (2005) göre okul müdürü ile öğretmenler arasında etkili bir iletişimin bulunduğu okullarda daha iyi bir okul iklimi vardır. Abdullah ve Hui (2014) tarafından öğretmenlerin iletişim memnuniyeti ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Muchinsky (1977), örgütsel iletişimin iş memnuniyeti ve örgüt iklimi ile ilişkisini incelediği araştırmasında örgütsel iletişimin bazı boyutlarının iş memnuniyeti ve örgüt iklimi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Reyes ve Hoyle'a (1992) göre öğretmenlerin iletişim memnuniyetinin yaş ve cinsiyete göre değişmekte olup yaşlı öğretmenler genç öğretmenlere göre daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Pongton ve Suntrayuth'a (2019) tarafından yapılan çalışmada iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyeti ve çalışan katılımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Jahn (2019), öğretmenlerin okul iklimi ve iletişim memnuniyeti algılarını incelediği çalışmasında öğretmenlerin okullarındaki iletişimden çoğunlukla memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Okul müdürünün birçok okul iklimi unsuru üzerinde doğrudan etkisi olmasına rağmen, öğretmenlerin de bazı unsurları etkileyebileceğini ifade etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi algılarıyla iletişim memnuniyeti seviyeleri arasındaki ilişkinin önemli olduğu çünkü bu iki değişkenin öğretmenlerin okulda çalışma isteğini ve okul verimliliğini etkilediği belirtilmektedir.

Okuldaki iletişim niteliğinin okul yaşamı içerisindeki önemi ve etkisi araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Bu nedenle öğretmenlerin okul içerisindeki iletişimden elde ettikleri memnuniyet düzeyleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bir öğretmen meslek yaşamı boyunca birçok okulda görev yapabilmektedir. Bazı okullarda daha rahat ve huzurlu bir biçimde görev yaparken bazı okullarda huzursuz ve motivasyonu düşük bir şekilde çalışabilir. Buradaki belirleyici etkenlerden biri okuldaki iletişimin kalitesi ve bunun okulun genel işleyişine olan etkileridir. Sosyal bir çevre olan okul içerisinde yer alan öğretmenlerin diğer paydaşlarla iyi bir iletişim içerisinde olması son derece önemlidir. Öğretmenlerin okul yönetimine, meslektaşlarına yönelik iletişimden memnun olması okulda olumlu bir okul iklimi sağlayabilir. Alanyazın incelendiğinde iletişim memnuniyeti ile okul iklimini inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Bu yüzden daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyetleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyetleri ve okul iklimi algıları hangi düzeydedir?

Sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyeti algıları okul ikliminin ve alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM



Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti düzeyleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma ilişkisel tarama modelinde düzenlenmiş nicel bir araştırmadır. Genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Değişkenler arasında ilişki bulunması durumunda bu ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2014).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Gaziantep ili Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinde görev yapmakta olan 5387 sınıf öğretmeni araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinde tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 30 okulda görev yapan sınıf öğretmenleri araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Her iki ilçede bulunan okullar bulundukları bölgeye göre üç tabakaya ayrılmış ve her tabakadan 10 okul seçilmiştir. Örneklem sayısını belirlemek için Cochran tarafından önerilen hesaplama formülü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2016). Gerekli örneklem büyüklüğü 357 olarak hesaplanmıştır. Covid 19 pandemisi nedeniyle ölçek Google formda hazırlanmış ve online olarak uygulanmıştır. Online olarak 90 öğretmene ulaşılmış ve online uygulanan okullarda daha sonra yüz yüze uygulanmamıştır. Okulların tekrar açılması ile yüz yüze uygulanarak 361 sınıf öğretmenine ulaşılmıştır. Kutu diyagram, histogram ve Q-Q grafiği ile analiz edilerek belirlenen uç verilerin ve eksik bırakılan verilerin silinmesi nedeniyle 11 anket araştırmaya dahil edilmemiş ve kalan 350 anket araştırmada kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	190	54.3
	Erkek	160	45.7
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	141	40.3
	11-20	131	37.4
	21 ve üzeri	78	22.3
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	235	67.1
	6-10	77	22.0
	11 ve üzeri	38	10.9
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-20	16	4.5
	20-30	30	8.6
	31-40	31	8.9
	40 ve üzeri	273	78.0
Eğitim Durumu	Lisans ve Altı	318	90.9
	Lisansüstü	32	9.1
Görev Yeri	Şehitkamil	203	58.0
	Şahinbey	147	42.0

