

**T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİME VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL  
SOSYALLEŞME STRATEJİLERİNİ KULLANMA BECERİLERİNE YÖNELİK  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ecem Nur BURUNSUZOĞLU**

**ÇANAKKALE  
Ağustos, 2019**

**T.C.**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Örgütsel İletişime ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Stratejilerini  
Kullanma Becerilerine Yönelik Öğretmen Görüşleri**

**Ecem Nur BURUNSUZOĞLU**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Adil ÇORUK**

**Çanakkale**  
**Ağustos, 2019**

## Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel İletişime ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Becerilerine Yönelik Öğretmen Görüşleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

26 /08 /2019

Ecem Nur BURUNSUZOĞLU

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Onay**

Ecem Nur BURUNSUZOĞLU tarafından hazırlanan çalışma, 26/08/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10297601

Akademik Unvan	Adı Soyadı	İmza	
Dr. Öğr. Üyesi	Adil ÇORUK		Danışman
Doç. Dr.	İlknur MAYA		Üye
Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet ULUTAŞ		Üye

Tarih: .....

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

## Önsöz

İnsanlar varlıklarını sürdürebilmek için beraber yaşamakta ve beraber yaşarken de birbirleri ile iletişim kurmak ve sosyalleşmek zorundadırlar. Gerçekleştirdikleri iletişimin ve sosyalleşmenin başarısı ölçüsünce de mutlu ve verimli olmaktadır. Toplumun önemli örgütlerinden olan eğitim örgütlerinde de insanların toplumdaki sahip oldukları zorunluluklar öğretmenleri ve okul yöneticilerini kapsamaktadır. Eğitim örgütlerinde iletişimi ve sosyalleşmenin gerçekleşmesi okul yöneticilerine bağlı olmaktadır. Okul yöneticileri, örgüt içerisindeki iletişim ve sosyalleşme için öğretmenleri koordine etmeli, onlara fırsatlar tanımalı ve yardımcı olmalıdır.

Örgütsel iletişim ve okul yöneticilerinin sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşlerinin incelendiği bu çalışmanın eğitim kurumlarımızda görev yapan öğretmen ve yöneticilere örgüt içerisindeki ilişkilerinde kaynaklık ve yardım etmesini, örgütsel iletişim ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerine kendi kurumlarında profesyonel ve etkili bir şekilde yaklaşım sergileyecek liderlerin yetişmelerine katkı sağlaması ve okullarımızda örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşmenin etkin ya da etkili olmayan okullarda ortaya çıkan durumları en aza indirmede alana önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bundan sonra yapılacak çalışmalar için literatürde yer alan başarılı bir örnek olmasını dilerim.

Çalışmam boyunca desteğini esirgemedi rehberlik eden, yolumu bilgileri ile aydınlatan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Adil ÇORUK'a, sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bölüm hocalarım Prof. Dr. Hasan ARSLAN, Doç. Dr. İknur MAYA, Dr. Ör. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR, Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ' e ve tez savunma sınavıma katılan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ hocama teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamı yürütürken değerli

vakitlerini ve bilgilerini benimle paylaşan Dr. Öğr. Üyesi Durmuş ÖZBAŞI ve Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARCAGÖK' e teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak değerli vakitlerini ayıran bütün öğretmenlere teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca her zaman yanımda olan ve beni destekleyen sevgili aileme ve araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen kıymetli arkadaşım Eylem Yarıcı' ya teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum...



**Özet**

**Örgütsel İletişime ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Stratejilerini  
Kullanma Becerilerine Yönelik Öğretmen Görüşleri**

Bu çalışmada, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik görüşlerinin cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, branş, eğitim durumu, yöneticilik deneyimine sahip olma değişkenlerine göre değişip değişmemesi incelenmiş, örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tarama modelinde yapılan çalışmanın evrenini 2018- 2019 öğretim yılında Çanakkale merkez ilköğretim okullarında görev yapan 699 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden rastgele seçilmiş 11 ilkokul ve 10 ortaokulda görev yapan toplam 278 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama araçları olarak, Celep (2000) tarafından geliştirilmiş ve 34 maddeden oluşan örgütsel iletişim ölçeği ile Kuşdemir (1999) tarafından hazırlanan, Garip (2009) tarafından geliştirilen okul yöneticisinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini sağlamak için kullandığı stratejilere yönelik 31 maddeden oluşan örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Örnekleme seçilen 330 öğretmenin 278'sinden gönüllülük esası ile toplanan verilerle araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans, yüzde, ortalama, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Pearson sıra farkları korelasyon hesabı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel iletişimde cinsiyet, yaş, kıdem, değişkenlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkarken medeni durum, eğitim durumu, branş ve yöneticilik deneyimlerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Örgütsel sosyalleşmede ise

cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve branş değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmuş fakat eğitim durumu, yöneticilik deneyimi değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Öğretmenlerin rgtsel iletişim algıları ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Araştırmanın, uygulamada faydalı olabilecek en önemli genel bulgusu; örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme olgularının birbirini tamamladığı düşünülmektedir. Yöneticiler, ğretmenleri iş birliğine yönlendiren, onları birleştiren ve fikir alış verişi yapabilecekleri oryantasyon, drama, resim, piknik, doğum günleri gibi programlara dahil ederek okuldaki iletişimin ve sosyalleşmenin etkin ve verimli olmasını sağlamalıdırlar.

**Anahtar kelimeler.** rgtsel iletişim, örgütsel sosyalleşme, ğretmen, okul yöneticisi.



**Abstract**

**Teachers' Opinions on Organizational Planning and Skills of School Administrators  
Using Organizational Socialization Strategies**

In this study, it is examined whether the opinions of primary school and secondary school teachers about organizational communication and school administrators' ability to use organizational socialization strategies change according to variables such as gender, age, seniority, marital status, branch, education level, having managerial experience, organizational communication and organizational socialization. It is aimed to determine the relationship between.

The universe of the study was 699 teachers working in Çanakkale central elementary schools in 2018- 2019 academic year. The sample of the study consists of 278 teachers working in 11 primary and 10 secondary schools randomly selected from the universe.

Data collection tools were developed by Celep (2000) and consisted of 34 items of organizational communication scale and prepared by Kuşdemir (1999). Garip (2009) developed a 31-item organizational socialization scale for the strategies used by teachers to ensure organizational socialization. The results of the study were reached with the data collected on a voluntary basis from 278 of the 330 teachers selected for sampling.

The collected data were analyzed with SPSS 21.0 package program. In the analysis of the data; frequency, percentage, mean, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test and Pearson rank differences correlation calculation were used.

When the results of the research are examined, there is a significant difference in organizational communication in terms of gender, age, seniority and variables; In organizational socialization, significant differences were found in gender, age, seniority,

marital status and branch variables, but there were no significant differences in educational status and management experience variables. It was seen that there was a positive and significant relationship between teachers' perception of organizational communication and school administrators' ability to use organizational socialization strategies.

**Keywords.** Organizational communication, organizational socialization, teacher, school administrator



## İçindekiler

Önsöz.....	ii
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xiii
Simgeler ve Kısaltmalar .....	xiv
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu .....	1
Araştırmanın Amacı .....	3
Araştırmanın Önemi .....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
Varsayımlar .....	5
Tanımlar.....	5
Sosyalleşme.....	5
Örgütsel sosyalleşme. ....	5
Örgütsel sosyalleşme stratejisi.....	5
İletişim. ....	5
Örgütsel iletişim.....	5
Bölüm II: Kuramsal Çerçeve.....	6
Örgüt.....	6
Örgüt Kültürü .....	7
Örgüt kültürünün öğeleri.....	8
Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı .....	12
Okul Kültürü.....	12
Destek kültürü. ....	13
Bürokratik kültür.....	13
Başarı kültürü.....	14
Görev kültürü. ....	14
Okul Yönetiminin Etkililiği.....	14
İletişim .....	17
İletişimin amacı ve önemi.....	19

İletişim türleri.....	20
Örgütsel İletişim .....	21
Örgütsel iletişimin önemi ve amaçları.....	23
Örgütsel iletişimin işlevleri.....	24
Örgütün iç çevresi ve örgüt içi iletişim.....	26
Örgütün dış çevresi ve örgüt dışı iletişim.....	27
Örgütsel iletişimi engelleyen faktörler.....	27
Örgütsel iletişim ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar.....	29
Sosyalleşme .....	32
Sosyalleşme sürecinin görevleri.....	34
Örgütsel Sosyalleşme .....	35
Örgütsel sosyalleşmenin önemi.....	38
Örgütsel sosyalleşmenin amacı.....	41
Örgütsel sosyalleşme aşamaları.....	42
Örgütsel sosyalleşme süreçleri.....	44
Örgütsel sosyalleşme taktikleri.....	46
Örgütsel sosyalleşme stratejileri.....	48
Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	49
Öğretmenlerin eğitim sisteminde sosyalleşmesi.....	51
Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar.....	55
Bölüm III: Yöntem .....	59
Araştırma Modeli.....	59
Evren.....	59
Örnekleme .....	60
Veri Toplama Araçları.....	62
Örgütsel iletişim ölçeği.....	63
Örgütsel sosyalleşme ölçeği.....	63
Verilerin Toplanması .....	64
Verilerin Analizi .....	64
Bölüm IV: Bulgular.....	67
Alt Problemlere Ait Bulgular .....	67
Birinci alt probleme ait bulgular.....	67
İkinci alt probleme ait bulgular.....	67

Üçüncü alt probleme ait bulgular.....	75
Dördüncü alt probleme ait bulgular. ....	76
Beşinci alt probleme ait bulgular. ....	83
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	87
Tartışma ve Sonuç .....	87
Öneriler .....	97
Kaynakça.....	99
Ekler .....	110
Ek 1.....	111
Ek 2.....	112
Ek 3.....	113
Ek 4.....	114
Özgeçmiş.....	118

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Organizasyonel Sosyalleşme Taktikleri.....	46
2	Evrendeki Okul ve Öğretmen Sayıları.....	60
3	Örnekleme İlişkin Demografik Veriler.....	61
4	İletişim Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları.....	63
5	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları.....	64
6	Öğretmenlerin Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	67
7	Örgütsel İletişim ve Alt boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	68
8	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	69
9	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Medeni Durum Değişkenine Göre İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	71
10	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	71
11	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	73
12	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Branş Değişkenine Göre	

	Mann - Whitney U Testi Sonuçları .....	74
13	Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	75
14	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	75
15	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	76
16	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	77
17	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Medeni Durum Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	78
18	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	79
19	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	81
20	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Branş Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	82
21	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları.....	83
22	Öğretmenlerin Örgütsel İletişim ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	84

## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1	Basit Bir İletişim Modeli.....	18
2	Örgütsel Sosyalleşme Süreci.....	43





## Simgeler ve Kısaltmalar

**Akt.** Aktaran

**MEB.** Milli Eğitim Bakanlığı

**Vb.** Ve benzeri

**Vd.** Ve diğlerleri



## **Bölüm I: Giriş**

Bu bölümde araştırmanın problem durumu belirtilmiş, problem cümlesi ve alt problemler verilmiş, amacı ve önemi vurgulanmış, sınırlılıklar ve varsayımlar üzerinde durulmuş, tanımlara ve ilgili alanyazına değinilmiştir.

### **Problem Durumu**

Toplumunu oluşturan bireyler ortak amaç doğrultusunda, iş bölümüne duyulan ihtiyaçtan ve çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doğası gereği beraber paylaşımda bulunarak örgütleri oluşturmaktadırlar. Örgütün benimsediği amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, örgütsel ve üyelerin benimsemiş oldukları kişisel tutum, sahip oldukları değer ve davranışlarına gösterdikleri uyum ile gerçekleştirilebilir (Can, 1999). Örgütler işgörenlerinin bireysel beklentilerini karşılayıp onları örgütte tutabilmeli ve olumlu duygu, tutum oluşturarak örgütsel amaçlarını gerçekleştirerek varlıklarını etkili bir şekilde sürdürebilmeli ve sürekliliklerini sağlamalıdır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010). Bu nedenle örgüte yeni dahil olan üyelerin örgütün sahip olduğu kültürün öğelerini, değerlerini, gerçekleştirmek istenilen amacı ve benimsenen kuralları öğrenmesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise sosyalleşme ile sağlanmaktadır (Yıldız, 2012). Örgütlerde sosyalleşmenin yanı sıra örgütsel iletişim de önemli rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim sürecini sağlıklı ve etkin bir şekilde oluşturmayan örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. Bu durum göstermektedir ki etkili bir yönetim için sağlıklı bir iletişim süreci oluşturulmalıdır (Gülнар, 2007).

Okul toplumu temsil eden ve toplumun geleceğini şekillendiren bir sosyal sistemdir. Okul örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır ve toplumu oluşturmaktadırlar. Bu yüzden okullar toplumun sürekliliği için önemli rol oynamaktadır. Her örgütün amaçları ve ortak kültürü bulunmaktadır. Dolayısıyla her okulun da kendine ait kültürü ve amaçları bulunmaktadır.

Okul örgütlerinin en önemli üyelerinden biri şüphesiz öğretmenlerdir. Öğretmenlik mesleği; evrensel boyutta önemli sayılan bir meslek olarak tanımlanabilmektedir. Öğretmenler; okul, öğrenci ve toplum için önemli rol oynamaktadırlar. Öğretmenlerin örgüt kültürünü ve amaçlarını benimsemeleri bunları gerçekleştirmek için eşgüdümlemesi örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Örgütlerde sosyalleşmeyi ve iletişimi sağlamada ise okul yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin, örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik görüşlerini belirlemek için araştırma yapılması planlanmıştır.

Bu araştırma ile örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın alt problemleri ise sırasıyla şöyledir;

1. Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri;
  - a. cinsiyet,
  - b. yaş,
  - c. medeni durumu,
  - d. kıdem,
  - e. eğitim durumu,
  - f. branş,
  - g. yöneticilik deneyimi,
  - h. eğitim kademesi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri;

- a. cinsiyet,
  - b. yaş,
  - c. medeni durumu,
  - d. kıdem,
  - e. eğitim durumu,
  - f. branş,
  - g. yöneticilik deneyimi,
  - h. eğitim kademesi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı Çanakkale ilinde bulunan ilkokul ve ortaokul kurumlarındaki öğretmenlerin, kurumlarındaki örgütsel iletişim ile yöneticilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik görüşlerini belirlemektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Her geçen gün örgütlerin sayısı, türleri ve büyüklüklerinde hızlı bir artış görülmektedir. Toplumda yaşayan bireyler için örgütlerle ilişki kurulmadan gerçekleşen bir yaşam tarzı mümkün olmamaktadır (Karakoç, 1989). Örgütteki bireylerin sosyalleşme düzeyleri ve örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Yeni dahil olduğu örgütte sosyalleşemeyen işgören, toplumun ve örgütün etkili bir üyesi olamamaktadır. Etkili bir üye olabilmek, örgütün ve toplumun amaçlarına ulaşmasında rol oynayabilmek için işgörenin örgütsel sosyalleşme sürecini verimli geçirerek örgüte uyum sağlaması gerekmektedir (Uğurlu, Kırıl ve Aksoy, 2011). Örgütleri meydana getiren bireylerin örgüte girdikten sonra aynı yönde değişim ve gelişim göstermeleri

beklenmektedir. Bu değişim ve gelişimin etkililiği ve hızı örgütsel sosyalleşme ve örgütsel iletişim ile ilişkilidir.

Eğitim örgütlerindeki çalışanların okulun etkin bir üyesi olmak için geçirdikleri süreç sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır. Eğitim çalışanı ile okulun başarısını birbirine bağlayan halka sosyalleşmedir. Eğitim örgütlerinde sosyalleşme okul çalışanlarının; yani öğretmen ve okul yöneticilerinin rollerini ve kültürü benimsemeleri, olumlu tutum ve davranış ortaya koymaları ve kendilerine yeni kimlik oluşturabilmeleri olarak tanımlanabilmektedir (Kartal, 2007).

Örgüt kültürünün öğretmenlere aktarılması, mesleki doyumu ve örgütsel bağlılığı sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşarak devamlılığını da sürdürmede etkili olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ve iletişim sağlamada ise okul yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Öğretmenlerin sınıf etkinliklerinin yanında çevreyi de tanımaları için olanak sağlamak okul yöneticilerinin görevi olmaktadır. Bunun yanında yöneticiler okulun kültürü ve öğeleri hakkında öğretmenleri bilgilendirerek gerekli olan değişimlerin sağlanmasında yardımcı olmalıdır (Yıldız, 2012). Öğretmenlerin başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri ve aynı zamanda etkili bir örgütsel iletişim sağlamaları okulun başarısı için önemli bir etken olmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşlerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden örgütsel iletişim ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırma Çanakkale ilinde bulunan ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

- Araştırma problemine ait verilerin toplanması araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır.
- Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, öğretmenler tarafından ölçme araçlarına verilen yanıtlarla sınırlıdır.

### **Varsayımlar**

Araştırmanın örnekleme seçilerek araştırmanın katılımcısı olan öğretmenler, veri toplama aracı olan ölçeklerdeki maddeleri içtenlikle yanıtlamışlardır.

Ölçeklerde yer alan kararsızım maddesinin orta düzey olduğu varsayılmıştır.

### **Tanımlar**

**Sosyalleşme.** Sosyal, ekonomik, kültürel, felsefi ve yönetsel yönere sahip olan, bu sebeple birden fazla bilimle ilişkisi bulunan karmaşık bir kavramdır (Balcı, 2000).

**Örgütsel sosyalleşme.** Örgütün üyesi olan işgörenin, kendisine yüklenen işten dolayı bilmesi gereken norm, değer ve tutumları öğrenirken geçirdiği süreçtir (Kartal, 2003).

**Örgütsel sosyalleşme stratejisi.** Örgütlerin işgörenlerin sosyalleşmelerinin başarılı olması için kullandıkları yöntemlerdir (Uğurlu, Kırıl, ve Aksoy, 2011).

**İletişim.** Bireylerin, karşısındakine davranışlarını istedik yönde etkileyebilmek ya da bir amaç doğrultusunda değişime uğratmak amacıyla hissettikleri duyguları, sahip oldukları düşünce, tutum ve ya davranışlarını sözlü, yazılı, ya da sözsüz olarak aktarma işi olarak tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2010).

**Örgütsel iletişim.** Örgütte bir işgörenden diğer işgörene ya da işgörelere bir mesajın, sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bakan ve Büyükbese, 2004).

## Bölüm II: Kuramsal Çerçeve

Örgütleri oluşturan bireylerin; ortak paydada buluşarak ortak amaç doğrultusunda işe alışma, iş birliği ve ilişki içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Barnard, 1962).

### Örgüt

İnsanın doğuştan getirdiği bazı fizyolojik gereksinimleri bulunmaktadır. Zaman içerisinde üyesi olduğu toplumla etkileşim kurarak toplumsal ve psikolojik gereksinimler ortaya çıkmaktadır. İnsanın doğuştan getirdiği fizyolojik gereksinimler zaman içerisinde değişime uğramazken bu gereksinimlerin karşılanma şekli ve bu amaç doğrultusunda kullanılan yöntem ve araçlar değişime uğramıştır. İnsanların bir davranışta bulunmasını sağlayan itici gücü gereksinimleri ve bunları karşılama isteğidir. Ancak insan tek başına tüm gereksinimlerini karşılayamaz ve bunun için diğer insanlarla işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple insanlar bir amaç doğrultusunda bir araya gelip güç birliği yapmışlardır. İlk insan örgütleri bu işbirliği çerçevesinde temel ihtiyaçlarını (korunma, avlanma vb.) karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan ilk toplumsal örgütler yıllar süren bir değişim ile sürekli gelişim göstermiştir. Zaman içerisinde örgütlerin gelişmişliği toplumların gelişmişliği ile orantılı hale gelmiştir (Alıç, 1995). Örgütler çeşitli sebeplere bağlı olarak insanların hayatlarının pek çoğunda ilişkili olmaktadır. İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü örgütlerle geçirirler ve örgütler yaşamlarını etkilemektedir. Bireyler bir okulun, şirketin, dinsel, sosyal, kültürel ya da ekonomik bir örgütün üyesi olmaktadır ve zamanlarının büyük kısmını örgütlerde harcamaktadırlar. Bir örgütte işgören iken diğer örgütte öğrenci, müşteri, hasta olarak bulunabilirler (Can, 1999).

Genel anlamda örgüt, belirlenmiş amaçlar için işgörenlerin koordinasyonunun sağlandığı bir yönetim fonksiyonu; amaç, insan ve teknoloji öğelerinin etkileşimini

oluşturarak, kişilik oluşturan ve özgün bir kültür meydana getiren; uğraşları, mevkileri, işgörenleri ve birbirleriyle olan iletişimi anlamamızı sağlayan bir sistemdir (Güçlü, 2003).

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak için, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda düzenli işlerle ilgilenmek için güçlerini aynı yöne yönlendiren işgörenlerden oluşan bir sistemdir (Başaran, 1989).

### **Örgüt Kültürü**

Kültür, insan ve çevresiyle ilişkili her şeyi içermektedir. İnsanların bütün etkinliklerinin sonucunda meydana gelen değer yargıları kültürün parçasını oluşturmaktadır. Bununla beraber kültür, insanlığın tarihsel gelişimini ve toplumsal ilişkileri yönlendirmektedir. Bütün toplumlar zamanla kendisine ait ve öteki toplumlardan ayıran kendine ait bir kültür oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, kültürdeki alt kültürleri kapsamakta ve onları bir araya getirmektedir. Bu yüzden örgüt kültürü örgütteki işgörenlerin örgüte beraberinde getirdikleri inançlar, normlar, davranış gibi değerlerden de etkilenmektedir. Örgüt kültürü daha çok manevi öğelerden oluştuğu için her örgütün güç aldığı örgüt kültürü farklı olmaktadır. Örgütler de topluluklar gibi kendilerini yansıtan ve öteki örgütlerden kendisini ayıran kültürlerini oluşturma çabasındadır. Oluşturdukları bu kültür sayesinde örgüt içerisindeki işgörenlerle ortak bir güç oluşturup örgüt amaçlarına daha kolay ulaşarak örgüt varlığını sürdürmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, Erdem, 2007; Şişman, 2007). Bir gruba dahil olmuş bireyler kültürü, gruptaki herkes tarafından benimsenmiş ve ortak paylaşım olan inançlar, değerler ve normlar olarak ifade etmektedir (Aydınlı, 2003; Bakan, 2008; Karapınar, 2015). Kültür bireylerin belli bir amaca yönelik oluşturduğu sosyal sistemler kadar eski kabul edilirken örgüt kültürü kavramı ve çalışmalarının görece daha yeni olduğu söylenebilir (Gizir, 2003).