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan 350 öğretmenin 190’nın (%54.3) kadın, 160’ı (%45.7) erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 141’i (%40.3) 1-10 yıl arası, 131’i (%37.4) 11-20 yıl arası, 78’i (%22.3) 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. 235 (%67.1) öğretmen 1-5 yıl, 77 (%22.0) öğretmen 6-10 yıl, 38 (%10.9) öğretmen 11 ve üzeri yıldan bu yana aynı okulda görev yapmaktadır. Bu sonuç araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun 5 yıldan az bir süredir aynı okulda çalıştığını göstermektedir. Okuldaki öğretmen sayısına göre, öğretmenlerin 16’sının (%4.5) okulunda 1-20 arası öğretmen, 30’unun (%8.6) okulunda 21-30 arası öğretmen, 31’inin (%8.9) okulunda 31-40 arası öğretmen, 273’ünün (%78.0) okulunda ise 40 ve üzeri öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 318’i (%90.9) Lisans ve altı, 32’si (%9.1) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Öğretmenlerin 203’ü (%58.0) Şehitkamil ve 147’si (42.0) Şahinbey ilçesinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel İklim Ölçeği

Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen ve Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. 6 alt boyut ve 39 maddeden meydana gelen ölçek, “nadiren olur, bazen olur, genellikle olur ve çok sık olur” ifadeleri bulunan dörtlü Likert biçiminde hazırlanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizine göre ölçeği oluşturan altı faktör varyansın %51’ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan 39 maddenin faktör yük değerleri 0.46 ile 0.82; madde-toplam korelasyonları 0.35 ile 0.77; güvenirlik katsayıları ise 0.70 ile 0.89 arasında değişmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Köse (2006) tarafından yapılan Doğrulamalı Faktör Analizinde, 6 Faktörlü Örgütsel İklim Ölçeği’nin model uyum indekslerinin CFI ve TLI değerlerinin 0.90’ın üzerinde, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise 0.08’in altında olduğu görülmektedir. (χ^2 (287,602) = 667.09;

CFI=0.94; TLI=0.94; RMSEA=0.05; SRMR=0.05). Elde edilen bu değerler 39 maddelik ölçeğin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin geneline ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları; Destekleyici Müdür Davranışı boyutunda 0.949, Emredici Müdür Davranışı boyutunda 0.864, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı boyutunda 0.770, Samimi Öğretmen Davranışı boyutunda 0.900, Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı boyutunda 0.796 ve Umursamaz Öğretmen Davranışı boyutunda 0.801 olarak bulunmuştur.

İletişim Memnuniyeti Ölçeği

İletişim memnuniyetini ölçmek için Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği Gülnar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan İletişim Memnuniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Köksal (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumlari ölçmek üzere ölçekte bazı düzenlemeler yapmiş ve ilkokullarda kullanilabilecek bir ölçek uyarlamıştır. Veri toplama aracında maddelerin gerçekleşme düzeyini tanımlayan “Tamamen Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Tamamen Katılmıyorum (1)” dereceleri bulunan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 7 boyutu için .87 ile .89 arasında Cronbach Alpha değerlerine sahip olduğu, geneli için .89 Cronbach Alpha değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre 7 boyut ve 26 maddeden oluşan İletişim Doyumu Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir (Köksal, 2012). Bu çalışmada ölçeğin geneline ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları; Genel Örgütsel Perspektif boyutunda 0.729, Örgütsel Bütünleşme boyutunda 0.785, Kişisel Geri Bildirim boyutunda 0.706, Üstlerle İletişim boyutunda 0.809, Yatay Resmî Olmayan İletişim boyutunda 0.806, Medya Niteliği boyutunda 0.734, iletişim iklimi boyutunda 0.793 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda faktör yüklerini gösteren Lambda değerleri .57 ile .94 arasında değişmektedir ve bu değerler kabul edilebilir düzeydedir. 7 faktörlü İletişim Doyumu Ölçeği, $\chi^2(247) = 478.45$ $\chi^2/df = 1.94$, RMSEA = .036, SRMR = .032, GFI = .95, AGFI = .93 ve CFI = .98 değerlerine sahiptir. Elde edilen bu değerler, 26 maddelik modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Köksal, 2012).

Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin dağılımını incelemek amacıyla normallik testi uygulanmış ve her iki ölçek ve alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Örgütsel İklim Ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında çarpıklık katsayılarının -0,548 ile 0,758; basıklık katsayılarının -0,703 ile 0,122 aralığında olduğu tespit edilmiştir. İletişim Memnuniyeti Ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında çarpıklık katsayılarının -0,777 ile -0,143; basıklık katsayılarının ise -0,040 ile 0,715 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler +1 ile -1 aralığında olduğu için değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin demografik değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış, her iki ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. İletişim memnuniyeti ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi ve yordama düzeyinin tespiti için Regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin kullanımı için sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyeti ve okul iklimi puanlarının dağılımlarının normallik testi edilmiş ve normal olduğu belirlenmiştir. İki değişken arasında doğrusal bir ilişki bulunma durumu saçılma diyagramı çizilerek kontrol edilmiş ve iki değişken arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu koşullara göre veri setinin regresyon analizini uygulama koşullarını sağladığı belirlenmiştir. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyetine ilişkin görüşleri ve yapılan analizler sonucu elde edilen standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 2’ de belirtilmiştir.

Tablo 2: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=350)

İletişim Memnuniyeti	$\bar{X}$	ss
----------------------	-----------	----

1. Genel Örgütsel Perspektif	3.79	0.73
2. Örgütsel Bütünleşme	3.67	0.68
3. Kişisel Geri Bildirim	3.60	0.88
4. Üstlerle İletişim	3.88	0.80
5. Yatay Resmî Olmayan İletişim	3.87	0.75
6. Medya Niteliği	4.09	0.75
7. İletişim İklimi	3.94	0.79

Tablo 2 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyeti aritmetik ortalamalarının genel örgütsel perspektif boyutunda $\bar{X}=3.79$, örgütsel bütünleşme boyutunda $\bar{X}=3.67$, kişisel geri bildirim boyutunda $\bar{X}=3.60$, üstlerle iletişim boyutunda $\bar{X}=3.88$, yatay resmî olmayan iletişim boyutunda $\bar{X}=3.87$, medya niteliği boyutunda $\bar{X}=4.09$, iletişim iklimi boyutunda $\bar{X}=3.94$ olduğu görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalama medya niteliği boyutunda ($\bar{X}=4.09$) “yüksek doyum” düzeyinde, en düşük aritmetik ortalama kişisel geri bildirim boyutunda ($\bar{X}=3.60$) “orta doyum” düzeyindedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin okul iklimine ilişkin görüşleri ve yapılan analizler sonucu elde edilen standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 3: Okul İklimi Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n = 350)

Okul İklimi	$\bar{X}$	ss
1. Destekleyici Müdür Davranışı	3.12	0.71
2. Emredici Müdür Davranışı	2.28	0.70
3. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	2.12	0.74
4. Samimi Öğretmen Davranışı	2.52	0.68
5. Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	2.97	0.51
6. Umursamaz Öğretmen Davranışı	1.81	0.67

Tablo 3 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin okul iklimi aritmetik ortalamalarının; destekleyici müdür davranışı boyutunda $\bar{X}=3.12$, emredici müdür davranışı boyutunda $\bar{X}=2.28$, kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda $\bar{X}=2.12$, samimi öğretmen davranışı boyutunda $\bar{X}=2.52$, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda $\bar{X}=2.97$ ve umursamaz öğretmen davranışı boyutunda $\bar{X}=1.81$ olduğu görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalama destekleyici müdür davranışı boyutunda ($\bar{X}=3.12$) “genellikle” düzeyinde, en düşük aritmetik ortalama umursamaz öğretmen davranışı boyutunda ($\bar{X}=1.81$) “bazen” düzeyindedir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti düzeylerinin okul iklimi algılarını etkileyip etkilemediği basit doğrusal regresyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Okul İkliminin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r	VIF
Sabit*	.405	.171		2.365	.019*			
İletişim Memnuniyeti	.571	.045	.564	12.732	.000	.564	.564	1.000