Örgütteki bir işgörenin, işin yüklediği tüm bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli olmamaktadır. Öncelikle işgörenin, karşılaşılan birbirinden farklı durumlarda ne tür ve nasıl bir davranış ortaya koyacağını etkileyen formal veya informal kurallar yani örgüte ait normları benimsemesi gerekmektedir. Benimsenen normlardan sonra, işgören kendisinin ve diğer işgörenlerin rolleri ile ilgili özellikleri benimsemelidir. Tüm bu aşamalardan sonra işgören, örgütün kültürü, organizasyonda benimsenmiş değerler, gelenek, tutum ve ideolojiye dair bilgilendirilmelidir. Son aşama işgören sistemin özde nasıl ilerlediğini görmelidir. Güç ve otoritenin merkezine kimin sahip olduğu veya olmadığı, örgüt içindeki politik ilişkilerin, informal iletişim yolları ve bunların güvenilir olup olmadığının ve temeldeki etkinlikler haricinde kalan ama etkili olan atmosfer detaylarının işgören tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Tüm bu sürecin işgören tarafından başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yeterli olmamaktadır. İşgörenin bu biçimde örgüte uyum süreci sağlandıktan sonra işgörenin çevresindekilerle etkili ilişkilerde bulunması istenmektedir. Kültür; örgüt yöneticileri ve çalışanları içine alan bir sosyal süreçtir (Aydınlı, 2003; Karapınar, 2015).

Örgüt kültürü, işgörenin ve örgütün uyumunun yanında işgörenlerin diğer işgörenlerle de bütünleşme sağlamasını amaçlamaktadır. Bir örgütte paylaşımda bulunulan normlar, o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Bahsedilen kültürel normlar, örgüt iletişiminin nasıl ilerlediğini, kararların nasıl oluşturulduğu ya da işgörenlerin örgütte nasıl yer değiştirdiği ile alakalı olabilir (Aydınlı, 2003).

Örgütle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, örgütün bir amaç için meydana geldiği, birden fazla bireyin çabası, bilgi ve becerilerinin bir araya getirilmesi ile iş bölümü ve koordinasyonunun sağlanarak oluşturulan açık bir sosyal sistem olduğu görülmektedir (Leblebici, 2006).

**Örgüt kültürünün öğeleri.** Bir toplumun yaşama biçimini benimsediği kültür oluşturmaktadır. Kültür soyut bir kavramdır. Bu kavramı oluşturan soyutlamalar, toplumun

yaşam biçimini simgeler. Toplumların farklı kültürü benimsemelerinde, farklı yaşam biçimi etkili olmaktadır. Bu sebeple toplumların kültürleri birbirinden farklılaşmaktadır. Buna rağmen toplumlar farklı kültürü benimsemiş olsalar dahi, kültürü oluşturan ortak bazı öğeler bütün toplumlarda bulunur fakat bu öğelerin önem sırası farklılık göstermektedir (Köse, Tetik, ve Ercan, 2001). Anlamli bir örgüt kültürünün olabilmesi için iletişimin sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim birbirleriyle yakın ilişkilidir. Örgütsel iletişim ile örgüt kültürünün sembolik dünyasını oluşturan ve başlıca öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, gelenekler, tarih gibi olgular yorumlanabilmektedir (Çelik, 2000). Kültürü oluşturan bu öğelerin, birbirleriyle ilişkileri bulunmasına rağmen bir arada ele almak çok mümkün olmamaktadır. Bu sebeple örgüt kültürünün daha etkili anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi için öğelere bölünerek çözümlenmesi daha uygun görülmektedir (Şişman, 2007).

İlgili literatür tarandığında, araştırmacıların kültürü meydana getiren öğeleri nesnelliğine ve öznelliğine, öğelerin gözlemlenebilirlik düzeylerine göre farklı ele aldıkları ve bu öğeleri farklı şekilde sınıflandırdıkları görülmektedir. Duncan (1989), örgüt kültürü öğelerini gözle görülüp görülmemesine göre sınıflandırırken Meek (1988) ise örgüt kültürünü oluşturan öğeleri sembol, ortak törenler, ortak bir ülkü olarak üç alana ayırarak incelemiştir. Louis (1985), öğeleri artifaktlar, ortak simgeler ve anlamlar olarak sınıflandırmıştır. Öte yandan Lundberg (1996), örgüt kültürü öğelerini, bakış açısı, değerler sayıltılar olarak ele almıştır (Gizir, 2003). Alan taramasında yaygın olarak bulunan örgüt kültürü öğeleri; değerler, normlar, inançlar, dil, kahramanlar, hikâyeler ve törenler şeklindedir. Kültürü oluşturan öğeler, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Değerler. Örgütlerin kültürünü oluşturan önemli bir etken olan değerler aynı zamanda, örgütün içindeki iletişimin niteliği, örgütteki işgörenlerin örgüt içerisinde yükselme biçimlerini ve örgütün içerisinde alınan kararların niteliğine yönelik bilgi içermektedir

(Aydınlı, 2003). Değer, bir durum karşısında başka bir durumu seçme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışların kaynağını oluşturmakta ve onların yargılanmasını sağlamaktadır. Bunların yanında değerler, kültür içerisindeki bireylerin önemli gördüklerini tanımlar; isteklerine ve arzularına, tercihlerine ve istenmeyen durumlara kılavuzluk etmektedir. İşgörenlerin faaliyetlerini nitelendirme ve değerlendirmede kullanılan ölçütlerin kaynaklarının belirleyicisi değerlerdir. Örgütün benimsemiş olduğu kültürdeki değerler, örgütün amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır. Değerlerin örgüt kültürü hakkında yansıttığı bu nitelikler, örgütün kimliği ve yönetim felsefesi içinde değişik biçimlerde ifade edilmektedir (Erdem, 2007).

Değerler, bireylerin durumunu, sergilemiş oldukları iş ve hareketleri, nesnelere ve başka bireyleri değerlendirirken kabul ettikleri örüntüleri oluşturur. İşgörenlerin davranışlarını nitelendirmeyi, değerlendirmeyi ve yargılamayı sağlayan ölçütlerin kaynağını değerler oluşturmaktadır (Başaran, 1991).

İyi ve kötü arasındaki ayrımı oluştururken değerler önemli rol almaktadır. Bireylerin ortaya koyduğu çalışmalarını ve sergilediği davranışlarını nitelendirirken, değerlendirirken ve yargılama yaparken kullanılan ölçütlerdir. Değerler, seçenekler arasında iyi olanı seçmeyi ve yargılama yapabilme yetisini sağlar. Olanı değil olması istenilen hedefleri belirlemek ve temsil etmek değerler ile olmaktadır. Belirlenen hedefler; dürüstlük, çalışkanlık, saygınlık ve yardımseverlik gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı bilinen ve benimsenip uygulandığı zaman bireye ve içinde yer aldığı örgüte katkı sağlayacağı düşünülen kavramlardır (Taymaz, 2000, Leblebici, 2016).

Normlar. Normlar, belli bir grubu oluşturan bireylerin paylaştıkları ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyerek ve hareketlerine yön verir. İş görenlerin örgüt kültüründeki davranışlarını etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler normlardır. Bir grubun içinde bulunan tüm üyeleri tarafından paylaşılan normlar değerlerin

bir yansıması olarak ortaya çıkar ve kolektiftir (Aydın, 2001; Pehlivan, 2001). Bireylerin çoğunluğunca kabul gören davranış koşullarını ve ölçütlerini oluşturur. Bireylere, davranışlarında, ilişkilerinde ve etkileşimde bulduklarında rolleri konusunda yol gösterir (Taymaz, 2000).

**Semboller.** Örgüte daha önceden dahil olmuş işgörenler gibi örgüte yeni katılmış işgörenlerin de örgütün benimsediği yaşantıyı ve yaşantıyı oluşturan değerlerin, inançların, normların tanınması ve öğrenilmesi semboller aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple örgütsel semboller, örgütteki işgörenler arasında iletişimi ve öğrenmeyi sağlamaktadır (Şişman, 1994).

Örgütteki işgörenleri örgütün ortak amacı için birlikte hareket etmeye teşvik eder ve işgörenlerin yaptıkları işe ve örgüte karşı bağlılığını ve motivasyonunu sağlamada sembollerin önemli bir işlevi vardır (Varol, 1993). Sistemlerin devam etmesini sağlayan ve sistemlerdeki değişmeyi yönlendiren de sembollerdir (Sargut, 2010).

**İnançlar.** İnançlar bireylerin konu hakkında sorgusuz kabul ettikleri doğrular ve gerçeklerdir ve örgüt kültürünün temel unsurlarından birisini oluşturmaktadırlar (Şişman, 2007). Bireylerin gerçeği ve sosyal gerçekleri nasıl algıladıklarını göstermektedir (Bozkurt, 2000).

Örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüte getirmiş olduğu inançlar işgörenlerin işlerine karşı tavırlarını, tutumlarını, davranışlarını ve diğer işgörenlerle olan ilişkilerine etki etmektedir. Bu sebeple örgütün, farklı kültürleri benimsemiş işgörenler için örgütün alt kümesini oluşturan sosyal kesimlerin benimsediği kültürel yapıyı analiz edip tanımları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

**Gizli Sayılılar.** Örgütteki işgörenlerin insanlara, nesnelere ve olaylara karşı geliştirdikleri ve tartışmasız kabul ettikleri, davranışlarını etkileyen örtülü (gizli) inançlardır.

Bu sayılılar, örgüt kültürünü oluşturan örgütün sahip olduğu değer, inanç ve normlarına yön vermektedir (Çelik, 2000; Bozkurt, 2000).

### **Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı**

Eğitim kurumlarının örgüt yapısı, örgütün başarısında da etkili olmaktadır. Bir eğitim örgütünde kültürün, akademik olarak başarıyı önemli gören, performans değerinin yüksek olmasını amaçlayan ve diğer bireyler ile işbirlikçi ilişkilerinin oluşturulmasını öncelikli hedef tutan özellikleri taşıyor olması beklenmektedir (Balcı, 2002).

Okul, çevresinden aldığı kaynaklardan en önemlisi olan öğrenci ile beraber öğretmen, program ve teknoloji gibi kaynakları alarak çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanlar olarak ürün sunan, işleyişi değerlendirerek dönütler elde eden, dönütlerin ışığında program ve süreçleri inceleyerek gerekli görüldüğü takdirde değişiklikler yapan ve okulun sürekliliğini sağlayan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2005).

Zaman içinde hızla değişen koşullar ve durumlara uyum sağlamaya çalışan örgütler birtakım sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunların temelini değişmiş olan koşul ve durumlara uyum gösterememenin ve bu değişimlerde görev alacak işgören gücünün olmaması oluşturmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işgörenler ve işgörenlerine güçlü bir kültür sunan eğitim kurumları sorunların çözümü için önem kazanmaktadır (Kahveci, 2015).

### **Okul Kültürü**

Okulların kendilerine ait zaman içinde oluşturdukları yaşamlarını sürdürme biçimi okul kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bir okulun kendine ait kültürü oluşurken, okulun benimsediği gelenekleri ve görenekler, işgörenlerin beraberinde getirdiği özellikleri ve birbirleriyle olan iletişimi etkili olmaktadır. Ayrıca okul kültürü, öğretmen ve öğrenciye kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu belirtmektedir (Balcı,2007).

Bir okulun kültürü, değerleri, inançları, efsaneleri, benimsediği kurallar ve işaretlerin okuldaki bireyler tarafından benimsenmesi ve kullanılması ile oluşturulan okula ait anlam ve semboller birikimi olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Özen- İşbaşı, 2001; Ayık ve Ada, 2009). Bir okulda bireylerin karşılaştıkları problemlere karşı buldukları çözümlerin biriktirilmesi ve birikimlerin okula yeni dahil olan bireylere iletilmesi ile okul kültürü meydana gelmektedir (Yavuz ve Yılmaz, 2012).

Kendilerine ait kültüre sahip ve açık sistem olarak tanımlanan okullar, girdilerini toplumdan almakta ve çıktısını topluma vermektedir (Çelik, 1993). Girdisini toplumdan alan ve çıktısını topluma veren okulların bazı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler üç grupta toplanmaktadır; sosyal, politik ve ekonomik. Öğrencilerin sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamak başka bir ifade ile öğrencilere kültürü aktarmak okulun sosyal işlevidir. Okulun bu işlevi sırasında, okul kültürünü korumakta aynı zamanda gelişmesini sağlamaktadır. Böylelikle kültürün yenileşmesi ve kararlılığı devam ettirilmektedir. Okullar arasındaki ayırt edicilik okul kültürü ile sağlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2000; Yıldırım, 2001).

Literatürde okul kültürü ile ilgili farklı sınıflandırmalar mevcut olmakla beraber bu çalışmada Terzi (2005) tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Buna göre;

**Destek kültürü.** Bu kültürlerin temelinde insan ilişkileri ve güven vardır. Böylelikle örgüt üyeleri arasında ilişki ve bağlılık oluşmaktadır. Örgüt üyeleri birbirlerine karşı güven duyar ve somut destekte bulunurlar. Birbirleriyle iletişim kurarken dürüst ve açık olurlar, yüksek başarı için, sorunlara çözüm bulmak için bilgilerini arttırmak ve önemli olan şeyleri korumak için çabalarlar.

**Bürokratik kültür.** Bu kültürlerde kurallar ve akıl ile sınırlı yapılanmalar mevcuttur ve kişisel ilişkiler önemsenmemektir. Örgüt yönetimi, örgütteki uygulamaları kontrol etmek isteğiyle ayrıntılı tanımlamalara başvurmaktadır. Bu tip örgütlerde kuralların ve standartların

sayısında artış meydana gelmektedir. Artan kurallara ve standartlara uymak önemli bir konudur.

**Başarı kültürü.** Bu tür oluşuma sahip kültürlerde, kurallara uyma örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerinden sonra gelmektedir. Örgüt üyelerine yüklenen bireysel sorumluluklara önem verilir. Kendi sorumluluklarını başarı ile yapan örgüt üyeleri örgüt tarafından desteklenir.

**Görev kültürü.** Bu tip örgütlerde de örgütün odak noktasında örgütsel amaçları gerçekleştirmek yer almaktadır. İş merkezli örgütlerdir ve her şey örgütün ortak amaçlarına yöneliktir. Bireysel amaçlara önem verilmemektedir.

### **Okul Yönetiminin Etkililiği**

Toplumsal açık sistem olan örgütlerden biri de okuldur. Okullar da her örgüt gibi varlığını devam ettirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için yoğun çaba göstermektedir. Göstermiş oldukları bu çabalarına karşın bir kısmı etkili bazıları ise daha az etkili şekilde nitelendirilmektedir (Çelikten, 2001).

Örgüt bilinçli bir şekilde sosyalleşme sunarken, okul yöneticileri ve öğretmenler fark etmeseler de örgütsel sosyalleşme sürecinin içerisinde yer alırlar (Kartal, 2003). Genellikle örgüt tarafından alınan kararlar somut eylemlerle nitelendirilmektedir. Örgüt tarafından verilmiş olan kararların örgüt ve örgütteki işgörenler için fayda sağlaması amaçlanmaktadır. Örgütün benimsemiş olduğu prensipler, benimsediği yol ve yöntemler, örgüt yöneticilerinin aldığı kararlar, değişiklikler ve örgüt içinde gerçekleşen diğer olaylarda ölçüt olarak etkililik kullanılmaktadır. Başka bir açıdan örgüt yöneticisinin başarısı değerlendirilmesi, aldığı kararların sonuçlarına bakılarak yapılmaktadır. Bu sebeple örgüt yöneticileri, başarısız olmamak için doğru ve etkin karar alma uğraşındadır. Sonuç olarak örgüt yöneticisinin karar alma sürecinde etkili olması istenilen değil zorunlu bir durumdur (Çelikten, 2001). Okul

yöneticisi bu süreçte iletişime ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bir örgütü yönetmek, verimliliği arttırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimle mümkündür (Geçikli, 2004).

Okul yöneticileri, kültüre zamanla şekil verir, öğeleri dikkate alarak öğrenci ve öğretmenlerle işbirliği yaparak okul başarısını sağlayan, işbirlikçi tutumu benimsemiş okul vizyonu oluşturmaktadır (Çelikten, 2001). Okulun öğelerinden olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin davranış biçimleri okul kültürü tarafından etkilenmektedir. Bu yüzden dikkat edilmesi gereken okullardaki kültürün işbirlikçi yapıyı destekleyici biçimde oluşturulmasıdır. İş birlikçi kültürü benimseyen okullardaki bireylerin, paylaşımcı ve okulun başarısını arttırabilmek için uğraşması beklenmektedir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007).

Okul yönetiminden, okulun kültürünün temel taşlarını; kabul edilen sayılıları ve inançları bilip bu temel taşlar arasında birliktelik oluşturup kültürel öğeleri işe koşması ve böylece, örgütsel verimlilik ve etkinlik performansında artış olması beklenmektedir. Bu yönden bakıldığında, kültürel öğelerin örgüt içerisinde iyi yönetilmesi örgütteki verimlilik ve performans açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkacağı kabul edilmektedir. Okulların verimliliği söz konusu olduğunda kültür önemli rol oynamaktadır. Okullarda, başarı destekli ve her bireyi belirli bir amaç etrafında bir araya getiren bir kültürün olması gerekmektedir. Bir okulda, öğrenciler öğretmenlerine yardımda bulunacak bir kültüre sahip ise bu okulda öğrenci başarısında artış olması beklenmektedir (Sezgin, 2010). Etkinlik belirlenen hedefleri gerçekleştirme derecesi ile ilgilidir. Yönetimsel etkinlik, yönetimin tüm faaliyetleriyle ilgili hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve başarılı olmasını belirtmektedir. Yönetimin sahip olduğu beşerilik özelliği, insanın yönetimsel etkinliklerde ve organizasyonlardaki hayati önemini gösterir. Bu durumda yönetimsel etkinlik ve diğer tüm başarı ölçütleri, esasen birey çabasıyla meydana gelmektedir. Teknolojik, finansal veya toplumsal tüm etkinlik bireylerin çabalarının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Aydınlı, 2003).



Toplumdaki bireylerin gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan örgütün yani okulun, daha önceden belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkili işletim ve yenileşme sağlamak okul yönetiminin amacını oluşturmaktadır. Yönetimin etkililiği, okulu, verimini, sağlığını, yararını ve örgütteki işgörenlerin işten aldıkları doyumunu etkilemektedir (Başaran, 2000).

Kararlarına ve eylemlerine etki eden iç ve dış etkenlerin farkında olan okul yöneticileri, okulda etkili bir ortam oluşturmaktadır. Okul yöneticileri, iç ve dış etkenlere kararları üzerindeki etkilerini açıklayıcı, bu etkenlerle iletişime ve etkileşime uygun bir yaklaşım sergilemelidir. Okul yöneticisinin yönetmekte olduğu okulun etkililiği ve yöneticinin yetkinliğini olumlu yönde etkileyen, yöneticinin sergilediği bu yaklaşım olacaktır (Açıkalin, 1995).

Örgüt içerisinde yönetici veya yöneticiler, örgüt kültürünün temel taşlarını meydana getiren öğeleri keşfeder ve bu öğeler arasında birliktelik sağlarsa örgüt içerisindeki performans ve verimlilik artacaktır. Bu sebeple kültür ve kültürü oluşturan dinamiklerin verimli yönetilmesi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Tam aksi halde ise olumsuz sonuçlar meydana gelecektir (Ayık ve Ada, 2009).

Örgütü meydana getiren öğelerin arasındaki uyumun derecesine, örgütteki işgörenler arasındaki uyuma ve ilişkilerine iletişim temel oluşturmaktadır. Etkili bir iletişim süreci yani uyum ve ilişkileri sağlamak işgörenler arasındaki bağı güçlendirirken aynı zamanda örgütsel etkinliği artıracaktır. Örgütlerin etkinliği konusunda iletişimin rolü önemli olmaktadır. Yöneticiler işgörelere neyi, nasıl ve ne zaman yapılmasını istediğini iletişim yolu ile aktarmaktadır. Bu sebeple iletişim yöneticinin temel aracı olmaktadır. Örgüt içerisinde işgörelere iş yaptırarak örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlayan kişi yönetici olduğu için, örgütün amaçlarına ulaşmadaki başarısını etkileyen önemli faktörlerden biri iletişim süreci olmaktadır (Atak, 2005).

Örgütün amaçlarını yerine getirilmesini sağlamak, eğitimin kalitesini artırmak ve yeniliklere ayak uydurulabilmesini sağlamak eğitim yöneticisinin temel görevlerindedir. Bu sebeple yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler önem kazanmaktadır. İletişim becerisi ve sorun çözme becerisi bu yeterliliklerin başında gelmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin sahip oldukları bilgi ve beceriler, okulların hedef ve amaçlarına ulaşmalarında önem taşımaktadır (Yeşilmen, 2016).

## **İletişim**

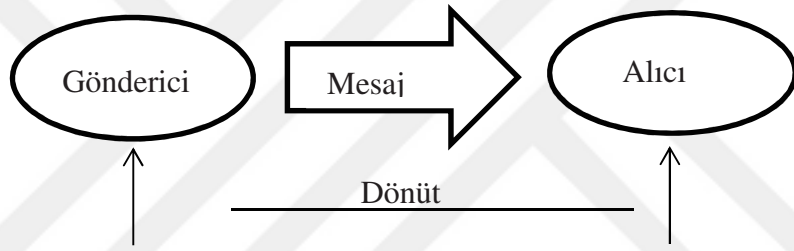
İletişim kavramının tanımı geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu konuyla ilgili çalışma yapan çoğu kişi kendine göre iletişim tanımı yapmıştır. Bazı tanımlar çok sığ ele alınmışken bazı tanımlar ise derinlemesine yapılmıştır. Bazıları iletişimi sadece konuşmaya indirgeyerek tanımlarken bazıları ise beden dilinin, kıyafetlerin, jest ve mimiklerin de iletişime dahil olduğunu belirten tanımlamalar yapmıştır (Özbey, 2011).

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamasından itibaren ortaya çıkan, toplumsal etkileşimlerde görev alan sembolik mesajların karşılıklı anlaşılabilmesiyle ve anlamların aralarında paylaşılması süreci iletişimdir (Telman ve Ünsal, 2005). İletişim, kişiler arasında gerçekleşen bütün ilişkilerin, örgütlerin ve toplumların oluşmasını sağlayan ve üyelerini bir arada tutan bir araç niteliğindedir (Gürgen, 1997).

İletişim sosyal süreçleri etkileyen sinir sistemine benzetilebilir. İletişim toplumsal unsurların birlikte oluşturdukları ilişki, uyum ve koordinasyonu sağlamaktadır. Sosyal yapının uyumlu olması iyi bir iletişimin, çatışma içerisindeki sosyal yapının temelini ise kötü iletişim oluşturmaktadır. Toplumsal yapılarda olduğu gibi örgütler de varlıklarını etkin şekilde devam ettirebilmek ve korumak için iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple iletişimin rolü örgütsel yapılar için de iyi tespit edilmelidir (Halis, 2000).

İnsanların yapmış oldukları birçok etkinlik iletişim olarak tanımlanmaktadır. İletişim, bir süreçtir ve bu süreçte bilgiyi üretme, üretilen bilginin aktarılması ve anlamlandırılması gerçekleşir. İletişim becerileri olarak ifade edilen; kendini diğer insanlara ifade etme, karşısındakini dinleme, konuşma, soru sorabilme, arkadaşlık ilişkileri kurabilme, kendini ve düşüncelerini savunabilme gibi bireyin sonradan kazandığı ve tepkilerinin olumlu olmasını sağlayan bireyin taşıması gereken becerilerden oluşmaktadır (Lavasani ve Afzoli, 2011; Dökmen, 2005).

İletişim basit olarak; gönderici- alıcı- mesaj ve kanal olarak 4 öge ile sağlanmaktadır Bolat (1996).



Şekil 1. Basit bir iletişim modeli (Bolat 1996).

Şekil 1'e göre; gönderici olan kişi duygu ve düşüncelerini semboller yardımı ile mesaj haline dönüştürerek alıcıda etki oluşturmayı amaçlamaktadır. Oluşturduğu mesajı kanal aracılığı ile karşı tarafa aktarır. Alıcı, gönderilen bu mesajı kendine göre anlamlandırır ve tepkide bulunur. Alıcının vermiş olduğu tepki ise dönüt olarak ifade edilir. Bu sistemde iletişimi aksatacak bütün etkenler gürültü olarak nitelendirilmektedir.

Gönderici, alıcıya iletilecek mesajı (bilgi, düşünce, duygu vb.) ses, söz, mimik, yazı ya da resim gibi simgelerle bir biçime sokarak araç veya yöntem yardımı ile iletişimi başlatan ögedir. Gönderici mesajı ortaya koyandır. Gönderici bir insan olabileceği gibi bir gazete, dergi, televizyon da olabilir. Mesajın temelini oluşturan gönderici, mesajı alıcının duyu organlarından en az birine iletmelidir (Davis, 1988). İletişimin etkili olması için mesaj, göndericinin ve alıcının dikkatini çeken ortak bir paydayı kapsamalı ve iki taraf içinde geçerli

olan simgelerle iletilmelidir. Gönderici ya da alıcının ilgisini çekmeyen, değerleri ve inançlarına uymayan durumlarda mesaj sağlıklı bir şekilde iletilmeyecek ve etkili bir iletişim gerçekleşmeyecektir. Yine gönderici ile alıcının birbirlerine olan tutumları, iletişim sürecini etkilemektedir. Göndericinin mesajının etkili bir şekilde alıcıya ulaşması için mesajın niteliklerine en uygun kanalı bulmalıdır. Bunu da alıcının özellikleri, iletişimin zamanı, mesajın özellikleri ve seçilen kanalın özellikleri dikkate alınarak yapılması gerekmektedir (Bolat, 1996).

Gönderici oluşturduğu mesajı uygun kanallar ile alıcıya iletmesi iletişim için yeterli olmamaktadır. Alıcı gelen mesajı kendisine ve düşüncelerine göre ölçmesi ve yeni anlamlar kazandırdıktan sonra anlamları mesaj biçiminde göndericiye iletmesi gerekmektedir. Göndericinin alıcıya iletmiş mesajın alıcı tarafından yeniden anlamlandırılarak göndericiye iletme sürecine dönüt adı verilmektedir. Dönüt sağlanmazsa eğer gönderici mesajın alıcıda oluşturduğu etkisini bilememektedir ( Bolat, 1996; Erol, 1984).

İletişim genel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir (Tulunay, 2010).

**Sözlü iletişim.** Sözlü iletişimin iki tane alt sınıfı vardır; dil ve dil ötesi iletişim. Bireylerin hissettikleri duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini dil ile aktarma ve bu süreçte nasıl aktardıklarını kapsayan süreçtir.

**Sözel olmayan (sözsüz) iletişim.** Bireylerin arasında konuşmayla beraber bedensel hareketler ile tanımlanırken örgütsel iletişimde ise binanın fiziksel özellikleri, örgütün amblemi gibi unsurlar ile tanımlanmaktadır.

**Yazılı iletişim.** İletilen mesajın geçerlilik ve güvenilirliğini koruyarak kalıcılığını sağlamak için kullanılan iletişim türüdür. Broşür ve el kitapları, raporlar, afiş, ilan ve bültenler yazılı iletişimi sağlayan araçlardan bazılarıdır.

**İletişimin amacı ve önemi.** Örgütün verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan etkenlerden en önemlisi iyi bir iletişim ağına sahip olmasıdır. İnsan ilişkilerinde yeri dolmayan bir unsur

olan iletişim, örgütsel yapıyı etkileyen diğer faktörlerden daha karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. Örgüt yöneticileri sahip oldukları bilgiler ve aldıkları geribildirimler ile örgütsel eylemlere yönelik karar almaktadırlar. Örgütsel öğelerin arasındaki ve örgüt üyeleri arasındaki uyumu iletişim etkilemektedir. Tüm bunları etkileyen iletişimi etkin kılmak örgütsel etkililiği arttırırken aynı zamanda da güçlü bir bağ oluşturacaktır (Halis, 2000; Karaçor ve Şahin, 2004).

İletişimi olumlu ve olumsuz etkileyen birçok unsur vardır. Ses tonu, beden dili, iletişime geçen kişilerin birbirlerine göre olan konumları ve birbirlerini dinlemeleri, jest ve mimikler başlıcaları arasında yer almaktadır. Bu unsunlar iletişimin başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt içi iletişim, örgüt içerisinde haberlerin ve bilgilerin yayılmasını sağlarken örgütteki kişiler ve süreç arasında bağlantı sağlamaktadır. İletişimle beraber herkesin kabul gördüğü ilgi, görüş, düşünceler oluşur ve paylaşılır. Örgütler açık sistem olarak kabul edilmektedir ve iletişimin gerçekleşmediği örgütlerde, örgütün devamını sağlayamayacağı söylenebilmektedir (Vural, 2003; Kocabaş, 2005; Özbay, 2005; Çetin, 2011).

İletişimin amacına ulaşmasını, gönderici ve alıcıyı etkileyen psikolojik etmenler etkileyebilmektedir. Bu etmenler arasında gönderici ve alıcının birbirlerine olan tutumları, iletişime dair olan tutumları, gönderici ve alıcının bulunmuş olduğu statü özellikleri sayılabilir. İletişimin amacının gerçekleştirilememesi teknik etmenlerden de kaynaklanabilir. Mesajın iletileceği zaman, mesajın niteliği ve kullanılan yöntem teknik etmenler olarak sıralanabilir (Bolat, 1996).

**İletişim türleri.** İlgili literatür incelendiğinde yaygın olarak iletişim türlerinin beş ana guruba ayrıldığı görülmektedir.

***Biçimsel (formal) iletişim yöntemleri.*** Biçimsel (Formal) iletişim, örgütün benimsemiş olduğu örgütsel kurallara bağlı olarak gerçekleştirilen, örgüt üyelerinden bağımsız örgütteki statüler arasında gerçekleşen bir iletişim türüdür (Gürgen, 1997).

Örgüt içerisindeki iletişim, örgüt şemaları ve yönetmeliklerinde birbirleriyle iletişim kuracak işgörenler belirtilerek iletişim planlanmış bilginin sağladığı kanallar ile gerçekleşmektedir (Yörük ve Kocabaş, 2000).

***Dikey iletişim.*** Dikey iletişim, örgütlerde formal iletişimin bir boyutunu oluşturmaktadır. Dikey iletişim, örgüt yönetimi ile örgütteki işgörenler arasında gerçekleşmektedir. Bu iletişim, aşağı doğru olduğu gibi yukarı doğru da olabilecek şekilde gerçekleşmelidir (Kocabaş, 2005).

***Yatay iletişim.*** Yatay iletişim formal iletişimin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Aynı örgütsel seviyede bulunan bölümler ve kişiler arasındaki koordinasyonu sağlayan iletişimi tanımlamaktadır (Can, 1992; Kocabaş, 2005).

***Çapraz (diyagonal) iletişim.*** Çapraz iletişim, farklı bölümler ve farklı düzeydeki kişiler arasındaki iletişimi ifade etmektedir (Kocabaş, 2005).

***Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Yöntemleri.*** İnformal İletişim, örgüt üyelerinin oluşturduğu informal gruplar ve informal grupların arasında kişilerin gerçekleştirdiği bir iletişim türüdür (Gürgen, 1997).

## **Örgütsel İletişim**

Formal örgütlerde temel öğeleri; ortak amaç, bu amacı gerçekleştirmeye istekli işgörenler, ve iletişim oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri, gruplar ve örgüt öğeleri arasında istenilen etkileşimi sağlayan ise örgütsel iletişimidir. Bir örgütte, iletişim istenilen düzeyde ise örgüt amaçlarının, örgüt üyeleri tarafından anlaşılıp benimsenmiş olması örgütteki bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği ve eşgüdümle davranış sergileme eğilimi

göstermeleri beklenmektedir. İletişim olmadan işgörenlerin ortak amaç doğrultusunda işbirliği sağlaması mümkün olamaz (Aydın, 1994; Vural, 2003).

Günümüz yönetim anlayışında, örgütlerin birden fazla yönü kapsamı, örgütlerin çevresiyle ilişkilerini önemseyen, bunlara bilimsel ve sistematik yaklaşan bir iletişimi benimsemektedir. Örgüt yöneticilerinin, bireysel ve örgütsel etkinliklerde, kişi ve kuruluşlarla iletişim kurarken olumlu tutum ve davranışları örgütün yararına çevirebilmek için iletişimi kullanmak zorundadır. Örgüt yöneticileri, iletişim becerilerini kullanma ölçülerine oranla başarılı ya da başarısız şeklinde nitelendirilebilirler. Bir örgüt yöneticisine göre iletişim, yüklenmiş olduğu yönetsel rolden kaynaklı bir zorunluluk olmaktadır. İletişim yönetimde ilgili bir davranıştır ve örgüt yöneticisi için farklı durum ve şartlarda ortaya çıkan bir süreçtir. İletişim yönetsel bir beceridir ve teknik, analitik problem çözme, karar verme, kavrama ve beraber çalışma becerilerini kapsamaktadır (Halis, 2000). Başarılı bir örgüt, kendi içinde işgörenler ve yöneticileri arasında hem de çevresi arasında sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturmuştur (Aydın, 1994).

Örgütlerde iki farklı örgütsel yapı bulunmaktadır. Bunlar; resmi (biçimsel) ve resmi olmayan (biçimsel olmayan) yapıdır. Resmi (biçimsel) yapı; genel olarak örgüt öğelerini ve ilişkileri yazılı olarak belirtebilir. Bu örgütlerde resmi iletişim ortaya çıkmaktadır. Resmi iletişimde belirlenen iletişim kanalları kullanılmaktadır. Resmi yapı içerisindeki örgütlerde, bütün işgörenlerin birbirinden farklı az ya da çok rolü ve statüsü bulunmaktadır. Bu yapıda işgörenler belirli bir davranış kalıbına girerek rolüne ve statülerine uygun davranmaları beklenmektedir. Kimin neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacağı bilinir ve böylece işgörenin davranışlarına yön vererek düzen ve devamlılık sağlanır. Bu sayede örgüt kurumsal bir boyut kazanmaktadır (Gürgen, 1997; Atak, 2005). Örgütteki işgörenlerin iş ya da farklı bir konuda birbirleriyle geliştirdikleri ön görülemeyen ilişkileri örgütte resmi olmayan (biçimsel olmayan) yapıyı oluşturur. Örgütü oluşturan işgörenler heterojen yapıya sahip oldukları için

alt gruplar kurmaları engellenemez. Bu yapı, resmi yapıyı etkilemektedir. Bu sebeple yöneticilerin resmi olmayan yapıya önem vermeleri, bu alt grupların iletişim kanalları ile resmi olmayan grubu da kontrol altında tutması gerekmektedir (Atak, 2005).

**Örgütsel iletişimin önemi ve amaçları.** Örgütsel iletişim örgütlerin var olmasını sağlayan ve devam etmesinde rol oynayan en önemli etkenlerden biridir. Tüm örgütsel süreçlerin temelini oluşturmaktadır. İletişimin olmadığı örgütlerde diğer ögeler oluşmaz ya da bir arada tutulamazlar çünkü ortak amacın oluşturulması, örgütteki işgörenlerin amaçtan haberdar edilmesi, işgörenlerin birbirleriyle ya da yöneticileri ile olan ilişkileri, işbirliği içinde çalışabilmeleri, örgütü benimseyerek aidiyet duygusu geliştirmeleri ve motivasyonlarının sağlanmasında iletişim süreci temel ve önemlidir (Kocabaş, 2005; Tulunay, 2010). Bir örgütsel eylem veya yönetimin sürecinin başarılması örgütsel iletişim olmadan mümkün olmamaktadır (Kaya, 1999). Toplumun niteliklerinin değişimiyle beraber örgütlerin, öncelikli kaynağının 'insan' ögesi olduğu anlaşılmıştır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün etkilediği ve etkilendiği paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir ortam oluşturmaları önemli hale gelmiştir. Bahsedilen ortamı gerçekleştirmenin ön koşulu ise örgütsel iletişimdir. Örgüt yöneticilerinin bu ortamı oluşturabilmeleri için örgüt iletişimin gerekliliğine inanmış olmaları gerekmektedir (Kocabaş, 2005).

Aynı veya benzer düşünceye sahip bireyler bir araya gelerek örgütü oluşturmaları için etkin bir iletişim gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bir araya gelerek örgütü oluşturan bireylerin işbirliğini ve birbirleriyle olan uyumunu ve örgütün çevresiyle olan uyumunu da iletişim süreci sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, yöneticiler tarafından belirlenebildiği gibi örgütteki işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına göre programlanmadan doğal bir şekilde de olabilmektedir (Atak, 2005).

Birçok örgüt duyuru, rapor gibi araçlarla yazılı iletişimi tercih etmektedir. Bu araçlarla çok miktarda bilgi taşıyabilmemizin yanında bu araçları öteki sistemler ile desteklenmesi



gerekmektedir. Örgüt içi iletişimde yönetici ile işgören arasında gerçekleşen yüz yüze iletişim de önemli bir yere sahiptir. Bu iletişim türü zaman zaman hiyerarşik bir hal almaktadır. Burada tutarlılık sağlanması için iletişim halinde olacılara ön eğitim verilmesi ve ortak amaç etrafında toplamak etkili olacaktır. Yönetimin etkililiğini etkileyenlerden biri de iletişimdir. Örgüt kültürünü benimsemiş işgörelere verilecek olan mesajlar işgörelerin aldıkları eğitime, algılarına uygun düzeyde olması sağlanmalıdır. Yönetimin işgörelle kuracağı planlı ve etkili iletişim; örgüt içindeki yatay, dikey ve bölümler arasındaki ilişkilerin de etkili olmasına katkı sağlamaktadır. Örgütteki işgörelerin görevlerine ve örgüte karşı olumlu beklenti ve duygu gelişmesine etki etmektedir bu da kazandırılan değişikliklerin kalıcı olmasını sağlamaktadır. İş gören enerjisini olumlu yönde kullanarak örgüt için daha üretken olması demektir (Halis, 2000).

Tüm örgütlerde yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için etkin bir iletişimin sağlanması gerekmektedir. Etkin bir iletişim sistemine sahip olmayan örgütler planlama, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve koordinasyonun gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. İletişim sistemi etkin olmayan bir örgüt, kan dolaşımı olmayan bir insan gibidir. Örgüt içerisinde bilgilerin zamanında gerekli kişiye iletilmesi, örgütün dolaşım sistemi olan iletişim ile ilgilidir. Etkin bir iletişim sistemi olmayan örgütler varlıklarını sürdüremeyeceklerdir (Atak, 2005). Örgütsel iletişimin etkin olmadığı örgütlerde örgüt üyeleri ortak bir hareket biçimi oluşturamayacağı için örgüt faaliyetleri bağımsız ve kopuk şekilde gerçekleştirilmeye çalışılır. Böyle bir ortamda da örgütsel faaliyetlere ulaşmak fazla zaman ve emeğe mal olurken bazen de örgütsel amaçlara ulaşmayı engellemektedir (Eroğluer, 2011).

**Örgütsel iletişimin işlevleri.** Örgütsel iletişimin birden çok işlevi bulunmaktadır. Emir ve haberlerin iletimini sağlarken duygu ve düşüncelerin de örgüt içerisinde yayılmasını sağlamaktadır. İş görenlerin diğer işgörelere ve yöneticilerle kurdukları etkili iletişim

işgörenlerin motivasyonunu artırmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, işgörenin yöneticilerine fikirlerini iletebilmesi ve örgüt hakkında bilgi sahibi olmasından dolayı kendine değer verildiğini hissettikleri için önem taşımaktadır (Vural, 2003). Örgüt üyeleri bir örgütün başarısı üzerinde mutlak rol aldığı için örgütün çözümlemesinde örgüt üyelerinin de örgüt ve işleyişi hakkındaki görüşleri oldukça önem taşımaktadır (Tosun, 1981).

Örgütsel iletişim ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel iletişimin işlevlerinin dört başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; bilgi sağlama işlevi, ikna etme ve etkileme işlevi, emredici ve öğretici işlev ve birleştirme işlevidir.

Örgütsel iletişimin bazı fonksiyonlarını da sağdaki gibi özetlenebilmektedir (Gürgen, 1997).

- Örgütün politikaları, aldığı kararlar, bütçe gelirleri, faaliyet ve planlanan projeler vb. konular hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi
- Örgütün benimsediği yönetim anlayışı ve kullanılacak teknolojilere yönelik işgörenleri bilgilendirilerek uyumlarının sağlanması
- İş görenlerle ilgili olan ve motivasyon artışı gösterecek konular hakkında bilgilendirilmesini sağlamak
- Örgüt içerisindeki yayınlarla işgörelere örgütle ilgili bilgi aktarmak ve bu sayede örgüt içerisinde samimi bir ortam yaratmak
- Örgütsel bağı ve örgüt hakkında bilgi sahibi işgören ile dışarıda örgütün tanıtılmasını sağlamak
- Örgütün her türlü faaliyetine yönelik işgöreni bilgilendirerek ortaya çıkabilecek hataları engellemek

Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi; örgüt içindeki bireylere bilgi edinmelerini sağlamak, onları motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları bir amaç doğrultusunda yönlendirerek örgüt üyeleri ve yöneticilerini ortak bir paydada buluşturur. Bu sayede örgütsel amaçları işbirliği ile gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004).

**Örgütün iç çevresi ve örgüt içi iletişim.** Örgüt içi iletişim, örgüt üyeleri arasında haber ve bilginin yayılması, kişiler ve süreçler arasında bağlantı sağlaması için önem taşımaktadır. Örgütler açık sistem anlayışı ile varlıklarını sürdürmektedirler. Bu sebeple iletişimsiz kalan örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri mümkün gözükmemektedir. Örgütsel iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak iki türden oluşmaktadır (Kocabaş,2005; Gürgen, 1997).

Örgüt içi iletişimin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Varol, 1993: 129):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,

- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

**Örgütün dış çevresi ve örgüt dışı iletişim.** İnsanlar, ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelerek örgütleri oluşturmaktadırlar. Böyle oluşan bir yapı da iletişim ile amaçlarına ulaşabilmektedir. Örgütler, çeşitli kuruluşlar, gizil iş gücü olanakları, rakipler, düzenleyici ve denetleyici, kaynak ve kaynak sağlayıcıları, yerel ve kamu yönetimi, fikir liderleri gibi birden fazla kişi, kurum ve kuruluş ile iletişime girmek durumundadır. Örgütlerin dış çevresinde yer alan bu unsurlarla olan iletişimi dış çevre ile iletişimi olarak tanımlanır. Örgütler için, örgüt içi iletişimin önemi kadar dış çevre ile olan iletişimi de önem ifade etmektedir. Her yönden bakıldığında örgütler iletişim ağı olarak tanımlanabilir. Bu şekilde tanımlanan örgütlerin ise başarılı olması iletişim ağının güçlü olması ve etkin işlemesi ile mümkün olabilmektedir (Kocabaş, 2005; Çınar, 2010).

**Örgütsel iletişimi engelleyen faktörler.** Örgütsel iletişimin etkili olmasını engelleyen unsurlar bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde bu unsurların iki başlık altında örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

#### ***Örgütsel Faktörler.***

*Yönetimde aşırı merkeziyetçilik.* Daha çok büyük örgütlerde, işgören ve yöneticilerin doğrudan iletişim kurmadığı durumlarda merkezi otoritenin devredilmesi ve astlara karar alma serbestliği tanımak gerekli olmaktadır. Böyle durumlar iletişim ihtiyacını artırma ve iletişim sürecinde aksaklıklar meydana getirecektir (Gürgen, 1997).

*Kadro şişkinliği.* İletişim kanallarının sayısının fazla olması yazılı ve sözlü iletişimlerde bu kanallardan geçerken mesajda değişikliğe sebep olabilir. Bu durumdan kaynaklı zaman, emek ve maddi kayıplar ortaya çıkacağı için kadro sayısının fazla olması

iletişimi olumsuz etkileyecektir. Yani iletilen mesajın geçeceği kanal sayısı arttıkça mesajın gecikmesi ve değişikliğe uğraması ihtimali artarken örgütsel iletişim zarar görecektir (Yıldırım, 2001).

*Statü farklılıkları.* Genel olarak işgören ve örgüt yöneticileri arasında görülmektedir. Problemin kaynağında ise örgütteki güç hiyerarşisi yer almaktadır (Demir ve Elma; 2000).

*Zamanlama ve yer.* İletişim sürecinin gerçekleştiği yer ve zaman iletişimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kötü yer ve zaman iletişime olumsuz yönde etki edecektir (Demir ve Elma; 2000).

*Aşırı bilgi yükleme.* Göndericinin alıcıya, alabileceğinden daha çok bilgi göndermesiyle ortaya çıkmaktadır. İş görenin ya da yöneticinin gereğinden fazla, kapasitesinin üzerinde bilgi ile gelen mesajlara cevap verememesi sonucunda iletişim zarar görmektedir (Can, 1992; Yılmaz, 2000).

### ***Bireysel faktörler.***

İletilen mesajın süzülerek bozulması, alıcının kaynağa ya da mesaja duyduğu olumsuz tutum ve değerler, alıcının algıda seçicilik ile mesajın içeriğini bozması gibi nedenlerle mesajın bir kısmının ya da tamamının iletilmemesi ile ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2001).

*Dürüstlük ve güvenirlilik.* İletişim sürecinde gönderici ve alıcının birbirine duydukları güven, söz, hareket ve düşünceleri karşısına verilecek tepkileri etkiler. İletişimde güvensizlik mesajın yanlış iletilmesine sebep olmaktadır (Yıldırım, 2001).

*Gürültü.* Gürültü iletişimin gerçekleştiği ortamdan kaynaklanabileceği gibi alıcıyla ilgili psikolojik nedenlerden de kaynaklanabilir ve mesajlarda değişikliğe ya da yanlış iletilmesine sebebiyet verebilir (Can, 1999).

Toplumdaki bireylerin eğitiminin sağlamada önemli rol oynayan okulların, iyi bir yönetime sahip olması eğitim sisteminin başarı durumuna etki etmektedir. Okul yöneticileri örgütsel iletişimi ile örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Bu amaçların

gerçekleşip okulların başarılı olması ise okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkin olma ya da olmama durumuna bağlıdır. İletişim, diğer örgütlerde olduğu gibi okullar içinde son derece anlamlı ve önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri, okulun sahip olduğu toplumsal amaçların gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır (Çınar, 2010). Okul yöneticisi, kendi iletişim becerileri ile birlikte örgütsel iletişimi de kullanarak okuldaki işgörenlere iş yaptırmaktadır. Yani okul yöneticisi temel araç olarak öğretmenlere iş yaptırırken iletişimi kullanmaktadır. İletişim süreci ile okul yöneticisi, neyi, ne zaman ve nasıl yapılmasını istediğini öğretmenlere iletebilmektedir (Atak, 2005).