*Okul İklimi – (Bağımlı Değişken) Sabit

R= .56, R² = .32, F(1-349)= 162.110, p< .005

Tablo 4 incelendiğinde, iletişim memnuniyeti değişkeninin öğretmenlerin okul iklimi algıları ile anlamlı bir ilişki (R= .56, R²= .32) verdiği görülmektedir. Söz konusu değişken öğretmenlerin okul iklimi algılarındaki değişimin %32’sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, sınıf öğretmenlerinin iletişim memnuniyetleri arttıkça okul iklimi algılarının da artacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti alt boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin destekleyici müdür davranışları algılarını etkileyip etkilemediği çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Destekleyici Müdür Davranışının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart	β	t	p	İkili r	Kısmi r	VIF
----------	---	----------	---------	---	---	---------	---------	-----

		Hata						
Sabit*	1.828	.197		9.280	.000*			
Genel Örgütsel Perspektif	-.179	.075	-.185	-2.388	.017	.173	.028	3.092
Örgütsel Bütünleşme	-.065	.073	-.071	-.887	.376	.276	-.048	3.274
Kişisel Geri Bildirim	.134	.063	.166	2.137	.033	.284	.115	3.105
Üstlerle İletişim	.578	.079	.650	7.299	.000	.527	.367	4.094
Yatay Resmî Olmayan İletişim	-.007	.075	-.008	-.097	.923	.377	-.005	3.204
Medya Niteliği	-.281	.073	-.296	-3.834	.000	.259	-.203	3.090
İletişim İklimi	.169	.082	.187	.187	.041	.425	.110	4.273

*Destekleyici Müdür Davranışları – (Bağımlı Değişken) Sabit

R= .58, R² = .33, F(7-349)= 24.960, p< .005

Tablo 5 incelendiğinde, genel örgütsel perspektif, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim, medya niteliği ve iletişim iklimi değişkenleri birlikte öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı algıları ile anlamlı bir ilişki ($R = .58$, $R^2 = .33$) verdiği görülmektedir. Söz konusu beş değişken birlikte öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı algılarındaki değişimin %33'ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı algıları üzerindeki göreceli önem sırası, üstlerle iletişim ($\beta = .650$), iletişim iklimi ($\beta = .187$), kişisel geri bildirim ($\beta = .166$), genel örgütsel perspektif ($\beta = -.185$) ve medya niteliği ($\beta = -.296$)'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, yordayıcı değişkenlerden genel örgütsel perspektif, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim, medya niteliği ve iletişim iklimi ($p < .05$) değişkenlerinin destekleyici müdür davranışı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti alt boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışları algılarını etkileyip etkilemediği çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Kısıtlayıcı Müdür Davranışının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r	VIF
Sabit*	3.232	.237		13.660	.000			
Genel Örgütsel Perspektif	-.045	.090	-.044	-.494	.621	-.175	-.027	3.092
Örgütsel Bütünleşme	.092	.087	.097	1.054	.293	-.185	.057	3.274
Kişisel Geri Bildirim	-.013	.076	-.015	-.173	.863	-.180	-.009	3.105
Üstlerle İletişim	-.334	.095	-.361	-3.507	.001	-.321	-.186	4.094
Yatay Resmî Olmayan İletişim	-.141	.090	-.142	-1.532	.119	-.284	-.084	3.204
Medya Niteliği	.092	.086	.094	1.050	.294	-.193	.057	3.090
İletişim İklimi	.060	.099	.064	.604	.546	-.238	.033	4.273