Eğitim de bir iletişimdir. Öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkinin niteliği eğitimin niteliğini etkilemektedir. İletişim becerilerinin eğitimdeki yeri göz önüne alınarak öğretmenlere iletişim becerilerini kazandırılmalıdır. Öğretmenlerin kendilerini ifade güçleri ve karşısındakini dinlerken ve konuşurken uygulaması gerekenleri kazanmış olması gereklidir. Öğretmenlik bir iletişim mesleğidir ve öğretmenlerin etkin olabilmesi için iletişim becerilerinin iyi olması gerekmektedir (Bolat, 1996; Dilekmen, Başçı, ve Bektaş, 2008). Örgütteki bireylerin iletişim becerileri ve sürecinin etkili olduğu okullarda, öğretmenler öğretmenlik mesleğinden keyif alacaklar, okula karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirileceği için okulun problemlerine kendi problemleri olarak çözüm arayacaklardır (Erel-Yetim, 2010).

**Örgütsel iletişim ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar.** Halis (2000), “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmasında ortaya koyduğu sonuçlara göre; örgütsel iletişimin ve iletişim tatmininin yaş, eğitim ve cinsiyet değişkenlerine göre değişebileceği, kişisel başarı duygusunun iletişim ile ortaya çıkabileceği, bireysel amaçlara örgüt içerisindeki kurumsal iletişimin olumlu yönde etki edeceği, örgütsel iletişim politikalarının işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerindeki önemidir.

Smidts, Pruyn ve Van Riel (2001), “Çalışan İletişiminin ve Algılanan Dış Prestijin Örgütsel Tanımlamaya Etkisi” adlı çalışmasında, örgütsel iletişimin, örgütsel özdeşleşmeye etki ettiğini ortaya koymuştur.

Bacig (2002), yükseköğretimde stratejik planlamada katılımın ve iletişimin başarı üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; stratejik planlama sürecinde katılım formal ve informal şekillerde gerçekleşmektedir. İletişim de ise; açık forumlarda ve toplantılarda bilgi paylaşımı, dijital ortamda bilgi yayma, yazılı bilgilendirme, sunumlar, ve toplantılar ile bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Kurum kültürü stratejik planlama sürecine katılım sağlanması ve iletişim ağını oluşturmada önemli bir etken olabileceği sonucu elde edilmiştir.

Şimşek ve Altınkurt (2009), “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenler tarafından üst seviyede etkili bulunmadığını ortaya konmuştur.

Erel-Yetim (2010), “Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına göre; örgütsel iletişim kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre geribildirim alt boyutunda farklılık göstermiştir. Branş değişkenine göre hiçbir boyutta örgütsel iletişim farklılık göstermemiştir. Alt boyutların hepsinde ortalama değerler incelendiğinde normal seviyede örgütsel iletişimin var olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları cinsiyet değişkenine göre, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, tutum ve davranışlara yönelik iletişim alt boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Cinsiyet değişkeni, örgütsel iletişimin geribildirim alt boyutunda anlamlı bir fark göstermiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre geribildirim alt boyutunda daha yüksek olduğu saptanmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre bilgilendirmeye yönelik

iletişim, göreve yönelik iletişim, tutum ve davranışlara yönelik iletişim alt boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat geribildirim alt boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Geri bildirim alt boyutunda mesleki kıdemi 5+ olan öğretmenlere göre mesleki kıdemi 11+ olan öğretmenlerin geribildirim alt boyutu daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimin tüm alt boyutlarında, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Çınar (2010), “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği” konulu çalışmasından elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etkililiği araştırmaya katılan öğretmenler tarafından olumlu olarak nitelendirilmiş fakat beceri ve davranışların üst düzeyde olmadığı görülmüştür. Öğretmenler, yöneticilerinin iletişim sürecindeki ilgili tutumlarını, iletişim biçimlerini ve dikkatlerini eğitime yöneltmelerini olumlu olarak nitelendirmişlerdir. Okul yöneticilerinin çevre ile bütünleşme boyutundaki sahip oldukları yeterlilik orta olarak belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin iletişim sürecinde daha fazla ilgili olduğunu söylemişlerdir. Branş değişkenine göre de, branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre yöneticilerinin iletişim sürecinde daha fazla ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Şahin (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Bayirli (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları ve İnançları ile Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi” adlı yüksek lisans tez çalışmasının sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri, erkek öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin, branşları arasında örgütsel iletişim düzeylerinin anlamlı



bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin, sınıf öğretmenlerinin sözel ve sayısal branş öğretmenlerine göre daha anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

Fidan ve Küçükali (2014) “İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler” adlı çalışmalarında ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerleri arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ekici (2015), “İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışmasının örneklemini oluşturan öğretmenler, örgütsel iletişimin göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, tutum ve davranışa yönelik iletişim, geribildirim boyutlarında görev yaptıkları okullarda olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Şahin (2017), “Ortaokullarda Lisansüstü Eğitim Alan Yöneticilerin Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi” adlı araştırma sonucuna göre, lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin almayan okul yöneticilerine göre iletişim düzeyi daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler okullardaki örgütsel iletişim düzeylerini olumlu olarak görmektedir.

### **Sosyalleşme**

Sosyalleşme kavramı, Almanca sozialization, Fransızca socialisation, İngilizce socialization kelimeleri ile tanımlanmaktadır. Türkçede ise sosyalizasyon, toplumsallaşma ve sosyalleşme kelimeleri ile ifade edildiğine pek çok kaynakta karşılaşılmaktadır (Kuşdemir, 2005).

Sosyalleşme süreci, işgörenin bir sosyal grup ya da toplum tarafından oluşturulan normlarını ve yollarını benimsemesi ya da öğrenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Çalık, 2006).

Tezcan (1996), sosyalleşmeyi bireyin içinde bazı fonksiyonları olma ihtimali olan toplumun ya da kümenin tarzını öğrenme süreci olarak tanımlamış ve sosyalleşme ifadesinin yerine toplumsallaşmayı kullanmıştır.

İnsanlar içinde buldukları toplumsal sistemde birçok ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütlerden yararlanmaktadırlar. Örgütlerde ise diğer bireylerle işbirliği içerisinde amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu durum ise sosyalleşmeye zemin hazırlamaktadır (İra ve Aksu, 2009). Etkili bir sosyalleşme, içeriğine odaklanırken sosyo-psikolojik bakış açılarını da içermelidir. Sosyalleşme, psikolojiden ve sosyolojiden alınarak örgütlere uyarlanmıştır. Çeşitli bilim alanlarından yararlanılarak sosyalleşmeyi tanımlarsak sosyalleşme, bireyin, sosyal bir grubun veya toplumun benimsediği normları ve nasıl oluştuğunu öğrenmesi veya bunları benimseme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2006). Sosyalleşme, örgüte yeni girmiş bir işgörenin örgütteki yeni görevine, yöneticilerine, diğer işgörelere ve kültüre alıştırılmasını kapsamaktadır. Sosyalleşme ile işgörenin kendisinden istenilenleri anlaması ve rol karmaşası yaşamaması sağlanır (Yüksel, 2004). Sosyalleşme bir süreçtir ve bu sürecin önemli özelliği örgütteki çalışanların uyumlu bir örgüt üyesi olabilmesi amacıyla örgütsel bilgiyi, tutumları ve davranışları öğrenmeye yönelik olmasıdır (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, ve Gardner, 1994).

Bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde sosyalleşme süreci önemli bir yer edinmektedir. İçinde bulunduğu grubun ya da örgütün etkin bir üyesi olması ve kültürü oluşturan öğeleri benimsedikleri süreçtir. Sosyalleşme işgören ve toplum açısından değerlendirildiğinde iki farklı açıdan ele alınabilir. Nesnel açıdan bakıldığında; toplumun işgörene yaptığı etkidir. Bu sayede toplum kültürünü nesiller boyunca aktarabilecektir. Öznel

açından bakıldığında ise işgörenin sosyalleşme sayesinde topluma uyumu sağlamaktadır. Toplumun kendinden beklediği rolleri, değerleri ve kuralları öğrenerek topluma uyumu sağlanan işgören ise toplumdaki diğer bireyler tarafından kabul edilen davranışları sergilemektedir ve böylece sosyal hayatta zorlanma ihtimali aza indirilmektedir (Tezcan, 1997; Kuşdemir, 2005).

Genel anlamda sosyalleşme, bireye ait oldukları toplumun ondan beklediği rolleri benimsetmeye çalışırken ayrıca bireylerin çocukluk davranışlarından sıyrılarak yetişkin eylemlerini sergilemesine yönelik beceriler kazandırmaktadır. Bir sosyalleşmenin başarılı olarak tanımlanabilmesi için birey önceden tanımladığı tutum ve davranışlar ile yeni sunulanlar arasındaki farkı ayırt edebilmelidir. Davranışları genellikle etkileyen sosyalleştiriciler olduğundan dolayı bireylerin davranışlarını oluşturmada ve değişimini sağlamada sosyalleşme oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Kuşdemir, 2005).

**Sosyalleşme sürecinin görevleri.** Sosyalleşmeyi içene alan süreçte gerçekleşmesi sosyalleşme ile amaçlananları yerine getirmek için görevler bulunmaktadır. Bu görevler sosyalleşme süreci içerisinde yapılan eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. Sosyalleşme etkinlikleri örgüt tarafından formal ve informal olarak gerçekleştirilmektedir. Bu sosyalleşme görevleri yapılan çalışmalara dayanarak üç başlığa ayrılmıştır (Çalık, 2006). Bireylerin aktif katılım göstererek sosyalleşmelerinde; bireye verilecek görev hükümlerinin açıklanması, bireyin üstleneceği rolün ve ya rollerin açıklığını sağlama, kültürlenme etkinlikleri ve sosyal bütünleşmeyi sağlama görevleri olarak sıralanmıştır (Morrison, 1993).

**Görev hükümlerinin açıklanması.** Örgüte yeni gelen işgörenlerin karşılaştığı ilk görevlerden biri işlerini nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmedir. İşgörenin bu görevi başarabilmesi için ihtiyacı olan bilgi ve becerileri edinmesi gerekir. İşgören teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili araştırma yaparlar ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmeye

çalışırlar. Ayrıca işğörenlerin görev hükümlerinde, işğörene başarısı ile ilgili geri dönüt sağlanarak, sosyalleşme sürecinde geri dönüt başarısının önemi belirtilmiştir.

***Rol açıklığının sağlanması.*** İkinci olarak ise örgüte yeni girmiş işğörenlerin örgüt içerisindeki rol açıklığının belirtilmesidir. İşğörenlerin kendilerine verilen görevleri başarmak için bilgiye ihtiyaçları vardır. Geri bildirim almak yeni işğörenlerin rol beklentilerini karşılama derecelerine ve gerektiğinde düzenlemeler yapmak için kullanılabilir.

***Kültürlenme etkinlikleri.*** Üçüncü olarak ise yeni işğörenin örgütün sahip olduğu kültürü anlaması ve benimsemesidir. Yeni işğören örgüt kültürünü kazanırken bunu aynı zamanda da kazanmalıdır. Örgüt kültürünü benimseme bu kültüre uyum sağlama işi örgütsel sosyalleşme olarak nitelendirilmektedir.

***Sosyal bütünleşmeyi sağlama.*** Son görev ise, işğörenin mensubu olduğu iş grubuna entegre edilmesidir. Kültürlenmede olduğu gibi sosyal bütünleşmede örgüt kültürü hakkında ve işğörenin davranışlarının ne şekilde değerlendirileceği hakkında işğörene bilgi sağlamaktadır. Bir işğören yeni bir örgüte girmeden önce edinmiş olduğu davranış ve tutumları diğer meslektaşları ile yeni gireceği örgüte uygun olup olmadığını değerlendirir.

## **Örgütsel Sosyalleşme**

Balcı (2000), örgütsel sosyalleşmeyi örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşim olarak tanımlamış ve tek seferde, sonlu olan bir şey olmadığı gibi işğörenlerin hayatı boyunca öğrenme ile eşgüdümsel olarak birçok kere ve çeşitli zamanlarda gerçekleşen bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Örgütler için önemli bir yere sahip olan işğörenlerin örgüte olan uyumu, işğörenlerin örgüte karşı duyduğu özdeşleşme düzeyi, örgüt ile ortak amaç ve hedefleri paylaşabilmesi ve bunlar için çaba göstermeye istek duyması olarak ifade edilebilmektedir. Örgüte yeni katılan işğörenlerin ortak özelliği örgüte uyum sağlarken yaşadıkları zorluk olarak

tanımlanabilmektedir. Bu zorluk ise örgütsel sosyalleşme ile olumlu yöne çevrilebilmektedir. İş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri için gerekli olan davranış, değer ve tutumların kazanıldığı süreç örgütsel sosyalleşme sürecidir (Çalık, 2003). Örgütün amaçlarını istenilen gibi ortaya koyabilmesi için örgütün bütün işgörenlerinin aynı amaç veya amaçları benimseyecek iletişim ve örgütsel yapı oluşturulmasının gerekliliği görülmektedir (İra ve Aksu, 2009). İş gören kendine ait bir kültürü olan örgüte dahil olduğunda kimlik arayışı da denilebilecek öğrenme ve değişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Sosyal kimlik teorisi göz önüne alındığında işgörenlerin pek çoğu sosyal kimliğe göre yaptıkları iş, amaç, tutum ve grup üyeliğine göre duygu geliştirebilir. Bir örgüte dahil olduğunda ise grubun istekleri doğrultusunda bunlar değişime uğrayabilir. Örgütün değerlerini, amaçlarını ve isteklerini kendisininmiş gibi kabul eder (Celep, 2000). Bir örgüte yeni dahil olan ya da örgüt içinde yeni bir konuma geçen işgörenler, önceden benimsemiş olduğu normları artık kullanmayarak yerine yenilerini benimsemektedirler. Örgütsel kültürü oluşturan bu normların, işgören tarafından benimsenmesi ve uygulanması örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önem taşımaktadır (Can, 1999).

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünün örgüte yeni dahil olan bireye aktararak, örgütte üstleneceği rollerin öğretilme sürecini kapsar. Sosyalleşme bir tür öğrenme yoludur ve bu yol ile bireyin örgüt kurallarını öğrenerek öğrenmiş olduğu bu kurallara uyarak sosyal düzenin korunması sağlanır. Örgüte yeni dahil olan bireylerin örgütsel sosyalleşme sürecinden olumlu etkilenmeleri; birey ile ona verilen görevler arasındaki ilişkinin olumlu olması, bireylerin örgütteki işlerine ve örgütteki ortamlarına adaptasyon sorunu yaşamamaları, işlerinde verimli ve doyum sağlamaları, başarılı kariyere sahip olmaları ve işlerinde mutlu olmaları bakımından önem taşımaktadır. Bireyin her yönüyle hatta örgütte dahil olmadan önceki deneyimleri de ele alınarak örgütsel sosyalleşmeye meslek öncesinden başlanması gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel sosyalleşme sadece mesleğin başında değil,

emekliliği de kapsayan bir süreçtir. Bu sebeple bireyin sosyalleşme çalışmaları belirli bir eğitim çerçevesinde olmalıdır. Bireyin örgütte geçirdiği her an örgütsel sosyalleşme gerçekleşmektedir (Çalık 2006; Memduhoğlu, 2008).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili literatür incelendiğinde fonksiyonalist ve diyalektik yaklaşımların ön plana çıktığı görülmektedir. Çalık (2006) bu iki yaklaşımın örgütün bireye baktığı açı ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Sosyalleşme bir süreçtir ve bireyin örgütün içinde bulunduğu bu süreç, bakış açısından etkilenmektedir.

Örgütlerin bir sosyal sistem olduğu herkes tarafından kabul görmektedir. Fakat sosyal bir sistem olan örgütleri de özgün bireylerin oluşturduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüte yeni katılmış her işgören, daha önce deneyimleyerek elde ettiği tutum ve beklentilerini de beraberinde getirmektedir. Fakat her yeni işgören, katıldığı örgütün nasıl işlediğini (kurallar gibi), yeni katıldığı örgütün içerisinde nasıl hareket edeceğini (isimler, görev ve sorumlulukları, çalışanlarla kurduğu ilişkinin olumlu olması, örgütün normları, kültürü) ve işgören yeni görevi ile ilgili içeriği (teknik terimler ve beceriler, kurallar vb.) öğrenmek durumundadır. Bu öğrenme durumu ise örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşme sayesinde işgörenler örgütleriyle bir bütünü oluşturabileceklerdir. (Çalık, 2006; Karapınar, 2015). İş görenler sosyalleşme sürecinde farklı alanlarda öğrenme gerçekleştirirler. Bu öğrenmeler; öğrenmeye hazırlık, örgüte alışmayı öğrenme, örgütün benimsemiş olduğu kültürü öğrenme, örgütteki diğer işgörenlerin değerlerini, davranışlarını öğrenme, yeni işini gerçekleştirmek için sahip olması gereken bilgi birikimi ve becerileri öğrenme, kişisel değişimi ve öz benliği arasındaki bağlantıyı kurabilmeyi öğrenme olarak sıralanabilir (Güçlü, 2004).

Sosyalleşme kavramı için yapılan tanımlar örgütsel yaklaşımlar ve disiplinler açısından bakıldığında geniş bir ağ ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Çalık, 2003).

Klasik olarak örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin en yüksek verim sağlayabilmek için eğitilmelerini içermektedir.

İnsan ilişkileri açısından örgütsel sosyalleşme, örgütteki işgörenlerin iş doyumunu yüksek seviyelere çıkarma ve ihtiyaçlarını karşılayabilme amacını taşımaktadır.

İnsan kaynakları bakış açısıyla örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin örgüte katkılarını arttırarak, yetki verme ve kaliteyi yükselterek yüksek seviyeye ulaştırmanın bir yöntemidir.

Sistem yaklaşımı olarak örgütsel sosyalleşme işgörenlerin sistemin dışından içine girdiği bir süreçtir.

Kültürel olarak ele alınan örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürü öğelerinin iletileceği bir süreçtir.

Post-modern olarak örgütsel sosyalleşme bir uyum ve sınırlarına ulaşabileceği bir süreç olmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme değişim ve öğrenim sürecidir fakat bireysel ve grup öğrenmelerini kapsamaktadır. Örgütün temele aldığı amaçları ve amaçları gerçekleştirmek için tercih edilen araçlar, işgörenin örgüt içerisinde üstlendiği görev ve sorumluluklarıyla beraber gerekli davranış şekilleri ve örgütün devamı için benimsenen ilkelerini öğrenme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Can, 1999).

**Örgütsel sosyalleşmenin önemi.** Sosyalleşme, örgüt yönetiminde, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinden etkilenilerek oluşturulmuştur. Örgüt ve bu örgüte dahil olmuş birey arasında birbirlerine karşı beklenti ortaya çıkmaktadır. Bu beklenti psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır ve bu süreçte örgüt ve bireyin birbirine baskısı görülmektedir. Bu baskılardan örgütün bireye uyguladığı baskı, sosyalleşme olarak tanımlanmakta ve bireyin örgüte tamamen uyum sağlamasını amaçlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi içine almaktadır. Örgüt üyeleri içinde bulunduğu örgütün kültürünü ve ondan beklenenleri bu etkileşim sayesinde öğrenmektedir. Bir işgörenin örgüte

uyumu, işinden aldığı yüksek doyum, başarılı bir kariyer sosyalleşmenin bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir işgören, başarılı sosyalleşmenin sürecinin sonucudur. Bunun tersi olarak başarısız bir sosyalleşmede ise işgörenin örgütten ayrılmasına yol açarak örgüt ve işgöreni zarara uğratabilmektedir. Her iki durumda da örgüt ve işgören etkilenecektir. Bu bakımdan örgütsel sosyalleşme örgütler ve işgörenler açısından oldukça önem taşımaktadır (Balcı, 2003; Çalık, 2006). Örgüte katılmış işgörenlerin işlerine adapte olmaları, başarılarını sürekli hale getirmeleri gibi amaçlar örgütün hazırlayacağı eğitim ve sosyalleştirme programları ve işgörenlerle kuracakları iletişimle gerçekleştirilebilir (Kuşdemir, 2005).

Örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüte uyum sağlayabilmesinde örgütün sahip olduğu kültür öğelerine uyum sağlayarak davranışta bulunabilmesinde örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu nedenle işgörenin iş doyumunu sağlayabilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması sosyalleşme sürecine bağlıdır (Sökmen, 2007). Yeni bir örgüte dahil olan bireyler, daha önce karşılaşmadıkları özellikler ile karşılaşır, kaynaklarını araştırır ve kendilerine uygun özellikleri belirleyerek örgütsel ilişkiyi öğrenmek için çaba harcar (Çalık, 2003). İş görenin örgütte üstlendiği görevden yüksek doyum alması ve örgütün amaçları için çabalaması örgüte uyum sağlaması ve kültürünü benimsemesi ile ilgilidir. Bu noktada ise örgütsel sosyalleşme sürecinin etkililiği büyük önem taşımaktadır Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkililiğinin değerlendirilmesinin yapılması önemli bir konudur. Örgüte yeni girmiş işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar dikkatli gözlemlenmelidir (Kartal, 2003). İş görenlerin iş ile ilgili yaptıkları davranışlar incelenmeli ve nedenleri ortaya çıkarılmalıdır. Bu sorunların kaynağı örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgiliyse gereken değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

Toplumsal ve örgütsel yaşamda da insan ilişkileri, ortak bir hedef ve değerlerin oluşturulması, rol ve statülerde hiyerarşik düzenin varlığı yeni katılan üyelerin sosyalleşme sürecine tabii tutulmasına neden olmaktadır. Örgütler insanların beraber çalıştığı ve yaşadığı



toplumsal birimlerdir. Örgütteki üyeler değişse bile örgütün devamlılığı sürmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci boyunca işgörenlerin sahip oldukları tutum ve davranışları değiştirmesi bunu yaparken de yenilikleri benimsemesi ve kullanması, örgütün amaçlarına uygun sorumlulukları da üstlenmesi, işlerine, iş ortamlarına uyum sağlayıp olumlu bağ oluşturarak başarılı bir kariyer elde etmeleri dolayısıyla da mutlu olmaları amaçlanmaktadır. Tüm bunlar için ise sosyalleşme süreçleri önem taşımaktadır (Kuşdemir, 2005; Memduhoğlu, 2008). Örgütsel sosyalleşme için yürütülen faaliyetlerin örgüte ve işgörene sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu faydalar aşağıdaki gibi gösterilebilir (Yüksel, 2000).

- Örgütsel sosyalleşme süreci hem örgüte hem de işgörene fayda sağlamaktadır. İş göreninin başarılı sosyalleşmesi işe başlama maliyetini düşürür. Örgüte yeni katılmış bir işgören uyum süresi geçireceği için deneyim sahibi işgörene göre daha az ürün ortaya koyacaktır. Bu sebeple sosyalleşme ile uyum süresi kısaltılarak işgörenin daha az maliyet ile standartlara ulaşması sağlanır.
- Sosyalleşme ile yeni bir örgüte giren işgörenin psikolojik etkenlerden kaynaklı etmenleri aza indirerek başarısız olma duygusunun önüne geçilmektedir.
- İş görenin kendisinin istenmediği, işe yaramadığı duygularına kapılarak örgütten ayrılmalarını azaltmaktadır. Sosyalleşme örgüte yeni katılan işgörenlerin yaşadıkları olumsuz duygu ve tutumları olumluya çevirmesine yardım eder.
- Sosyalleşme sürecine dahil edilmeyen yeni işgörenler yöneticilerine ya da meslektaşlarından öğrenmek amacıyla onlara sorular sormaktadırlar bu durumda ise onların zaman kaybetmesine sebebiyet verir. Sosyalleşme sürecinde işgörenin bilmesi gerekenleri işgörene aktararak yönetici ve iş arkadaşlarına zamandan tasarruf sağlamaktadır.

- Yine sosyalleşme işgörenin iş hakkında olumlu beklenti ve tutum oluşturmaya ve böylece iş doyumunun ve motivasyonunun yüksek olmasına yardımcı olmaktadır.

**Örgütsel sosyalleşmenin amacı.** Öğrenme sürecinin bir türü olan sosyalleşme ile örgüte yeni katılan üyeye örgütün değer ve normlarının aktarılması, örgütsel ve bireysel tutumların birbiri ile uzlaştırılması, örgütte üstleneceği rollerin tanımının aktarılmasıdır. Bu süreç ise örgütsel sosyalleştirme olarak tanımlanmaktadır ve örgüt amaçlarına ulaşmada etkili bir süreç olarak rol oynamaktadır. Örgüte yeni dahil olan işgörenlerin etkin bir örgüt üyesi haline gelmesi örgütsel sosyalleşmenin temel amacını oluşturmaktadır. Sosyalleşme ile örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürünü öğrenerek bunları benimsemesi ve bu sayede örgütteki sosyal düzenin zarar görmemesi sağlanması amaçlanmaktadır. Etkili bir örgütsel sosyalleşme ile örgüte uyum sağlayan işgörenler, örgütte üstlendikleri işlere ve işler ile kendileri arasındaki uyumu yakalama, işlerinde üretken olma ve kariyerlerinde doyum elde etmeleri için önemli olmaktadır (Can, 1999; Çelik, 2000; Memduhoğlu, 2008).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (İshakoğlu, 1998; akt: Kartal, 2007):

***İşin gereklerini öğrenmek.*** Örgüte yeni katılan birey, bu süreçte işiyle ilgili hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme kriterlerine göre çalışacağını, hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenir.

***Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak.*** Yeni işgören, örgütteki üyeler ile tanışarak, örgüt, çalışma grubu ve yükleneceği görevler hakkında bilgi edinir.

***Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak.*** Örgüte yeni katılan işgören, örgüt içinde farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığını, informal liderlerin kimler olduğunu öğrenir.

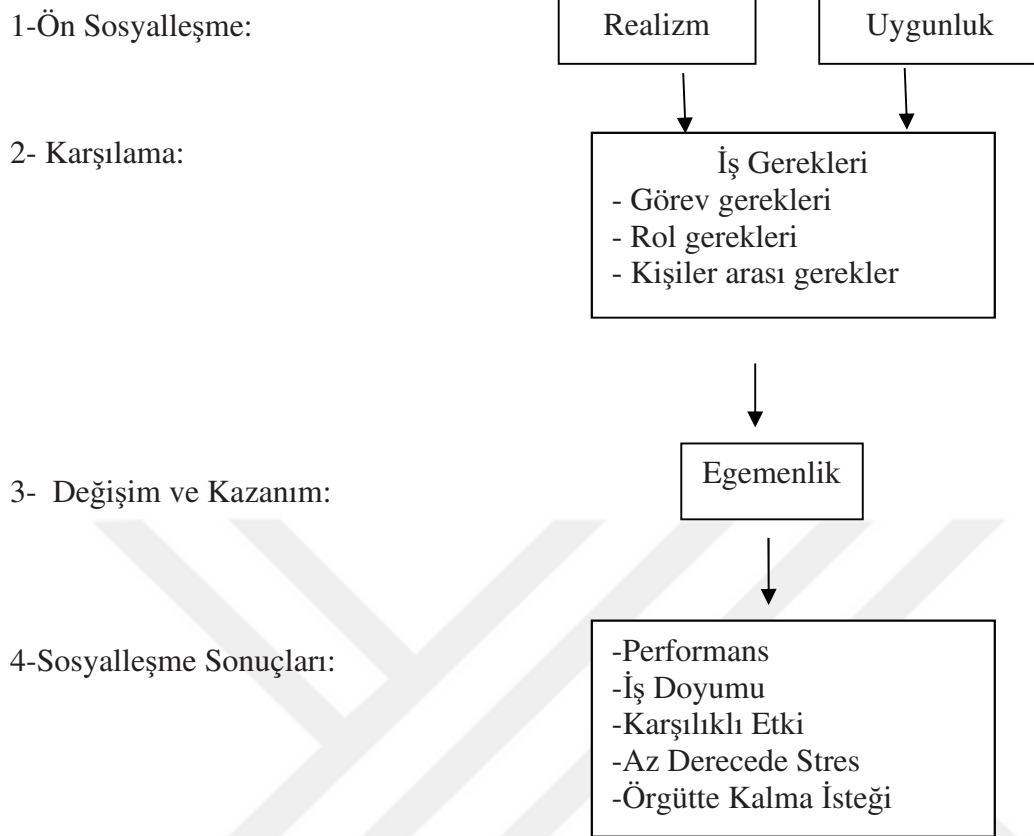
**Ortak örgüt dilini öğretmek.** Örgüt üyelerinin kullandığı, teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir örgüt dili vardır. Bu ortak örgüt dili, birey tarafından sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilir.

**Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek.** Örgüte yeni katılan işgören, örgütün varlık nedenini oluşturan amaçları ve örgüte ilişkin değerleri öğrenir.

**Örgüt tarihini öğretmek:** Örgütlerin kendilerine özgü gelenek, görenek ve adetleri, özel günleri ve hikâyeleri bulunur. Bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren üyeler tarafından öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin diğer bir amacıdır.

**Örgütsel sosyalleşme aşamaları.** Örgütler yeni katılan işgörelere sosyalleşme sürecinde değişik yöntemler uygulamaktadır. Fakat işgörelerin genel anlamda üç sosyalleşme aşamasından geçtiği görülmektedir; beklenen aşama, karşılama aşaması, değişim ve kazanım aşamasıdır. İş görenin hizmet öncesi eğitimlerindeki bilgi, beceri ve deneyimleriyle beraber genel deneyimlerin kısa sürelerle öğretildiği aşama beklenen sosyalleşme aşamasıdır. İş görenin örgütün özelliklerini gördüğü aşamadır. Bu aşamada işgörelere örgütün kültürüne uygun tutum ve davranışlar göstermeye başlar. İş görenlerin mesleğin ve eğitim örgütünün kendisine yüklediği rollerle tanışması ve bunları sergilemesi bu aşamada gerçekleşmektedir. İş görenlerin işlerinin kendilerinde olmasını gerektiren davranışlarında uzmanlaşır ve aynı zamanda kendi rollerini de başarılı bir şekilde sergiledikleri aşama değişim ve kazanım aşamasıdır. Kendi rollerini sergilerken grubun veya örgütün de kültürüne uyum gösterirler. İş görenin kendi oluşturduğu ve diğer işgörelere ve yöneticileriyle iletişim kurarak bilgi ve becerisini arttırmaktadır. Aynı zamanda da kurs, seminer gibi etkinliklere katılarak sosyalleşme sürecine katkı sağlamaktadır (Kartal, 2003).

Örgütsel sosyalleşme süreci aşamalarını pek çok bilim insanı ele almıştır. Bu aşamalar dört grupta toplanabilmektedir; ön sosyalleşme evresi, karşılama evresi, değişim ve kazanım evresi. Sosyalleşme aşamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Sosyalleşme Süreci (Nelson Ve Quick,1997: 487; Akt: Çalık, 2003).

**Ön sosyalleşme.** Bu aşamada örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüte dahil olmak için kendilerini hazırladıkları giriş aşamasıdır. Bu aşama tahmin edilen sosyalleşme olarak da tanımlanmaktadır. Bu sosyalleşme aşaması işgörenin örgüte dahil olmandan önceki öğrenmelerini ifade etmektedir. Yeni işgören beklentilerini gerçek ile ilişkilendirmeye ve belirsizliğin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. İş görenin önceden oluşturduğu ilişkileri, meslek seçimleri, örgüt hakkında edindiği bilgiler ve kendi beklentilerini şekillendirmektedir. İlk uyum işgören ve örgüt arasında iki tür uyum kurulmaktadır. İş görenin yetenekleri ve işin gereklilikleri arasında kurulurken diğer uyumluluk ise işgören ve örgüt arasındaki değerlerin uyumdur. İş gören ve örgütün değerlerinin uyum sağlaması örgütsel kültür ve işgören açısından önem taşımaktadır. (Çalık, 2003).

**Karşılama.** İş görenlerin örgüte girdikten sonra örgüte uyum sağlama, işini öğrenme

ve örgütteki diğer işgörenler ve yöneticileri ile ilişkiler geliştirmesini kapmaktadır. İş görenlerin örgütü tanımaya başladıkları aşamadır. Örgüte yeni katılan işgörenler örgütün kendilerinden beklentilerini ya da işlerinin gerekliliklerini bilemeyebilirler ve belirsizlik içine düşerler. Belirsizlik içine düşen işgörenler örgütten istekte bulabilirler. Bu isteklere yaklaşım biçimini örgütün kültürü etkilemektedir (İshakoğlu, 1998; akt: Çalık, 2003).

Bu aşama dört temel bölümden meydana gelmektedir (Can, 1999).

- Örgütte bulunan iş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkiler geliştirmek (benimseme)
- İşinde başarılı olabilmek amacıyla işin gerekliliklerini öğrenmek (yeterlilik)
- Örgütteki rollerini tanımlamak (rol tanımı)
- İş görenin görev ve rolüne uygun gelişmeleri değerlendirme (değerlendirmenin uygunluğu)

*Değişim ve kazanım.* aşamasında ise işgörenler sosyalleşme süreci ile örgütün amacına yönelik kendilerinden istenilen davranışları öğrenerek uygulamada daha verimli olabilmektedir. Buradan hareketle sosyalleşme sayesinde işgörenler örgüt kültürü ile uyum sağlayan benlik geliştirebileceklerdir (Bauer, Morrison, ve Callister, 1998).

**Örgütsel sosyalleşme süreçleri.** Örgütsel sosyalleşme iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. Örgüte yeni katılan işgören örgüt kültürüne uyum sağlamak için gayret gösterirken örgüt de kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve hali hazırda bulunan düzeni korumak amacıyla yeni işgöreni etkin olmasını sağlamaya çalışacaktır. Sosyalleşme işgörenin örgüte katılmasıyla başlayan ve örgütten ayrılmasına dek devam edecek olan, iyi değerlendirilmesi gereken uzun bir süreçtir (Uğurlu, Kırıl ve Aksoy, 2011).

İş gören tarafından sosyalleşme süreci meslekteki gelişimiyle ilgilidir. İş gören bir örgüte kendisini tatmin edecek iş imkanlarına ulaşmak için dahil olmaktadır. Bu sebeple işgörenin örgüte girmesi ve ilerlemesi örgütün sosyalleşme programlarını ne kadar etkili kullandıklarına ve işgörenin programdaki başarısına bağlılık göstermektedir (Can, 1999).

Örgütün kültürünü oluşturan değerler, normlar gibi öğeleri benimseme süreci örgütsel sosyalleşme sürecini oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, karşılaştığı olaylar veya durumlar karşısında nasıl davranması, ne yapması veya yapmaması gerektiğini öğrenir. Örgütsel sosyalleşme süreci karşılıklı etkileşimli olabilir. Örgüt, bireyi etkisi altına alırken birey de örgüte veya işine kendi kültürünü aktarabilir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için bireylerin örgütün benimsediği kültürü benimsemiş ve örgüt-birey uyumunun senkronize edilmiş olması gerekmektedir (Karapınar, 2015). Örgütsel sosyalleşme kültür aktarım süreci olarak tanımlanabilir ve bu süreci (Çelik, 2000: 57) yedi dönemde ele almıştır.

- Örgüte giriş sürecinde adayların dikkatli seçimi,
- Boyun eğme, örgütsel değer ve normları kabul etme
- Yoğun bir hizmet içi eğitim, örgütsel disipline itaat edecek şekilde yönlendirme
- Ödüller ve denetim sistemi
- Değerlere bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesine olanak sağlama
- Örgütsel folkloru benimseme
- Tutarlı rol modelleri

Morrison (1993)' a göre sosyalleşme sürecini 4 madde oluşturmaktadır. Bunlar; 1. Yapılan bir işin önemli olduğuna inanmak 2. İş görenin örgüt içerisindeki rolünü benimsemesi 3. İş görenin daha deneyimli örgüt üyeleriyle benzer özellikte işi ve özelliklerini algılaması 4. İş görenin işiyle ilgili bireyler arası ilişkilerini oluşturması ve bu ilişkiyi geliştirmesi' dir.

Yeni bir örgüte dahil olan işgörenler, kendilerini belki de hiç bulunmadıkları resmi ortamın içinde bulmaktadırlar. Bunla birlikte çeşitli bir informal sosyalleşme ile karşılaşabilirler. Örgüte yeni gelmiş işgörelere örgütteki diğer işgörenler tarafından yapılan

şakalar, tecrübeli ya da bir amirle kurulan dostluk, diğer işgörenler ile yapılan bir etkinlik informal sosyalleşmeye örnek verilebilir. İnfomal sosyalleşmenin örgüt tarafından tamamen denetim altına alınması mümkün olmasa da kontrol edilmesi zor olan işgörenler için dahi etkili olmaktadır (Çalık, 2006).

**Örgütsel sosyalleşme taktikleri.** Örgütsel sosyalleşme taktikleri, var olan durumlardan yola çıkarak ilerleyen süreç içerisinde sosyalleşmede önemli ve alternatif yardımların elde edilmesine dayanır. Yaklaşımın sınırları örgüt tarafından iş görene verilen imkanların iş gören tarafından benimsenmesidir. (Morrison, 1993).

Literatür incelendiğinde Jones (1986) tarafından oluşturulmuş sınıflandırma görülmektedir. Organizasyonel sosyalleşme taktikleri iki sınıfa ayrılmıştır. Bahsedilen organizasyonel taktikler tablo 1’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 1  
*Organizasyonel Sosyalleşme Taktikleri*

	<b>Kurumsallaşmış</b>	<b>Bireyselleşmiş</b>
Bağlam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektif Sosyalleşme Taktiği</li> <li>• Formal (Biçimsel) Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel Sosyalleşme Taktiği</li> <li>• Biçimsel Olmayan Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>
İçerik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ardaşık (sequential) Sosyalleşme Taktikleri</li> <li>• Sabit (fixed) Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesadüfi (random) Sosyalleşme Taktiği</li> <li>• Değişken (variable) Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>
Sosyal Yönleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematik (Serial) Sosyalleşme Taktiği</li> <li>• Yeniden inşa ile ilgili (investiture) Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastgele (disjunctive) Sosyalleşme Taktiği</li> <li>• Geliştirmeye Yönelik (divestiture) Sosyalleşme Taktiği</li> </ul>

Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations (Jones, 1986).

Yapılandırılmış ve biçimsel sosyalleşme sürecini, Kurumsallaştırılmış Sosyalleşme Taktikleri yansıtmaktadır. Örgüte yeni katılan üyelerin önceden planlanmış süreç odaklı değil, deneme- yanılma ve yanlış ile öğrenme sürecinin gerçekleştirildiği taktik ise Biçimsel olmayan (informal) bir sosyalleşme taktiğidir.

Örgütsel sosyalleşme taktikleri ile ilgili pek çok araştırmacı sınıflandırmayı çeşitli şekillerde ortaya koymuştur. VanMaanen ve Schein (1979) tarafından organizasyonel

sosyalleşme taktikleri geliştirilen önemli sınıflandırmalardan birisidir. Oluşturdukları sınıflama altı farklı taktiği kapsamaktadır.

***Kollektif sosyalleşme taktiği.*** Örgüte yeni gelen üyeleri gruplama ve ortak bir öğrenme uygulamalarını sağlamaktır. Bu sosyalleşme taktiği aracılığıyla yeni işgörenler oluşturdukları ortak öğrenme deneyimleri sayesinde birbirlerinden pek çok şey öğrenir ve etkilenir. Bu sayede yeni işgörenlerin görev tanımları grup tarafından oluşturulmuş ve desteklenmiş olur. İş görenlerin örgüte bağlılık ve iş doyumunu artırırken yaratıcılık ve değişimin durmasına sebep olabilmektedir.

***Biçimsel (formal) sosyalleşme taktiği.*** Örgütteki bireylerin kurumsallığı sağlayacak şekilde eğitim-gelişim almalarını sağlamaktır. Bu taktikte danışman önemli rol oynamaktadır. Danışman işgörene geleneksel ve yaratıcılığı kısıtlı davranışlar sunabilmektedir. Formal tekniklerin kullanıldığı bir örgütte yeni işgörenler görev ve sorumluluklarını öğrenene kadar diğer işgörenlerden ayrı tutulur.

***Ardaşık (sequential) sosyalleşme taktiği.*** Bu taktik ile sosyalleşme bir program çerçevesinde uygulanacak aşamalardan gerçekleştirilmektedir. Program işgörenin tam anlamıyla öğrenmesine yöneliktir. Ardaşık sosyalleşme taktiği yeni işgörelere deneyim ve uygulamaların oluş sırası hakkında bilgi sunmaktadır. Bu sayede işgörenler örgütten biriymiş hissiyle örgüt ile bağlılık kurmaktadır.

***Sabit (fixed) sosyalleşme taktikleri.*** Sosyalleşme için yapılacak hamlelerle alakalı uygulamaları kapsamaktadır. Bu taktik işgörelere değişim sağlamamakla beraber gelecek konumlarını açık bir şekilde görebilmeleri halinde örgüte uyumları artacak ve istek duymaya devam edeceklerdir.

***Sistematik (serial) sosyalleşme taktikleri.*** Bu sosyalleşme taktiği ise gelişim ile ilgili kilit adımlar serisi geliştirmeyi amaçlamaktadır.



*Yeniden inşa ile ilgili (investiture) sosyalleşme taktikleri.* Örgüte yeni girmiş üyelerin, yeni değer, tutum ve davranış şekli oluşturmasını kapsamaktadır.

*Kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri.* var olan yapıyı güçlendirmek yönünde kullanılmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları kültür öğelerini kurumsallaştırılmış sosyalleşme ile örgüte yeni katılan üyelerin içselleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan örgütler bunu sağlayabilmek adına üyelerin kendilerini geliştirebilecekleri eğitim uygulamalarını da gerçekleştirmektedirler (Haurter vd. 2003).

İncelenen iki taktiğinde kendilerine ait karakteri olduğu görülmektedir. Bu yüzden uygulama sırasında örgütsel ve bireysel özelliklerin göz önünde bulundurulması ve bu özelliklere dikkat edilmesi örgütsel sosyalleşmenin daha etkin, örgüt üyelerinin ise örgütsel bağlılığının daha güçlü olacağı düşünülmektedir.

**Örgütsel sosyalleşme stratejileri.** Her örgüt oluşumundan itibaren sahip olduğu kaynaklardan en üst düzeyde etki ve verim almaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de strateji ve taktiklerden yararlanmaktadır. Stratejiler, örgütlerin istediklerini elde etmelerini sağlama yolunda bir rehberdir. Örgütsel sosyalleşme stratejisi tüm faaliyetleri ve süreçleri kapsamaktadır (Uğurlu, Kırıl ve Aksoy 2011).

Literatüre bakıldığında genel çerçevede örgütlerin işgörenlerin sosyalleşmeleri için kullandığı stratejiler, iş ve çevresine ilişkin programlar, başlangıç görevleri, çıraklık ve uygulamaları, yetiştirme ve eğitim uygulamaları olarak sınıflandırılabilir (Balcı, 2003; Kartal, 2007). Bunlar: iş olanağı sağlamak, yetiştirme olanağı sağlamak, uygun ve tutarlı geri dönüt sağlamak, uyum programlarının desenlenmesi, yeni işgörenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi, eğitim, çıraklık, yanlış deneyimleri giderme, ayartma, sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi şeklinde sıralamaktadır.

Örgütsel sosyalleşme sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenebilir. Sosyolojik olarak incelendiğinde sosyalleştirme stratejilerinin uygulanmasında beş aşamalı bir model önerildiği görülmektedir (Wanous, 1980'den akt. Yüksel, 2000:127):

- Birinci aşama “yetiştirme” dir. Bu aşamada yarı zamanlı veya tam zamanlı programlarla yeni işgörene yeni bilgi ve beceriler verilir.
- İkinci aşama “öğretme” dir. Bu aşamada yeni gelene politikalar, normlar, yöntemler öğretilir. Yetiştirme ile öğretme birlikte yürütülebilir. Burada amaç katı tutumlu bireyi incelterek örgüt toplumunda aktif, üretken bir rol almasını sağlamaktır.
- Üçüncü aşama “çıraklık” tır. Çıraklık yeni işgörenin amiri ile çok yakın temas içinde çalışmasıdır.
- Dördüncü aşama yeni geleni “çözme” stratejisidir. Yeni gelen eski değerlerinden, inançlarından sökülerek, mütevazı bir insan haline getirilir; böylece örgütün kendisini etkilemesi sağlanır.
- Beşinci aşama yeni gelenin “aklını çelmek” tir. Örgüt yeni geleni önce kabul eder, sonra da içine emmeye çalışır. Bu amaçla bireye akıl çeldirici imkânlar sunulur. Yeni gelen bu imkânlar arasından seçim yapar; yeni gelen rasyonel seçim yaptığını zannederken, aslında örgütün istediğini seçmektedir.

**Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.** Örgütler sosyal çevrenin bir parçasıdır ve örgüte katılan işgörenler sosyalleşerek kendini tanımlama şekli değişmektedir. Bununla beraber işgörenler de sosyal kimlik gelişimi de sağlanır. Bireysel amaçları ile örgütsel amaçları örtüştüğü zaman işgörenin de özdeşleşme yüzdesi daha yüksek olmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler, örgüt dışında bulunduğu zaman kendilerini diğer bireylere karşı örgütün temsilcisi olarak görmeye yatkınlık gösterirler, iş ve stratejik kararlar alınacağı

durumlarda örgütün çıkarını ön plana almaktadırlar. Örgütün benimsediği değerlere ve amaçlara karşı tavır oluşturanlardan kendilerini ayırmaktadırlar (Yıldız, 2003).

Örgütteki işgörenden etkin performans alabilmek, başarılı olarak nitelendirilmesi, örgüt kültürüne ve meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi sosyalleşmeye bağlıdır. Literatürde yer alan sosyalleşme çalışmalarında pek çok sonuç bulunmaktadır. Temel olarak dört başlık altında incelenebilir (Çalık, 2003).

1. Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik)
2. Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri)
3. Kişiler arası özellikler (işbirliği yapabilme)
4. İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve özgüven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri).