*Kısıtlayıcı Müdür Davranışları – (Bağımlı Değişken) Sabit

R= .34, R² = .11, F(7-349)= 6.380, p< .005

Tablo 6 incelendiğinde, üstlerle iletişim değişkeninin öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışı algıları ile anlamlı bir ilişki ($R = .34$, $R^2 = .11$) verdiği görülmektedir. Söz konusu yedi değişken birlikte öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışı algılarındaki değişimin %11'ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişken üstlerle iletişim ($\beta = -.361$) öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışı algıları üzerinde göreceli önemlidir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, üstlerle iletişim ($p < .05$) yordayıcı değişkeninin kısıtlayıcı müdür davranışı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti alt boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin samimi müdür davranışları algılarını etkileyip etkilemediği çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Samimi Öğretmen Davranışının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r	VIF
----------	---	---------------	---------	---	---	---------	---------	-----

Sabit*	.1.745	226		7.730	000			
Genel Örgütsel Perspektif	.019	.086	.021	.226	.821	.127	.012	3.092
Örgütsel Bütünleşme	-.163	.083	-.184	-1.953	.052	.101	-.105	3.274
Kişisel Geri Bildirim	.076	.072	.097	1.053	.293	.149	.057	3.105
Üstlerle İletişim	.084	.091	.098	.924	.356	.202	.050	4.094
Yatay Resmî Olmayan İletişim	.217	.086	.236	2.528	.012	.236	.135	3.204
Medya Niteliği	-.053	.084	-.058	-.632	.528	.146	-.034	3.090
İletişim İklimi	.019	.094	.022	.204	.838	.186	.011	4.273

*Samimi Öğretmen Davranışları – (Bağımlı Değişken) Sabit

R= .26, R² = .07, F(7-349)= 3.650, p< .005

Tablo 7 incelendiğinde, yatay resmî olmayan iletişim değişkeninin öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı algıları ile anlamlı bir ilişki (R= .26, R²= .07) verdiği görülmektedir. Söz konusu yedi değişken birlikte öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı algılarındaki değişimin %7'sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yatay resmî olmayan iletişim (β = .236) yordayıcı değişkeni öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı algıları üzerindeki görece önemlidir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, yatay resmî olmayan iletişim (p< .05) yordayıcı değişkeninin samimi öğretmen davranışı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti alt boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı algılarını etkileyip etkilemediği çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r	VIF
Sabit*	1.933	.159		12.144	.000			
Genel Örgütsel Perspektif	.017	.081	.025	.283	.777	.205	.015	3.092
Örgütsel Bütünleşme	-.030	.059	-.045	-.505	.614	.229	-.027	3.274
Kişisel Geri Bildirim	-.040	.051	-.068	-.778	.437	.190	-.042	3.105
Üstlerle İletişim	.070	.054	.109	1.092	.276	.350	.059	4.094
Yatay Resmî Olmayan İletişim	.166	.061	.242	2.734	.007	.375	.146	3.204
Medya Niteliği	-.055	.059	-.080	-.925	.356	.293	-.050	3.090
İletişim İklimi	.137	.066	.212	2.074	.039	.369	.111	4.273

*Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışları – (Bağımlı Değişken) Sabit

R= .40, R² = .16, F(7-349)= 9.742, p< .005

Tablo 8 incelendiğinde, yatay resmî olmayan iletişim ve iletişim iklimi değişkenleri birlikte öğretmenlerin meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı algıları ile anlamlı bir ilişki (R= .40, R²= .16) verdiği görülmektedir. Söz konusu iki değişken birlikte öğretmenlerin meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı algılarındaki değişimin %16'sını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı algıları üzerindeki görece önem sırası, yatay resmî olmayan iletişim (β = .242) ve iletişim iklimi (β = .212)'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, yordayıcı değişkenlerden yatay resmî olmayan iletişim ve iletişim iklimi (p < .05) değişkenlerinin meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin iletişim memnuniyeti algılarının, “yüksek doyum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. En yüksek memnuniyet elde edilen boyutun medya niteliği ($\bar{X}$ =4.09) ve en düşük memnuniyet elde ettikleri boyutun kişisel geri bildirim ($\bar{X}$ =3.60) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yazılı emirlerin doğru, açık bir biçimde iletilmesi ve toplantıların iyi organize edildiği konusunda algılarının yüksek olduğu; bireysel performansları ile ilgili yapılan değerlendirmelerin nasıl yapıldığı konusunda algılarının düşük olduğu ifade edilebilir. Gülner (2007), çalışmasında vakıf üniversitesinde çalışan araştırma görevlilerinin iletişim memnuniyeti düzeylerinin yüksek olduğu ve medya niteliği, iletişim iklimi ve üstlerle iletişim boyutlarının en yüksek memnuniyete sahip ilk üç boyut olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jahn (2019), öğretmenlerin okul iklimi algıları ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin genel iletişim memnuniyetinin “yüksek doyum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçları Jahn (2019) ve Gülner'ın (2007) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin okul iklimi algıları en yüksek ortalamaya destekleyici müdür davranışlarının sahip olduğu, en düşük ortalamaya umursamaz öğretmen davranışlarının sahip olduğu tespit edilmiştir. Aydın (2019) Doğan (2011) ve Yıldız (2021) tarafından yapılan çalışmalarda da en yüksek ortalamanın destekleyici müdür davranışları, en düşük ortalamanın umursamaz öğretmen davranışları olduğunu bulunmuştur. Ayık, Savaş ve Çelikel (2014),