Örgütsel sosyalleşme örgütteki her bireye benimsemesi gereken değer, norm ve davranışları sunmaktadır. Bu değer, norm ve davranışların içerdiği öğeler şöyle sıralanabilir (Can, 1999):

- Örgütün benimsediği temel amaçlar ve bunların elde edilirken benimsenmesi gereken araçlar
- İş görenin örgütte üstlendiği görev ve sorumluluklar için gerekli davranış ve tutumlar
- Örgütün devamını sağlaması ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli ilke ve kurallar

İş görenlerin birliktelik duygusu ile ortak hareket etmesi o örgütte sosyalleşme sürecinin belirgin ve güçlü olduğunu göstermektedir. Tam tersi durumlarda yani başarısız ve güçsüz sosyalleşme süreci geçiren örgütlerde, işgörenler arasında düşük iş birliği ve eşgüdümleme görülmektedir. Böyle örgütlerde yapılacak olan yenilikler işgörenler tarafından

direnme ile karşılanabilmekte ya da kabul edilmektedir. Bu sebeple başarılı sosyalleşme sürecine sahip örgütlerde değişim tepkileri daha kolay ön görülebilmektedir (Çelik, 2000). Örgüt ve örgütteki işgörenler arasında iki farklı uygunluk bulunmaktadır. Bunlardan ilki işgörenin yetenekleri ve üstlendiği işin gerektirdikleriyken ikincisi de örgütün sahip olduğu ve işgörenin benimsediği değerler arasındaki uyumdur. Bireyin ve örgütün sahip olduğu değerlerin uyumu örgüt kültürü ve işgörenin örgüte uyumu açısından önem taşımaktadır. Başarılı bir sosyalleşme süreci geçiren örgüt üyelerinin iş doyumu yüksek ve tatminkar, kendisine yüklenen görev ve sorumluluklarının farkında ve yüksek motivasyonlu bir şekilde örgüte bağlılık göstererek örgütün amaçları için çalıştıkları görülmektedir. Bu özellikleri taşıyan işgörenlerin örgütün kültüründeki öğeleri kendisi ile özdeşleştirerek örgütün amaçları için çalıştığı da görülmektedir. Başarılı bir sosyalleşme süreci geçiren işgörenler örgütün üyesi olarak kalabilmek için istekli olmaktadırlar. Başarısız bir sosyalleşme süreci geçirilen örgütlerde işgörenlerde iş tatminsizliği, işe gelmeme ya da ortaya konan işte azalma, otoriteye direnç geliştirme, olağan olmayan davranış ve tutum, düşük motivasyon ve örgütsel bağlılığın az olduğu görülmektedir. Sosyalleşme sürecini başarısız geçiren işgörenler, örgüt kültürünü ve değerlerini de kabul etmemektedirler (Çalık, 2003; Sökmen, 2007).

**Öğretmenlerin eğitim sisteminde sosyalleşmesi.** Eğitim örgütleri bütün bireylerin çalışan ya da öğrenci olarak çeşitli rollerde hayatında yer almıştır. Öğretmenler eğitim örgütünün en önemli işgörenlerindedir. Öğretmenlik mesleği farklı yönlerden; rol beklentileri, yetiştirilme şekilleri, taşınması gereken özellikler gibi ele alınıp tanımı yapılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticisinin görevi öğretmenin çevreyi de tanınmasını sağlarken kültür konusunda bilgilendirmek ve değişimlerini gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Sosyalleşme sürecinin eğitim örgütlerinde okul yaşamını anlamlı, öğretmen deneyimlerini arttırıcı uygulamalar, yönetim politikaları, araç-gereç ve zamanın etkin kullanılması, günlük işlerin yapılabilmesi, öğrenme ve öğretmenin içeriği ve sınıf ortamlarına

doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerini kapsamalldır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini arttırmak beraberinde öğretmenlerin işlerine ve örgüte karşı geliştirecekleri tutumlar sayesinde örgüt amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşabilmektedir (Kartal, 2003; Üstüner, 2006; Yıldız, 2012). Öğretmenin okulu ile özdeşleşebilmesi, okulun amaçlarını benimsemesi ve bunları kendi amacımış gibi çaba göstermesi örgütsel sosyalleşme sürecini tanımlamaktadır. Bu süreç verimli ve etkin gerçekleşirse öğretmenlerden yüksek performans ve iş doyumunu sağlanırken tam tersi durumda ise düşük iş doyumunu ve stres ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2006).

Eğitimin kalitesinde artma olabilmesi için öğretmenlerin okullarıyla özdeşleşebilmeleri önem kazanmıştır. Öğretmenin, içinde bulunduğu grubun ve örgütün hedefleri birbirinden farklı olabilmektedir. Buna rağmen sosyalleşme süreci başarılı olan bir öğretmenin, özdeşleşme düzeyi de yüksek olacağı için örgütsel hedefleri kabul edip okuluyla daha uyumlu olabilmektedir. Örgüt ile özdeşleşen işgörenler kendini tanımlarken örgütün amaçlarını, hedeflerini de kullanır, kendini örgütten bir parçaymış gibi hisseder. Bu sayede işgörenlerin benlik kavramı ile bütünleşmesini sağlamaktadır (Van Dick, 2004; Tüzün ve Çağlar, 2008).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sosyalleşmesinde okullarının sahip olduğu yapısal konumu önemli rol oynamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul ilişkilerini sağlayan araç örgütsel sosyalleşme olmaktadır. Kısaca her bir işgöreni okulun etkin bir çalışanı olmasını örgütsel sosyalleşme süreci sağlamaktadır. Eğitim örgütlerinde sosyalleşme eğitim örgütünün üyesinin okuldaki rolünü ve kültürü benimsemesi, tutum ve davranış oluşturması ve yeni kimlik oluşturma olarak tanımlanabilmektedir (Kartal, 2003).

Öğretmenlik mesleği mesleklere nazaran daha fazla insan ile ilişki kurularak yapılan bir meslektir ve bunu sınıf dışına da taşımaktadır. Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan işgörenler, yeni ve zor durumlar ve sorumluluklarla karşılaşmaktadırlar. Bir öğretmenin

kariyeri için en kritik ve güç yılı, mesleğinin ilk yılı olmaktadır. Bu yıl içerisinde öğretmenler, mesleklerini şekillendirecek temellerini oluşturmaktadırlar. Yeni girdikleri örgüt içerisinde kendilerine yer edinmeleri gerekmektedir. Yeni öğretmenlerin karşılaştıkları birden fazla durum vardır. Sınıfa girdiğinde öğrencilerle etkileşimde bulunabilme ve ders işlemeyle beraber örgütün kültürünü öğrenme karşılaşılan güçlüklerdir. Örgüt sosyalleşmede her örgütte olduğu gibi öğretmenin de örgütsel sosyalleşmesi okulun değer, norm, misyonu ve vizyonu sahip olduğu kurallarını tanıması ve benimsemesidir. Bunlar gerçekleşirken öğretmen kültürlenecek ve okula uyum sağlayacaktır. Öğrencileri, meslektaşları ve yöneticileri tarafından kabul görerek içerisinde buldukları korku, belirsizlik, yalnızlık gibi duygularının üstesinden gelmek istemektedirler. Bu süreç içerisinde meslektaşlarından ve yöneticilerinden istedikleri desteği alamamaları öğretmenlik mesleğine karşı cesaretlerinin kırılmasına ya da meslekten vazgeçmelerine neden olabilmektedir (Balcı, 2003; Güçlü, 2004). Okul örgütleri sosyalleşme sürecinde işgörenin örgüte uyumunu planlı eğitim programlarıyla tesadüfe bırakmadan sağlayabilmelidir. Bu açıdan öğretmenliğe yeni başlamış işgörenlerin sosyalleşmeyi nasıl sağladıkları, hangi stratejilerin kullanıldığı ve sosyalleşme düzeylerinin bilinmesi gerekmektedir (Çalık, 2006; Yıldız, 2012).

Eğitim örgütüne yeni katılan öğretmen bazı sosyal ihtiyaçları olmaktadır. Öğretmen resmi ilişkileri ve hiyerarşik yapıyı hissetmesinden kaynaklı çekingenlik hissedebilmektedir. Hem bu çekingenlikten kurtulmak hem de okul ile ilgili bilgi edinebilmek, okulun kültürünü, iklimini öğrenebilmek için okuldaki diğer öğretmenlerle dostane bir ilişki kurmak ya da sosyal etkinlikler gibi informal iletişim kurma yoluna gitmektedir. (Çalık, 2006; Gizdem ve Kartal, 2016).

Okullar çok yönlü amaçlara sahip eğitim örgütleri olmaları ve çeşitli etkinlikler olması sebebiyle öğretmenlerden farklı bilgi ve beceriye sahip olmaları ve işbirliği içinde çalışmalarını beklenmektedir. Bu durum öğretmenlerin sadece öz yeterlilik değil işbirliği içinde çalışabilme

yeterliliklerinde yüksek olmasını gerektirmektedir. İşbirliği içinde çalışma yeterliliği işgören-grup uyumunu istemektedir. İş gören ve grup uyumunun ortaya konabilmesi için grubun bireyden beklediği; bilgi, beceri ve yetenekleri taşıyor olması gerekmektedir (Taşdan, 2010).

Okulların sahip olduğu yapısal durum ve okul iklimi öğretmenlerin etkili ve verimli çalışabilmelerinde önemli etkenlerdendir. Öğretmenin okul iklimine uyum sağlaması sosyalleşme ile mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yaşayabilecekleri olumsuz durumların ön görülmesi, öğretmenlik mesleğinin taşıdığı değer, tutum ve normların aktarılmasında yine sosyalleşme büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlerin okul kültürünü benimsemeleri, yöneticilerinin ve meslektaşlarının desteğini almaları öğretimde etkiyi artıracak bir faktördür (Yıldız, 2012). Öğretmenin okulda pratik olarak mesleğe başladığı, kendisinden daha deneyimli meslektaşlarıyla ve okulun norm ve değerleriyle karşılaştığı dönem de örgütsel sosyalleşme de anlamlı olarak başlamaktadır (Hoy ve Woolfolk, 1990).

Her dönem öğretmenler, il dışı ve il içi, alan değişikliği, zorunlu yer değiştirme ve özür grubu gibi nedenlerden dolayı yeni bir okulda göreve başlayan öğretmenler için sosyalleşme süreci yeniden başlamaktadır. Yeni okullarında ya da yeni meslektaşlarıyla özdeşleşme sağlamaları önem kazanmaktadır (Nartgün ve Demirer; 2016). Sosyalleşme sürecinin başarılı olarak nitelendirilmesi için eğitim programların yanında özellikle okul yöneticileri, okuldaki kıdemli çalışanlar sosyalleşme sürecinde görev alarak davranışları ile eğitim örgütüne yeni katılmış öğretmenleri etkileyebilmelidir (Çoruk, Tutkun, ve Genç, 2016)

Türkiye’de resmi kurum ve kuruluşlarda öğretmenliğe yeni başlayan işgören aday memur olarak tanımlanmaktadır. “Aday Memurların Yetiştirilmesine Dair Genel Yönetmelik” öğretmenleri yetiştirilmek amacıyla uygulanacak eğitim programı, eğitimlerin süreleri ve uygulanacak sınavlar, sınav değerlendirme kriterleri ile ilgili diğer maddeleri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu yönetmelikçe aday öğretmen temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, ve

staj uygulamalarına tabii olmaktadır. Bu programlar aday öğretmenlerin sosyalleşme sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Süreç ilgili yönetmelikte açıklanmıştır (MEB, 1995):

**Temel eğitim.** Bu eğitim programı 50 saatlik programdan az olmamak kaydıyla 10 günden az üç aydan fazla olmaz. Bu süreçte devlet memurlarının sahip olması gereken niteliklere yönelik konuları kapsamaktadır. Atatürk ilkeleri, devlet memuru kanunları, yazışma kuralları ve dosya usulleri, devlet malını koruma ve tasarruf önlemleri, inkılap tarihi, milli güvenlik bilgisi ve dil bilgisi konularını kapsamaktadır.

**Hazırlayıcı eğitim programı.** Aday öğretmenlere atandıkları görevleriyle ilgili hizmet sınıfları ile alakalı eğitim sürecidir. Aday öğretmenler bu aşamada bakanlık teşkilatını, görevleri ilgili mevzuat ve diğer kurumlarla ilişkileri üzerine eğitim yapılmaktadır. Bu süreç 110 saatlik programdan aşağı olmamak şartıyla bir aydan az üç aydan fazla olamaz.

**Uygulamalı eğitim programı.** Aday öğretmenlerin hizmet sınıfı ve atandıkları görevleriyle alakalı stajı kapsamaktadır. Bu eğitimin konuları ise, iş, çevre, insan, alt-üst ilişkileri gibi konulardır.

Okul karakterinin ve kültürünün oluşmasında okul yöneticisinin payı oldukça etkilidir. Okulun gidişatına yön veren, öğretim programlarının uygulanmasını üstlenmektedir. Bu sebeple okulun akademik ve sosyal yönden geliştirilmesinde de oldukça etkili olmaktadır (Balcı, 2003).

**Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar.** Hoy ve Woolfolk (1990) tarafından “Aday Öğretmenlerin Sosyalleşmesi” adlı araştırmada aday öğretmenler uygulama öğretimlerini tamamladıktan sonra sahip oldukları bakış açılarında değişme gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini üç grup oluşturmuştur.

1. Sömestr boyunca işe alınan öğretmenler
2. Üç değişik öğretim yöntemi kurslarındaki öğretmenler



### 3. Gelişim psikolojisi kursuna tabii olan öğretmenler

Bu çalışmayla beraber örgütsel sosyalleşme sürecinde kontrolün uyum derecesini yükseltmekteki önemi ve öğretmenlerin sosyal problemlerini çözerken daha kontrol altında tutulmalarının gerekliliği görülmüştür.

Morrison (1993) tarafından yapılan “Yeni İşgörenlerin Sosyalleşmesi Üzerine Bilgi Edinme Çabalarının Sonuçlarının Boylamsal Çalışması” araştırmasında sosyalleşmede örgütsel rol üzerinde yoğunlaşmıştır. Yeni işgörenlerin bilgi edinmede aktif rol almaları çevreye uyumlarında rol alabilmeleri için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yeni işgörenler farklı bilgiler edinebilmek için sosyalleşme yöntemlerinin farklı adımlarında bilginin türlerini arayacakları sonucunu elde etmiştir.

Çelik (1998), “Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmesi” adlı alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme süreci boyunca karşılarına çıkan problemleri belirlemek için yaptığı çalışmasında öğretmenlerin, hizmet içi eğitimi yeterli görme dereceleri, çevrenin kendilerine yönelik bakış açıları, görev ve sorumluluklarını bilme dereceleri, meslekten ayrılmaya yönelik görüşler öğrenilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre, öğretmenlerin mesleklerine yönelik olumlu tutuma sahip oldukları fakat hizmet içi eğitimin yetersiz oluşu ve %60’tan fazlasının meslekten ayrılmaya eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Bundan dolayı alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin, örgütsel sosyalleşmesi süreç boyunca kariyer planlaması ve yönetimine ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir.

Cochran, (2001) “Virginia Ortaokul Müdürlerinin Rol Çıktılarının Belirlenmesinde Sosyalleşme Taktiklerinin Etkisi” adlı araştırmasında orta dereceli okullarda çalışan okul yöneticilerinin nasıl sosyalleştiğini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sosyalleşme taktikleri kullanıldığı durumlarda okul yöneticilerinin rollerini etkilemektedir. Okul yöneticilerinin örgüte uyum sağlamasında, rol belirsizliği yaşamamasında ve rol

çatışmalarının hafifletilmesini sağlamada önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları özellikler rol uyumunu ve sosyalleşme sürecini etkilemektedir.

Kartal (2003), “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” adlı yüksek lisans tezinde, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, işlerinden duydukları doyum, motivasyonları, bağlılık ve kabullenme boyutlarında ele almıştır. Araştırma verilerine göre; iş doyumunu boyutunda yöneticilerde, öğretmenlere göre daha anlamlı fark çıkarken ele alınan diğer boyutlarda anlamlı fark bulunamamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre adına daha anlamlı çıkarken, iş doyumunu boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. İş doyumunu boyutunda 11-20 ile 21 yıl ve üstü grupları oluşturan öğretmenler arasında 21+ yaş grubu lehine anlamlı ir fark bulunurken kıdeme göre kabullenme boyutunda öğretmen grupları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Motivasyon ve bağlılık boyutunda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin daha çok iş doyumunu sağladıkları için örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Kuşdemir (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Becerileri” adlı yüksek lisans tez çalışmasına göre, okul yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine yönelik okul müdürleri örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini her zaman sergilemektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler ise okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullana becerilerini sıklıkla göstermektedir. Okul yöneticilerinin görüşleri yönetimdeki kıdemlerine göre değerlendirildiği zaman aralarında anlamlı fark elde edilmiştir. Bunun yanı sıra mezun olunan okullara göre anlamlı fark elde edilememiştir.

Öğretmenlerin görüşleri, cinsiyet ve mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çoruk, Tutkun ve Genç (2016), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmasında öğretim elemanlarının, çeşitli değişkenler açısından kendilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Çalışma bulguları, öğretim elemanlarının sosyalleşme düzeylerinin iyi olarak nitelendirilebilecek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Dönmez (2016), “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının yüksek seviyede olduğu, örgütsel sosyalleşmenin politika ve amaç değerlere uyum boyutunda, yöneticilik görevinde bulunan öğretmenlerin, yöneticilik görevinde bulunmayan öğretmenlere göre; mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **Bölüm III: Yöntem**

Bu başlık altında sırasıyla araştırmanın modeli açıklanmış, araştırmanın evren ve örnekleme belirtilmiş, veri toplama araçlarına değinilmiş, verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır.

#### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada 2018-2019 eğitim öğretim yılında Çanakkale ilinde bulunan ilkokul ve ortaokul devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlanmaktadır. Var olan durumun cinsiyet, yöneticilik deneyimi, çalışılan eğitim kademesi, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, yaş ve branş değişkenlerine göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

Tarama modellerinde, Geçmişte gerçekleşen ya da şu an devam eden bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın konusu olan olay, birey veya nesne kendine özgü doğal haliyle tanımlanmaktadır. Olay, birey veya nesneyi değiştirme ve etkilenme çabasına girilmeden, bilinmek istenen uygun bir şekilde gözlemlenerek ortaya konulur. Bu çalışma çok sayıda elemanı kapsayan evrende, evren hakkında genel bir düşünceye ulaşabilmek hedefiyle, evrenin tamamı ya da evrenden alınan bir örneklem grubunda yapıldığından dolayı genel tarama modelidir (Karasar, 2012).

#### **Evren**

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Çanakkale ilinde bulunan ilkokul ve ortaokul devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 2

*Evrendeki Okul ve Öğretmen Sayıları*

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Çanakkale 18 Mart İlkokulu	15	11	36
2	Çanakkale Anafartalar İlkokulu	13	7	20
3	Çanakkale Arıburun İlkokulu	5	6	11
4	Çanakkale Atatürk İlkokulu	23	7	30
5	Çanakkale Atatürk Ortaokulu	25	15	40
6	Çanakkale Barbaros Hayrettin Paşa İlkokulu	20	9	29
7	Çanakkale Cevatpaşa Ortaokulu	57	30	87
8	Çanakkale Cumhuriyet Ortaokulu	21	10	31
9	Çanakkale Ticaret Borsası İlkokulu	13	5	18
10	Çanakkale Gazi Ortaokulu	26	20	46
11	Çanakkale Hüseyin Akif Terzioğlu İlkokulu	17	10	27
12	Çanakkale Hüseyin Akif Terzioğlu Ortaokulu	26	20	46
13	Çanakkale İstiklal İlkokulu	5	5	10
14	Çanakkale Mustafa Kemal İlkokulu	11	11	22
15	Çanakkale Ömer Mart Ortaokulu	24	16	40
16	Çanakkale Özlem Kayalı İlkokulu	34	9	43
17	Çanakkale Şehit Ömer Halisdemir İmam Hatip Ortaokulu	14	9	23
18	Çanakkale Şemsettin Fatma Çamoğlu Ortaokulu	18	14	32
19	Çanakkale Şinasi ve Figen Bayraktar Ortaokulu	26	25	41
20	Çanakkale Turgut Reis Ortaokulu	20	11	31
21	Çanakkale Vali Fahrettin Akkutlu İlkokulu	21	15	36
Toplam	21	434	256	699

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmanın evrenini, 21 okulda bulunan 434’ü kadın, 256’sı erkek toplam 699 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2019).

**Örneklem**

Bu araştırmanın evreninde bulunan okullar, benzer amaçlı kümeler kabul edilerek örneklem seçiminde küme örneklem yöntemi kullanılmıştır. Evrendeki bütün kümelerin yani okulların, elemanlarının hepsinin eşit seçilme ihtimali olması için küme örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Çanakkale ilindeki okullardan yansızlık kuralına göre örneklem için yeterli sayıda okul seçilmiştir. Oransız küme örneklem modeli ile ulaşılan verileri Çanakkale okullarına genellenmiştir (Karasar, 2012).

Evrendeki eleman sayısı bilindiğinden örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmıştır ve 249 bulunmuş ve örnekleme alınacak öğretmen sayısı 278 yeterli olduğu görülmüştür.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Bu formülde;

n = Örnekleme alınacak birey sayısına

N = Evrendeki birey sayısına

t = t tablosunda bulunan değere  $\alpha = 0,05$ , s.d. =  $\infty$  için t=1,96

p = İncelenecek olayın görülme olasılığına (Örneklem büyüklüğü hesaplanırken en büyük varyansı verecek şekilde seçilen en uygun p değeri 0,5'tir)

q = İncelenecek olayın görülmemeye olasılığına (1-p=1-0,5=0,5)

d = Örnekleme hatasına ( $\mp 0,05$ ) karşılık gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2011).

Araştırmanın örneklemini, 181'i kadın, 97'si erkek toplam 278 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 3

*Örnekleme İlişkin Demografik Veriler*

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	181	65.1
	Erkek	97	34.9
	Toplam	278	100
Yaş	21-30	29	10.4
	31-40	97	34.9
	41-50	99	35.6
	51-60	49	17.6
	61+	4	1.4
	Toplam	278	100
Medeni Durumu	Evli	232	83.5
	Bekar	46	16.5
	Toplam	278	100
Kıdem	0-5	19	6.8
	6-10	32	11.5
	11-15	59	21.2
	16-20	59	21.2
	21+	109	39.2
	Toplam	278	100

Eğitim Durumu	Ön Lisans	31	11.2
	Lisans	218	78.4
	Lisansüstü	29	10.4
	Toplam	278	100
Branş	Sınıf Öğretmenliği	129	46.4
	Branş Öğretmenleri	149	53.6
	Toplam	278	100
Yöneticilik Deneyimi	Var	98	35.3
	Yok	180	64.7
Eğitim Kademesi	Toplam	278	100
	İlkokul	152	54.7
	Ortaokul	126	45.3
	Toplam	278	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmanın örneklemini 181 kadın ve 97 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 29'u 21-30, 97'si 31-40, 99'u 41-50, 49'u 51-60, 4'ü 61+yaş aralığında bulunmaktadır. Öğretmenlerin 232'sinin medeni durumu evli, 46'sının bekardır. Örneklemdaki öğretmenlerden 19'u 0-5, 32'si, 6-10, 59'u 11-15, 59'u 16-20 ve 109'u 21+ kıdem yılına sahiptir. Öğretmenlerden 31'i önlisans, 218'i lisans, 29'u lisansüstü mezundur. Öğretmenlerden 129'u sınıf öğretmeni, 149'u ise branş öğretmeni olarak çalışmaktadır. Öğretmenlerden 98'inin yöneticilik deneyimi var iken, 180'inin yöneticilik deneyimi yoktur. Son olarak 152 öğretmen ilkokul kademesinde, 126 öğretmen ise ortaokul kademesinde görev yapmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durumu, eğitim durumu, branş, yöneticilik deneyimi ve eğitim kademesi bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgiler kısmı bulunmaktadır. İkinci bölümde iletişim düzeyini belirlemek için Celep (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise Kuşdemir (1999) tarafından hazırlanan, (Garip 2009) tarafından geliştirilen Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesini Sağlamak İçin Kullandığı Stratejiler'e yönelik ölçek araştırma için uygun bulunmuştur.