öğretmenler tarafından en yüksek oranda işbirlikçi öğretmen davranışlarının, en düşük oranda umursamaz öğretmen davranışlarının algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları bu araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin iletişim memnuniyetleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin genel iletişim memnuniyetlerinin okul iklimi algılarını yordadığı ve yordama düzeyinin %32 olduğu ortaya çıkmıştır. İletişim memnuniyeti alt boyutlarından örgütsel perspektif, kişisel geri bildirim, üstlerle iletişim, medya niteliği ve iletişim iklimi destekleyici müdür davranışını anlamlı ve pozitif olarak yordamakta ve %33 oranında etkilemektedir. Üstlerle iletişim kısıtlayıcı müdür davranışını, yatay resmî olmayan iletişim samimi öğretmen davranışını, yatay resmî olmayan iletişim ve iletişim iklimi meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışını anlamlı ve pozitif olarak yordamaktadır. İletişim memnuniyeti alt boyutları kısıtlayıcı müdür davranışlarının %11'ini, samimi öğretmen davranışlarının %7'sini, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışlarının %16'sını açıklamaktadır. İletişim memnuniyeti alt boyutları emredici müdür davranışını ve umursamaz öğretmen davranışını yordamamaktadır.

Jahn (2019), destekleyici müdür davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışları ile iletişim memnuniyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu, emredici müdür davranışları ve samimi öğretmen davranışları ile iletişim memnuniyeti arasında bir ilişki olmadığını bulmuştur. Özasan (2009), tarafından yapılan çalışmada çalışanların sözsüz iletişim algıları ile iletişim memnuniyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pongton ve Suntrayuth (2019), iletişim memnuniyeti ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Halawah (2005)'ın çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Etkili iletişim, etkili ve başarılı okul müdürünün kritik özelliklerinden biridir. Etkili iletişim becerilerine sahip okul müdürleri okul iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürünün iletişim etkililiği ile okul iklimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Okul müdürü ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin olduğu okullarda iyi bir okul iklimi bulunmaktadır (Halawah, 2005).

Araştırma sonuçlarına dayanarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir. Okul iklimi ile ilgili sonuçlar dikkate alınarak okul iklimini geliştirici çalışmalar yapılırken öğretmenlerle iletişime dikkat edilmeli ve iletişim memnuniyetlerini artırıcı bir okul içi iletişim ortamı sağlanmalıdır. Araştırma sonuçları öğretmenlerin iletişim memnuniyetleri ile kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, müdürlerin kısıtlayıcı müdür davranışları sergilemekten kaçınmaları yerine destekleyici müdür davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Okul müdürünün kişilik özellikleri, iletişim becerileri ve olaylara yaklaşım biçimi okul iklimi üzerinde etkilidir. Müdürlerin destekleyici müdür davranışları sergilemeleri, öğretmenlere rehberlik etmeleri, öğretmenlerin birlikte zaman geçirebilecekleri etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Bu araştırmanın örnekleminde diğer eğitim kademeleri ve farklı branşlar oluşturabilir. Bu araştırma sadece devlet okullarından elde edilen verilerle yapılmıştır. Özel okullardan elde edilecek verilerle karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Z. & Hui, J. (2014). "The Relationship Between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in The Malaysian Primary School", *Asian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2):58-71.
- Aydın, S. (2019). "Okul Yönetiminin Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerilerinin Okul İklimine Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun*.
- Ayık, A. Savaş, M. & Çelikel, G. (2014). "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27):203-220.
- Bakkal, M., & Radmard, S. (2020). "Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Standartlarını Karşılama Düzeyleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları ve Motivasyonları Arasındaki İlişki", *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2):163-195.
- Biggs, B. L. (1981). "Bureaucratic Variables and Teacher Communication Satisfaction", *Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, USA*.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Doğan, D. (2011). "İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya*.

- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", *The Journal of Business Communication*, (1973), 14(3):63-73.
- Erol, A. & Uçar, R. (2019). "Okul İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri", (Ed. Fuat Tanhan, Halil İbrahim Özkok, Cesim Aladağ), *Eğitim Bilimleri Perspektifinden Öğretmen*, ss.100-116, Pegem Akademi, Ankara.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). "Improving the Measurement of Communication Satisfaction", *Management Communication Quarterly*, 17(3):425-448.
- Gülner, B. (2007). "Araştırma Görevlilerin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması", *Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- Halawah, I. (2005). "The relationship Between Effective Communication of High School Principal and School Climate", *Education*, 126(2):3-13.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (1997). *The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook For Change*, Elementary Edition, CA:Corwin Press, Thousand Oaks.
- Howard, E. Howell, B. & Brainard, E. (1987). *Handbook for Conducting School Climate Improvement Projects*, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation, Bloomington.
- Jahn, J. (2019). "Teachers' Perceptions of Organizational School Climate and Communication Satisfaction", *Doctoral Dissertation, College of Saint Mary, USA*.
- Karadağ, E. (2020). "Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", *Kurgu*, 28(1):43-60.
- Köksal, K. E. (2012). "İlkokul Öğretmenlerinin İletişim Doyumunun Belirlenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin*.
- Muchinsky, P. M. (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management journal*, 20(4):592-607.
- National School Climate Center (2007). "The School Climate Challenge: Narrowing the Gap Between School Climate Research and School Climate Policy, Practice Guidelines and Teacher Education Policy", <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/policy/school-climate-challenge-web.pdf> adresinden alınmıştır.
- Özaslan, S. (2009). "Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkale'deki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale*.
- Pongton, P. & Suntrayuth, S. (2019). "Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Job Performance in Higher Education Institutions", *ABAC Journal*, 39(3):90-110.
- Rafferty, T. J. (2003). "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication In Secondary Schools", *American Secondary Education*, 31(2):49-70.
- Reyes, P. & Hoyle, D. (1992). "Teachers' Satisfaction with Principals' Communication", *The Journal of Educational Research*, 85(3), 163:168.
- Sapian, N. R. B. Abdullah, R. B. B. Ghani, M. F. Abdullah, Z. & Omar, I. M. B. (2020). "The Relationship Between Principal's Communication Style and School Climate" https://www.researchgate.net/publication/339232480_The_Relationship_Between_Principal's_Communication_Style_and_School_Climate adresinden alınmıştır.
- Sharma, P. R. (2015). "Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction" *Theses and Dissertations, East Tennessee State University, USA*.
- Spaho, K. (2012). "Organizational Communication Process", *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 25(2):318-318.
- Suckow, E. (1994). "The Relationship Among Teachers' Perceptions of Communication Openness, Communication Satisfaction and Teacher Morale", *Doctoral Dissertation, New York University, New York*.
- Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11):101-122.

Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020). “The Influence of Transformational Leadership on Employees Performance with Communication Satisfaction Mediation”, https://www.researchgate.net/publication/339588400_The_Influence_of_Transformational_Leadership_on_Employees_Performance_with_Communication_Satisfaction_Mediation_Case_Study_of_Frontliner_Employees_of_PT_Bank_Muamalat_TBK_Surabaya adresinden alınmıştır.

Yıldız, S. (2021). “Okul Müdürlerinin Ruhsal Liderlikleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2013). “Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(1):1-11.