**Örgütsel iletişim ölçeği.** Bu araştırma kapsamında 34 maddelik, Celep (2000) tarafından geliştirilen, Erel-Yetim (2010) tarafından yapı geçerliği faktör analizi ile test edilen ve dört boyutta açıklanan “İletişim Ölçeği” de kullanılmıştır.

Tablo 4

*İletişim Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları*

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	İlgili Çalışmadaki Güvenirlik Değerleri	Bu Çalışmadaki Güvenirlik Değerleri
Göreve Yönelik İletişim	1-2-3-4-5	0.82	0.93
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	0.84	0.87
Geribildirim	17-18-19-20-21-22-23	0.86	0.90
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34	0.81	0.89
Genel Ölçek	34 madde	0.91	0.85

Ölçekteki 34 madde 5’li likert tipi ile düzenlenmiş olduğundan verilerin analizi yapılırken “Kesinlikle Katılmıyorum” için “1”, “Katılmıyorum” için “2”, “Kararsızım” için “3”, “Katılıyorum” için “4”, “Kesinlikle Katılıyorum” için “5” ile puanlama yapılmıştır.

Örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan alt faktörlere ait Erel-Yetim (2010) tarafından yapılan güvenlik değerleri ile bu çalışmada yapılan güvenirlilik değerleri birbirine yakın ve güvenirlilik katsayıları oldukça yüksektir.

**Örgütsel sosyalleşme ölçeği.** Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Kuşdemir (2005) tarafından hazırlanan ve daha sonra Garip (2009) tarafından geliştirilen 31 maddelik, “Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesini Sağlamak İçin Kullandığı Stratejiler” ölçeği kullanılmıştır. Garip (2009) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.



Tablo 5

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları*

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	İlgili Çalışmadaki Güvenirlilik Değerleri	Bu Çalışmadaki Güvenirlilik Değerleri
Bilgilendirme	1-2-3-4-5-6-14-15-16-17	.92	.96
Liderlik	7-9-10-13-20-21-22-23-24- 25-26-27-28-29-30	.97	.94
Geliştirme	8-11-12-18-19	.82	.95
Fırsatları			
Genel Ölçek	31 madde	.77	.91

Ölçekteki 31 madde 5’li likert tipi ile düzenlenmiş olduğundan verilerin analizi yapılırken “Kesinlikle Katılmıyorum” için “1”, “Katılmıyorum” için “2”, “Kararsızım” için “3”, “Katılıyorum” için “4”, “Kesinlikle Katılıyorum” için “5” ile puanlama yapılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan alt faktörlere ait Garip (2009) tarafından yapılan güvenlik değerleri ile bu çalışmada yapılan güvenirlilik değerleri birbirine yakın ve güvenirlilik katsayıları oldukça yüksektir.

**Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinin resmi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere, araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak için gönüllük esasına uyarak ölçekler uygulanmıştır.

**Verilerin Analizi**

2018-2019 eğitim öğretim yılında Çanakkale ilinde bulunan ilkokul ve ortaokul devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik görüşlerinin saptanmasını amaçlayan bu çalışmada veriler çözümlenirken SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleminde bulunan katılımcılardan toplanan 278 anket numarası veriler SPSS programına girilmiştir. Ölçekte var olan medeni durum

değişkeninin boşanmış kategorisinde yapılan incelemede elde edilen verinin az olduğu görüldüğünden araştırmanın sağlığı açısından yine aynı değişkenin bekar kategorisinin altında değerlendirilmiştir. Benzer şekilde eğitim durumu değişkeni yüksek lisans ve doktora kategorilerinde az veri bulunduğu görülmesi nedeniyle yüksek lisans ve doktora kategorisi birleştirilerek lisansüstü kategorisi adıyla incelenmiştir. Ölçeklerden alınan branş değişkenine yönelik cevaplar doğrultusunda branş öğretmenliklerinden az veri elde edilmesinden dolayı branş öğretmenliği kategorisi ve sınıf öğretmenliği kategorisi olarak ele alınmıştır.

Kayıp veriler SPSS programıyla tamamlanarak artan ve azalan olarak sıralanmış ve veri girdisi yapılırken oluşabilecek hatalar tespit edilerek düzeltilmiştir. Örnekleme yönelik demografik verilerin betimlenebilmesi amacıyla frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanarak incelenmiş ve sonuçlar tablo3'e aktarılmıştır. Sonraki aşamada örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme ölçeklerinde ölçeklerin tamamı ve ölçek maddelerinin ayrı ayrı durumları için normallik testleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediklerini belirlemek için öncelikle skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -1 ve +1 sınırları içinde olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin kendi standart hatalarına (std. Error) bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin -2 ve +2 sınırları içerisinde olup olmadığına bakılmıştır. Buradaki çarpıklık ve basıklık indekslerinin -2 ve +2 sınırları içerisinde olmaması nedeniyle ve aynı zamanda Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda hesaplanan p değerinin  $\alpha=.05$ 'ten küçük çıkması nedeniyle verilerin normal dağılım sergilemediği kanaatine ulaşılmıştır. Bu doğrultuda analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır. İki kategoriden oluşan cinsiyet, medeni durum, branş ve yöneticilik deneyimi değişkenleri için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla kategoriden oluşan yaş, kıdem, eğitim durumu değişkenleri için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Beşinci alt problem incelenirken örgütsel iletişim ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bu testte korelasyon

katsayısının 0.00-0.30 arasındaki değerde yer alması ilişkinin düşük düzeyde olduğunu, 0.30-0.70 arasındaki değerde yer alması ilişkinin orta düzeyde olduğunu, 0.70-1.00 arasındaki değerde yer alması ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2011). Analiz aşamasında bu değerler dikkate alınmıştır.



## Bölüm IV: Bulgular

Bu bölümde araştırmanın problemine ve alt problemlerine ait bulgular yer almaktadır. Ölçeklerden elde edilmiş veriler analiz edilip alt problemlerle birlikte incelenmiştir.

### Alt Problemlere Ait Bulgular

Alt problemlerde değişkenlere göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

**Birinci alt probleme ait bulgular.** Alt problemlerin birincisinde “Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Tablo 6

#### *Öğretmenlerin Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri*

	N	$\bar{X}$	S
Göreve Yönelik İletişim	278	4.09	.66
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	278	4.11	.61
Geribildirim	278	4.08	.62
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	278	3.95	.61
Örgütsel İletişim Toplamı	278	4.05	.53

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin göreve yönelik iletişim alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.09$ ), bilgilendirmeye yönelik alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.21$ ), geribildirim alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.08$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 3.95$ ), örgütsel iletişim algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ( $\bar{X} = 4.05$ ).

**İkinci alt probleme ait bulgular.** Alt problemlerin ikincisinde “Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

*Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.* Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklemeler için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

*Örgütsel İletişim ve Alt boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Göreve Yönelik İletişim	Kadın	181	130.50	23620.50	7149.50	.01*
	Erkek	97	156.29	15160.50		
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Kadın	181	130.37	23597.00	7126.00	.01*
	Erkek	97	156.54	15184.00		
Geribildirim	Kadın	181	127.60	23096.50	6625.50	.00*
	Erkek	97	161.70	15684.50		
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Kadın	181	129.53	23444.50	6973.50	.01*
	Erkek	97	158.11	15336.50		
Örgütsel İletişim	Kadın	181	127.73	23119.50	6648.50	.00*
	Erkek	97	161.46	15661.50		

\*: p<.05

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişime yönelik cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (U=6648.50, p<.05). Göreve yönelik iletişim alt boyutunda cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilediği görülmektedir (U=7149.50, p<.05). Erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}$ =156.29), kadın öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}$ =130.50) daha yüksektir. Bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda da aynı şekilde erkek öğretmenlerin görüşleri lehine anlamlı bir farklılık söz konusudur (U=7126.00, p<.05). Bu boyutta erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}$ =156.54) iken kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının ( $\bar{X}$ =130.37) olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni yönünden geribildirim boyutunda da anlamlı farklılık saptanmıştır (U=6625.50, p<.05). Geribildirim boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ( $\bar{X}$ =161.70), kadın öğretmenlerin algı düzeyinden ( $\bar{X}$ =127.60) daha olumlu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda da anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iletişimin bu boyutunda da erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=158.119$ ), kadın öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=129.53$ ) göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

**Yaş değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	P
Göreve Yönelik İletişim	21-30	29	128.86	4	7.49	.11
	31-40	97	127.25			
	41-50	99	147.13			
	51-60	49	148,91			
	61+	4	209,75			
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	21-30	29	139.43	4	11.15	.03*
	31-40	97	120.82			
	41-50	99	145,19			
	51-60	49	160,23			
	61+	4	198,00			
Geribildirim	21-30	29	134.02	4	8.26	.08
	31-40	97	124.07			
	41-50	99	146.80			
	51-60	49	153.79			
	61+	4	197.88			
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	21-30	29	145.14	4	11.00	.03*
	31-40	97	119.70			
	41-50	99	147.03			
	51-60	49	155.31			
	61+	4	198.88			
Örgütsel İletişim	21-30	29	140.64	4	11.81	.02*
	31-40	97	120.19			
	41-50	99	146.44			
	51-60	49	157.31			
	61+	4	209.75			

\*:  $p < .05$

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin yaş değişkenine örgütsel iletişim sıralamalar ortalamalarının anlamlı bir fark sergilediği görülmektedir ( $\chi^2_{(4)} = 11.81$ ,  $p < .05$ ). Bu bulguya göre Kruskal Wallis testi uygulandıktan sonra ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynaklandığı

grupları belirlemek amacıyla tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine bakılmıştır. Bu amaç için kullanılan bir test tekniği olmadığından dolayı ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Yapılan Analizlerin sonucunda farklılığın 31-40 ile 41-50 yaş grupları arasından yaş grubu 41-50 olan grubun lehine gerçekleştiği saptanmıştır (U= 3930.00,  $p<.05$ ). 31-40 ile 51-60 yaş grupları arasındaki anlamlı farklılığın 51-60 yaş grubunun lehine olan bir farklılık bulunmuştur (U= 1719.00,  $p<.05$ ). 31-40 ve 61+ yaş grupları arasındaki anlamlı farklılığın 61+ yaş grubu için daha anlamlı olduğu saptanmıştır (U= 73.500,  $p<.05$ ). Örgütsel iletişimin göreve yönelik iletişim (U= 7.49,  $p>.05$ ) ve geribildirim (U= 8.26,  $p>.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ise yapılan Mann Whitney- U testine göre 31-40 ve 41-50 yaş grupları arasında 41-50 yaş grubunun lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (U=3971.50,  $p<.05$ ). 31-40 ile 51-60 yaş gruplarından 51-60 yaş grubu daha anlamlı bulunmuştur (U=1688.00,  $p<.05$ ). Yine aynı şekilde tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda yapılan Mann Whitney- U testine göre 31-40 ve 41-50 yaş gurubuna sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık 41-50 yaş grubuna sahip öğretmenler lehine bulunmuştur (U=3878.00,  $p<.05$ ). 31-40 ile 51-60 yaş grupları arasında ise 51-60 yaş gurubunda daha anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır (U=1764.50,  $p<.05$ ). 31-40 ve 60+ yaş gurupları arasında ise anlamlı farklılık 60+ yaş grubunun lehine olduğu saptanmıştır (U=78.00,  $p<.05$ ).

***Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.*** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir

Tablo 9

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Medeni Durum Değişkenine Göre İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Göreve Yönelik İletişim	Evli	232	142.47	33052.50	4647.50	.16
	Bekar	46	124.53	5728.50		
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Evli	232	141.84	32907.50	4792.50	.27
	Bekar	46	127.68	5873.50		
Geribildirim	Evli	232	141.41	32807.50	4892.50	.37
	Bekar	46	129.86	5973.50		
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Evli	232	140.55	32607.00	5093.00	.63
	Bekar	46	134.22	6174.00		
Örgütsel İletişim	Evli	232	141.39	32802.00	4898.00	.38
	Bekar	46	129.98	5979.00		

\*: p<.05

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişime (U=4898.00, p>.05) ve göreve yönelik iletişim (U=4647.50, p>.05), bilgilendirmeye yönelik iletişim (U=4792.50, p>.05), geribildirim (U=4892.50, p>.05), tutum ve davranışa yönelik iletişim (U=5093.00, p>.05) alt boyutlarına yönelik görüşlerinin medeni durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

***Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.*** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	$\chi^2$	P
Göreve Yönelik İletişim	0-5	19	114.29	4	7.186	.13
	6-10	32	137.88			
	11-15	59	122.81			
	16-20-	59	154.67			
	21+	109	145.20			



	0-5	19	123.39			
	6-10	32	133.47			
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	11-15	59	112.47	4	11.760	.02*
	16-20-	59	149.83			
	21+	109	153.12			
	0-5	19	119.84			
	6-10	32	139.30			
Geribildirim	11-15	59	118.86	4	8.419	.08
	16-20-	59	140.75			
	21+	109	153.48			
	0-5	19	129.63			
	6-10	32	139.30			
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	11-15	59	119.13	4	7.369	.12
	16-20-	59	137.56			
	21+	109	153.36			
	0-5	19	123.21			
	6-10	32	137.58			
Örgütsel İletişim	11-15	59	114.64	4	9.918	.04*
	16-20-	59	145.37			
	21+	109	153.18			

\*: p&lt;.05

Tablo 10'daki verilere göre öğretmenlerin örgütsel iletişimin kıdem değişkenine göre sıralamalar ortalamalarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $\chi^2_{(4)} = 9.918$ ,  $p < .05$ ). Bu sonuçla birlikte Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Verilerden elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine bakılmıştır. Bu amaç için kullanılan bir test tekniği olmadığından dolayı ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Yapılan Analizlerin sonucunda farklılığın 11-15 ve +21 kıdem yılına sahip gruplar arasındaki farklılığın +21 kıdem grubunun lehine olduğu bulunmuştur ( $U = 2335.00$ ,  $p < .05$ ). Örgütsel iletişimin göreve yönelik iletişim alt boyutunda anlamlı farklılık saptanmazken  $\chi^2_{(4)} = 7.186$ ,  $p > .05$ ), bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ise anlamlı farklılık saptanmıştır  $\chi^2_{(4)} = 11.760$ ,  $p < .05$ ). Saptanan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney- U testine göre 11-15 ile 16-20 kıdem yılına sahip öğretmenlerden 16-20 kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine daha anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $U = 1284.00$ ,  $p < .05$ ). Elde edilen sonuçlara göre 11-15 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin lehine bir anlamlılık saptanmıştır ( $U = 2277.50$ ,  $p < .05$ ). Yine tablo incelendiğinde geribildirim

$\chi^2_{(4)} = 8.419$ ,  $p > .05$ ), ve tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda  $\chi^2_{(4)} = 7.369$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	$\chi^2$	P
Göreve Yönelik İletişim	Ön Lisans	31	154.34	2	1.911	.39
	Lisans	218	139.19			
	Lisansüstü	29	125.97			
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Ön Lisans	31	156.35	2	3.339	.19
	Lisans	218	139.88			
	Lisansüstü	29	118.60			
Geribildirim	Ön Lisans	31	150.19	2	1.944	.38
	Lisans	218	140.29			
	Lisansüstü	29	122.12			
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Ön Lisans	31	149.40	2	2.064	.36
	Lisans	218	140.56			
	Lisansüstü	29	120.91			
Örgütsel İletişim	Ön Lisans	31	153.48	2	3.098	.21
	Lisans	218	140.41			
	Lisansüstü	29	117.71			

\*:  $p < .05$

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişime ( $\chi^2_{(2)} = 3.098$ ,  $p > .05$ ) ve göreve yönelik iletişim ( $\chi^2_{(2)} = 1.911$ ,  $p > .05$ ), bilgilendirmeye yönelik iletişim ( $\chi^2_{(2)} = 3.339$ ,  $p > .05$ ) geribildirim ( $\chi^2_{(2)} = 1.944$ ,  $p > .05$ ) ve tutum ve davranışa yönelik ( $\chi^2_{(2)} = 2.064$ ,  $p > .05$ ) iletişim alt boyutlarına yönelik görüşlerinin eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

**Branş değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini

incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann- Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Branş Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Göreve Yönelik İletişim	Sınıf Öğr.	129	142.16	18338.50	9267.50	.61
	Branş Öğr.	149	137.20	20442.50		
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Sınıf Öğr.	129	144.64	18658.00	8948.00	.32
	Branş Öğr.	149	135.05	20123.00		
Geribildirim	Sınıf Öğr.	129	143.72	18539.50	9066.50	.41
	Branş Öğr.	149	135.85	20241.50		
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Sınıf Öğr.	129	142.62	18397.50	9208.50	.55
	Branş Öğr.	149	136.80	20383.50		
Örgütsel İletişim	Sınıf Öğr.	129	144.11	18590.50	9015.50	.37
	Branş Öğr.	149	135.51	20190.50		

\*: p<.05

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişim ölçeğinin genelinde (U=9015.00, p>.05) ve göreve yönelik iletişim (U=9267.50, p>.05), bilgilendirmeye yönelik iletişim (U=8948.00, p>.05), geribildirim (U=9066.50, p>.05), tutum ve davranışa yönelik iletişim (U=9208.50 p>.05) alt boyutlarında sıra ortalamalarının branş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

***Yöneticilik deneyimi değişkenine ilişkin bulgular.*** Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilik deneyimi değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann- Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13

*Örgütsel İletişim ve Alt Boyutlarına İlişkin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Yöneticilik Deneyimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Göreve Yönelik İletişim	Var	98	138.71	13594.00	8743.00	.90
	Yok	180	139.93	25187.00		
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Var	98	138.03	13527.00	8676.00	.82
	Yok	180	140.30	25254.00		
Geribildirim	Var	98	144.26	14137.00	8354.00	.47
	Yok	180	136.91	24644.00		
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Var	98	145.16	14225.50	8265.50	.39
	Yok	180	136.42	24555.50		
Örgütsel İletişim	Var	98	140.77	13795.00	8696.00	.85
	Yok	180	138.81	24986.00		

\*:  $p < .05$

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişim ölçeğinin genelinde ( $U=8696.00$ ,  $p > .05$ ), ve göreve yönelik iletişim ( $U=8743.00$ ,  $p > .05$ ), bilgilendirmeye yönelik iletişim ( $U=8676.00$ ,  $p > .05$ ), geribildirim ( $U=8354.00$ ,  $p > .05$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim ( $U=8265.50$ ,  $p > .05$ ) alt boyutlarında sıra ortalamalarının yöneticilik deneyimi değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

**Üçüncü alt probleme ait bulgular.** Alt problemlerin üçüncüsünde “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri*

	N	$\bar{X}$	S
Liderlik	278	4.04	.72588
Bilgilendirme	278	4.24	.60130
Geliştirme Fırsatları	278	3.99	.73339
Örgütsel Sosyalleşme Toplamı	278	4.10	.63749

\*:  $p < .05$

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.10$ ) ve liderlik alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.04$ ), bilgilendirme alt boyutundaki algılarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 4.24$ ),

geliştirme fırsatları alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{X} = 3.99$ ) olduğu saptanmıştır.

**Dördüncü alt probleme ait bulgular.** Alt problemlerin ikincisinde “Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir? Sorusuna yanıt aranmıştır.

**Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilgilendirme	Kadın	181	137.07	24810.00	8339.00	.49
	Erkek	97	144.03	13971.00		
Liderlik	Kadın	181	132.15	23918.50	7447.50	.04*
	Erkek	97	153.22	14862.50		
Geliştirme Fırsatları	Kadın	181	138.13	25001.50	8530.50	.70
	Erkek	97	142.06	13779.50		
Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	181	134.10	24272.50	7801.50	.13
	Erkek	97	149.57	14508.50		

\*: p<.05

Tablo 15’teki verilere göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık sergilemektedir (U=7447.50, p<.05). Liderlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X} = 153.22$ ), kadın öğretmenlerin algı düzeyinden ( $\bar{X} = 132.15$ ), daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanı sıra örgütsel sosyalleşme sıra ortalamasında (U=7801.50, p<.05) ve bilgilendirme (U=8339.50, p<.05), geliştirme fırsatları (U=8330.50, p<.05) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

*Yaş değişkenine ilişkin bulgular.* Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	$\chi^2$	P
Bilgilendirme	21-30	29	124.71	4	8.409	.08
	31-40	97	126.37			
	41-50	99	145.33			
	51-60	49	158.39			
	61+	4	189.63			
Liderlik	21-30	29	137.40	4	4.293	.37
	31-40	97	127.15			
	41-50	99	146.47			
	51-60	49	148.53			
	61+	4	171.00			
Geliştirme Fırsatları	21-30	29	115.48	4	11.125	.03*
	31-40	97	125.26			
	41-50	99	149.76			
	51-60	49	157.33			
	61+	4	186.50			
Örgütsel Sosyalleşme	21-30	29	130.53	4	7.311	.12
	31-40	97	125.08			
	41-50	99	146.84			
	51-60	49	154.94			
	61+	4	183.38			

\*:  $p < .05$

Tablo 16 ’daki veriler değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde ( $\chi^2_{(4)} = 7.311, p > .05$ ), bilgilendirme ( $\chi^2_{(4)} = 8.409, p > .05$ ), liderlik ( $\chi^2_{(4)} = 4.293, p > .05$ ) alt boyutlarına yönelik görüşlerinin yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Yine aynı tablo incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin geliştirme fırsatları alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulguya göre Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi yaş gurupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine bakılmıştır. Bu amaç için kullanılan bir test tekniği olmadığından dolayı ikili karşılaştırmalarda tercih edilen

Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Yapılan Analizlerin sonucunda farklılığın 21-30 ile 51-60 yaş grubundaki öğretmenlerin arasından 51-60 yaş grubu öğretmenlerinin lehine olduğu onucuna varılmıştır (U= 478.00, p<.05). Aynı şekilde 31-40 ile 41-50 yaş gruplarına sahip öğretmenlerin 41-50 yaş grubunda daha anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır (U= 3986.00, p<.05). 31-40 yaş grubu ile 51-60 yaş gurubu arasında ise anlamlı farklılığa 51-60 yaş grubunun sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Medeni Durum Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilgilendirme	Evli	232	143.86	33376.50	4323,50	.04*
	Bekar	46	117.49	5404.50		
Liderlik	Evli	232	141.86	32911.00	4789,00	.27
	Bekar	46	127.61	5870.00		
Geliştirme Fırsatları	Evli	232	140.85	32678.00	5022,00	.53
	Bekar	46	132.67	6103.00		
Örgütsel Sosyalleşme	Evli	232	142.42	33042.50	4657,50	.17
	Bekar	46	124.75	5738.50		

\*: p<.05

Tablo 17’deki verilere göre örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre bilgilendirme boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (U= 4323.50, p<.05). Bilgilendirme alt boyutunda evli öğretmenlerin ( $\bar{X} = 143.86$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 117.49$ ) göre sıra ortalamaları daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme sıra ortalamasında (U= 4657.50, p>.05) ve liderlik (U= 4789.00, p>.05), geliştirme fırsatları (U=5022.00, p<.05) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

*Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.* Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	$\chi^2$	P
Bilgilendirme	0-5	19	114.79	4	12.246	.02*
	6-10	32	118.75			
	11-15	59	120.48			
	16-20	59	148.73			
	21+	109	155.20			
Liderlik	0-5	19	118.05	4	6.069	.19
	6-10	32	133.94			
	11-15	59	123.39			
	16-20	59	149.57			
	21+	109	148.14			
Geliştirme Fırsatları	0-5	19	96.29	4	13.772	.01*
	6-10	32	120.73			
	11-15	59	127.33			
	16-20	59	144.50			
	21+	109	156.42			
Örgütsel Sosyalleşme	0-5	19	112.92	4	9.394	.05*
	6-10	32	126.50			
	11-15	59	122.02			
	16-20	59	147.61			
	21+	109	153.02			

\*:  $p < .05$

Tablo 18 ’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin liderlik alt boyutunda ( $\chi^2_{(4)} = 6.069$ ,  $p > .05$ ) görüşlerinin kıdem değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde ( $\chi^2_{(4)} = 9.394$ ,  $p < .05$ ), bilgilendirme ( $\chi^2_{(4)} = 12.246$ ,  $p < .05$ ) ve geliştirme alt boyutlarında ( $\chi^2_{(4)} = 13.772$ ,  $p < .05$ ) ise anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulguya göre Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi kıdem yılı gurupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine bakılmıştır. Bu amaç için kullanılan bir test tekniği olmadığından dolayı ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U testi



uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme görüşleri 0-5 ile +21 yıl kıdeminde bulunan öğretmenlerden +21 yıl kıdemli öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır (U= 735.50, p<.05). Benzer olarak 11-15 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerden 21+ kıdem yılına sahip öğretmenler daha anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Bilgilendirme alt boyutunda farklılığın 0-5 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin arasından 21+ kıdem yılı öğretmenlerinin lehine olduğu sonucuna varılmıştır (U= 725.50, p<.05).

6-10 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin daha anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır (U=1273.00, p<.05). 11-15 kıdem yılına sahip öğretmenler ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin arasında ise anlamlı farklılığa 21+ yaş grubunun sahip olduğu tespit edilmiştir (U= 2445.00, p<.05). Örgütsel sosyalleşmenin geliştirme fırsatları alt boyutunda ise öğretmenlerin kıdem değişkenine göre algıları anlamlı farklılık oluşturmaktadır ( $\chi^2_{(4)} = 13.772$ , p<.05). Anlamlı farklılığın olduğu grubu bulmak için Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Test sonuçları incelendiğinde 0-5 ve 16-20 kıdem yılına sahip öğretmenlerden 16-20 kıdem yılına sahip öğretmenler daha anlamlı olduğu saptanmıştır (U= 355.00, p<.05). 0-5 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerde yine 21+ kıdem yılına sahip öğretmenler lehine bir anlamlılık saptanmıştır (U= 599.00, p<.05). 6-10 ve 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerden 21+ kıdem yılına sahip öğretmenler daha olumlu algıladıkları saptanmıştır (U= 1280.50, p<.05). 11-15 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerde yine 21+ kıdem yılına sahip öğretmenler lehine bir anlamlılık saptanmıştır (U= 2568.00, p<.05).

***Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular.*** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Kruskal-Wallis testine ilişkin sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	P
Bilgilendirme	Ön Lisans	31	148.90			
	Lisans	218	141.89	2	4.168	.12
	Lisansüstü	29	111.48			
Liderlik	Ön Lisans	31	150.31			
	Lisans	218	139.34	2	1.046	.59
	Lisansüstü	29	129.12			
Geliştirme Fırsatları	Ön Lisans	31	150.18			
	Lisans	218	140.57	2	2.311	.32
	Lisansüstü	29	120.02			
Örgütsel Sosyalleşme	Ön Lisans	31	151.15			
	Lisans	218	140.40	2	2.334	.31
	Lisansüstü	29	120.29			

\*:  $p < .05$

Tablo 19'a göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ( $\chi^2_{(2)} = 2.334$ ,  $p > .05$ ) ve bilgilendirme ( $\chi^2_{(2)} = 4.168$ ,  $p > .05$ ), liderlik ( $\chi^2_{(4)} = 1.046$ ,  $p > .05$ ) ve geliştirme fırsatları ( $\chi^2_{(2)} = 2.331$ ,  $p > .05$ ) alt boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

**Branş değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Branş Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilgilendirme	Sınıf Öğr.	129	151.28	19514.50	8091.50	.02*
	Branş Öğr.	149	129.31	19266.50		
Liderlik	Sınıf Öğr.	129	145.50	18769.50	8836.50	.25
	Branş Öğr.	149	134.31	20011.50		
Geliştirme Fırsatları	Sınıf Öğr.	129	152.34	19652.50	7953.50	.01*
	Branş Öğr.	149	128.38	19128.50		
Örgütsel Sosyalleşme	Sınıf Öğr.	129	149.36	19267.50	8338.50	.06
	Branş Öğr.	149	130.96	19513.50		

\*: p<.05

Tablo 20'deki verilere göre örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarında branş değişkenine göre bilgilendirme boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (U=8092.50, p<.05). Sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 151.28$ ), branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 129.31$ ) göre sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında geliştirme fırsatları alt boyutunda da (U=7953.50, p<.05) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Geliştirme fırsatları alt boyutunda sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 152.34$ ) branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 128.38$ ) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşme sıra ortalamasında (U=8338.50, p>.05) ve liderlik (U=8836.50, p>.05) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Yöneticilik deneyimi değişkenine ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilik deneyimi değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21

*Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Mann - Whitney U Testi Sonuçları*

	Yöneticilik Deneyimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilgilendirme	Var	98	144.97	14207.50	8283.50	.40
	Yok	180	136.52	24573.50		
Liderlik	Var	98	148.67	14569.50	7921.50	.16
	Yok	180	134.51	24211.50		
Geliştirme Fırsatları	Var	98	143.94	14106.50	8384.50	.49
	Yok	180	137.08	24674.50		
Örgütsel Sosyalleşme	Var	98	147.56	14460.50	8030.50	.22
	Yok	180	135.11	24320.50		

\*:  $p < .05$

Tablo 21'deki verilere göre örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında yöneticilik deneyimi değişkenine göre Örgütsel sosyalleşme sıra ortalamasında ( $U=8030.50$ ,  $p > .05$ ) ve bilgilendirme ( $U=8283.50$ ,  $p > .05$ ), liderlik ( $U=7921.50$ ,  $p > .05$ ), geliştirme fırsatları ( $U=8384.50$ ,  $p > .05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanamamıştır.

**Beşinci alt probleme ait bulgular.** Alt problemlerin beşincisinde “Öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. İlişkiyi ortaya çıkarabilmek için örgütsel iletişim ile örgütsel sosyalleşme arasındaki korelasyon incelenmiştir.

Tablo 22

*Öğretmenlerin Örgütsel İletişim ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları*

Süreçler		Örg. İ	Örg. S.	Liderlk Bilg.	Gelişt. Fırsatlar	Bilgiye Yön. İl.	Göreve Yön. İl.	Geribildirim	Tut. Dav. Yön. İl.	
		1								
Örg. İletişim	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
	N									
Örg. Sos.	Pearson Correlation	0,81*	1							
	Sig. (2-tailed)	0,00								
	N	278	278							
Liderlik	Pearson Correlation	0,82**	0,96**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00							
	N	278	278	278						
Bilgilendirme	Pearson Correlation	0,66**	0,88**	0,74**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00						
	N	278	278	278	278					
Gelişt. Fırs.	Pearson Correlation	0,69**	0,89**	0,80**	0,77*	1				
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	*					
	N	278	278	278	0,00	278				
Bilgiye Yön. İl.	Pearson Correlation	0,92**	0,76**	0,75**	0,65*	0,66**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	*	0,00				
	N	278	278	278	0,00	278	278			
Gör. Yön. İl.	Pearson Correlation	0,67**	0,48**	0,45**	0,46*	0,40**	0,59**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	*	0,00	0,00			
	N	278	278	278	0,00	278	278	278		
Geribildirim	Pearson Correlation	0,82**	0,61**	0,63*	0,47*	0,52**	0,70**	0,38**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	*	0,00	0,00	0,00		
	N	278	278	278	0,00	278	278	278	278	
Tut. Dav. Yön. İl.	Pearson Correlation	0,89**	0,77**	0,80**	0,59*	0,64**	0,72**	0,46**	0,67*	1
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	*	0,00	0,00	0,00	0,00	
	N	278	278	278	0,00	278	278	278	278	278

Tablo 22 incelendiğinde örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme arasında ( $r=0.81^*$ ,  $p<.01$ ), pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarının, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarıyla arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.92^*$ ,  $p<.01$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.89^*$ ,  $p<.01$ ) ve geribildirim boyutunda ( $r=0.82^*$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönde ve oldukça yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Göreve yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.67^*$ ,  $p<.01$ ) ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel iletişim alt boyutları arasında en yüksek düzeyde ilişkinin tutum ve davranışa yönelik iletişim ile bilgiye yönelik iletişim ( $r=0.72^*$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. En düşük ilişkinin ise geribildirim ve göreve yönelik iletişim arasında ( $r=0.38^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme alt boyutlarında; örgütsel iletişim ile liderlik alt boyutu arasında ( $r=0.82^*$ ,  $p<.01$ ) yüksek ve pozitif bir ilişki var iken bilgilendirme alt boyutunda ( $r=0.66^*$ ,  $p<.01$ ) ve geliştirme fırsatları alt boyutunda ( $r=0.69^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları arasında en yüksek ilişkinin liderlik alt boyutunda ( $r=0.96^*$ ,  $p<.01$ ) olduğu saptanmıştır. Geliştirme fırsatları alt boyutunda ( $r=0.89^*$ ,  $p<.01$ ) ve bilgilendirme alt boyutunda da ( $r=0.88^*$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönlü yüksek ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme alt boyutları arasında pozitif ve en yüksek ilişkinin liderlik ve geliştirme fırsatları arasında ( $r=0.80^*$ ,  $p<.01$ ), bilgilendirme ile liderlik arasında ( $r=0.74^*$ ,  $p<.01$ ), geliştirme fırsatları ve liderlik alt boyutları arasında ( $r=0.77^*$ ,  $p<.01$ ) yüksek düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ve bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.76^*$ ,  $p<.01$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.77^*$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönde ve

yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken göreve yönelik iletişim alt boyutu ( $r=0.48^*$ ,  $p<.01$ ), geribildirim alt boyutunda ( $r=0.61^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik alt boyutu ile bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutu ( $r=0.75^*$ ,  $p<.01$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.80^*$ ,  $p<.01$ ) yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Göreve yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.45^*$ ,  $p<.01$ ) ve geribildirim alt boyutunda ( $r=0.63^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki sağlandığı görülmektedir.

Bilgilendirme alt boyutu ile bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutu ( $r=0.65^*$ ,  $p<.01$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.59^*$ ,  $p<.01$ ), geribildirim alt boyutunda ( $r=0.47^*$ ,  $p<.01$ ) ve göreve yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.46^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Geliştirme fırsatları alt boyutu ile bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutu ( $r=0.66^*$ ,  $p<.01$ ), tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.64^*$ ,  $p<.01$ ), geribildirim alt boyutunda ( $r=0.52^*$ ,  $p<.01$ ) ve göreve yönelik iletişim alt boyutunda ( $r=0.40^*$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

## **Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu bölümde; araştırmadan elde edilen bulgulara yönelik tartışmalara, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin “katılıyorum” seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Çanak ve Avcı'nın (2016) yaptığı çalışmada da örgütsel iletişim düzeylerinin katılıyorum seviyesinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle Bayirli (2012) tarafından yapılan araştırmada da ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genellikle örgütsel iletişime yönelik algılarının yüksek olduğu saptanmıştır. Benzer çalışmada bulunan Yetim'in (2010) çalışmasında da öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda örgütsel iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştiği, öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticileriyle iletişimlerini olumlu algıladıkları söylenebilir. Okullar insan ilişkilerinin ön plana çıktığı önemli toplumsal örgütlerdendir. Öğretmen ve yöneticilerin iletişimlerinin iyi olarak nitelendirilmesi eğitimin ve okulun işleyişinin daha nitelikli olmasını, örgüt ve birey başarısına da katkı sağlayacaktır (Nartgün ve Çakmak, 2011).

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde tüm alt boyutlarda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olmasından kaynaklı olarak erkek öğretmenlerin daha olumlu algılamalarına neden olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyete göre göreve yönelik iletişim algılarında farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Yetim'in (2010) çalışmasından elde ettiği sonuca göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim



algıları, göreve yönelik iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutu öğretmenlerce olumlu bulunmuştur. Bu bulguyu Çalık ve Şehitoğlu (2006) tarafından yapılan araştırma da desteklemektedir. Bulgular incelendiğinde erkek öğretmenlerin ortalama değerleri daha yüksek bulunmuştur. Geribildirim alt boyutunda öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna varılabilir. Araştırmadan elde edilen değerlere göre, erkek öğretmenler için geribildirim kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç Yetim'in (2010) yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından tutum ve davranışa yönelik iletişim algıları erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik algıları yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıktığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iletişime yönelik algılarında 31-40 yaş grubu öğretmenlerin görüşleri ile 41-50, 31-40 ile 51-60, 31-40 ile 60+ yaş kategorileri arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir. 31-40 yaş kategorisinde bulunan öğretmenler daha düşük bir algı düzeyine sahiptir. Örgütsel iletişimin göreve yönelik ve geribildirim alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda 31-40 ve 41-50 yaş grupları arasında 41-50 yaş grubunun lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 31-40 ile 51-60 yaş gruplarından 51-60 yaş grubu daha anlamlı bulunmuştur. Tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda 31-40 ve 41-50 yaş gurubuna sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık 41-50 yaş grubuna sahip öğretmenler lehine bulunmuştur. 31-40 ile 51-60 yaş grupları arasında ise 51-60 yaş gurubunda daha anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 31-40 ve 60+ yaş gurupları arasında ise anlamlı farklılık 60+ yaş grubunun lehine olduğu saptanmıştır. Çetinkaya'nın (2012) yapmış oldukları çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuca göre; bu farklılığı 31-40 yaş grubu öğretmenlerin 41-50, 51-60 ve 61+ yaş gurubu öğretmenlerine

göre meslekte daha az kıdem yılına sahip olmaları, idealist olmaları ve ayrıca 41-50, 51-60 ve 61+ yaş grubu öğretmenlerin sisteme yönelik daha kabullenici tutuma sahip olmaları, çevresine ve olaylara daha olumlu yaklaşımlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çetinkaya (2012) yapmış olduğu çalışmanın sonucu öğretmenlerin yaşı artıkça, yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir sonucuyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik görüşleri medeni durum değişkeni yönünden incelendiğinde, anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çanak ve Avcı (2016) yaptığı çalışmada ise örgütsel iletişim düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Evli öğretmenlerin örgütsel iletişim ortalamaları, bekar öğretmenlerin örgütsel iletişim ortalamalarından daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik algıları kıdem değişkeni açısından incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeğinin genelinde ve alt boyutlardan bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer alt boyutlar göreve yönelik iletişim, geribildirim ve tutum ve davranışa yönelik iletişimde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ile 21 yıl ve üstü kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşleri arasında ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin lehine olduğu bulunmuştur. 11-15 kıdem yılına sahip öğretmenlerin kariyerlerinin başlarında olduklarından kaynaklanan öğretmenlik mesleğindeki acemilikten kurtulmalar, meslekte artan öz yeterlilikleri doğrultusunda yeni fikir üretmek ve örgütte bunları hayata geçirip örgütte değişikliğe yönelme istekleri ya da okuldan ayrılmayı, başka bir okulda öğretmenliğe devam etmekten kaynaklanan daha eleştirel bir bakış açısında sahip oldukları ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki doyum olarak 11-15 kıdem grubuna göre mesleki

doyumun daha fazla olduğu, 11-15 kıdem yılına sahip öğretmenlerin göz önüne alınarak daha olumlu değerlendirdikleri düşünülmektedir. Bu durum Çanak ve Avcı (2016) ve Aydoğan (2008) yaptıkları araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları 11-15 ve +21 kıdem yılına sahip gruplardan +21 kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ise 11-15 ile 16-20 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 16-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Şimşek ve Altinkurt'un (2009) yapmış olduğu araştırma sonucundan elde edilen okul yöneticilerini kıdemli öğretmenler iletişime yönelik daha becerikli olarak değerlendirmişlerdir sonucunu desteklemektedir ve Nartgün ve Çakmak'ın (2011) araştırmasından elde edilen sonuç ile örtüşmektedir. Bu çalışmaya göre öğretmenlerin mesleki kıdem yılları arttıkça (16 yıl ve sonrası) mesleki ve iletişim deneyimlerinin artmasıyla birbirlerine ve olaylara empatik bakış açısı kazanmaya başlamalarından kaynaklanan bir olumluluk ile değerlendirebilmektedirler. Bozkurt (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmenler meslekte bulunma yılları arttıkça mesleki kıdemleri yüksek olan okul yöneticileri ile iletişim kurmada daha az zorlandıkları tespit etmiştir. Öğretmenlerin, genellikle okul yöneticilerinin yaş ve kıdem olarak büyük olmasından dolayı, birbirlerini anlayıp daha iyi iletişim kurmaları doğal bir sonuçtur.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu durumun sebebi öğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel iletişime etki edebilecek unsurların olmamasından kaynaklanabileceği gibi eğitim durumlarının statü farkı yaratmamasından ve öğretmenlik mesleği sürekli yenilenmeyi gerektirdiği için anlamlı farklılık ortaya koymadığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu sonuç Bayirli'nin (2012) araştırmasının sonucu ile örtüşmektedir. Yetim'in (2010) bu çalışmayı destekleyen araştırmasına göre anlamlı farklılık çıkmamasının nedeni okullardaki öğretmenlerin branşları farklı dahi olsa aynı statüye sahip olmaları ve aynı iletişim kanallarını kullanmaları biçiminde yorumlanabilir. Bozkurt (2010) tarafından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin branşları örgütsel iletişim algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bayirli'nin (2012) bu çalışmayı destekleyen çalışmasına göre anlamlı farklılık çıkmamasının nedeni eğitim-öğretim çalışmalarının tamamlayıcı bir sistem üzerine kurulmalarıdır. Sınıf ve branş öğretmenleri özlük işlemlerinden dolayı okul yönetimi ile sürekli iletişim kurmaları sayılabilir. Örgütsel iletişimin branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesinin nedenleri öğretmenlik mesleğinin temelini iletişimin oluşturması, öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticilerini ile iletişim içinde bulunmaları ve okul örgütlerinin amaçları doğrultusunda öğretmenlerin iş birlikçi tutum sergilemelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına yönelik algılarının yöneticilik deneyimi değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bu sonuç Açoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse'nin (2012) yaptıkları çalışmadan elde ettikleri öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri, öğretmenlerin okul yöneticiliği deneyimi olmasına bağlı olarak değişmemektedir sonucu ile örtüşmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin "katılıyorum" seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Nartgün ve Demirer'in (2016) yapmış oldukları çalışmanın öğretmenlerin genelde örgütsel sosyalleşmeye yönelik algıları katılıyorum seviyesinde olduğu sonucunu desteklemektedir. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin eğitim örgütlerine başarılı bir sosyalleşme süreci geçirdikleri; sosyalleşme

sürecini amacının gerçekleştiği, örgüt kültürü ve öğeleri benimsenerek ve örgüt için bir amaç doğrultusunda eşgüdüm ile ilerlemekte oldukları düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin genelinde, bilgilendirme ve geliştirme fırsatları alt boyutlarda anlamlı farklılık saptanmamıştır. Liderlik alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olmasından kaynaklı olarak erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul yöneticileri ile daha kolay iletişime geçmesi, daha çok ortak paydaya sahip olmaları ve rol model alabilmelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Garip'in (2009) yaptığı çalışma da erkek öğretmenler lehine geliştirme alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık çıktığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin bilgilendirme ve liderlik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır. Okul yöneticilerini sosyalleşme stratejilerini kullanırken liderlik ve bilgilendirme alt boyutlarında öğretmenlerin yaş grubu etkilemediği düşünülmektedir. Geliştirme fırsatları alt boyutunda ise 21-30 ile 51-60 yaş grubundaki öğretmenlerin arasından 51-60 yaş grubu öğretmenlerinin lehine olduğu onucuna varılmıştır. 31-40 ile 41-50 yaş gruplarında ve 31-40 ile 51-60 yaş grubuna sahip öğretmenlerin 31-40 yaş grubu aleyhine bir anlamlılık saptanmıştır. 40 yaş üstü öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç 40 yaş üstü öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerinin daha fazla olmasından ve örgüt kültürünü, iklimini amaçlarını daha kolay kabul etmesi ve

benimsemesinden ve genç yaş grubu öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olabileceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri ve alt boyutlarına yönelik görüşleri medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bilgilendirme alt boyutunda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli öğretmenlerin genellikle daha düzenli ve planlı bir hayatları olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç Nartgün ve Demirer'in (2016) yapmış olduğu çalışmaya göre evli öğretmenlerin eğitim örgütlerinde hiyerarşik yapıyı algılama düzeylerinin, toplumda ailenin amaç ve değer ile kurulmalarında sosyalleşme düzeylerinin bekar öğretmenlere göre fazla olmasında etkili olmaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri kıdem değişkeni açısından incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde, bilgilendirme ve geliştirme fırsatları alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer alt boyut olan liderlik alt boyutunda ise anlamlı farklılık saptanmamıştır. Öğretmenlerden örgütsel sosyalleşmeyi 0-5 ile +21 kıdem yılına sahip öğretmenlerden +21 kıdeme sahip öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. 11-15 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerden de 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin lehine anlamlılık saptanmıştır. Bilgilendirme alt boyutunda Bilgilendirme alt boyutunda farklılığın 0-5 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin arasından, 6-10 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin, 11-15 kıdem yılına sahip öğretmenler ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin arasında ise anlamlı farklılığa 21+ yaş grubunun sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin geliştirme fırsatları alt boyutunda ise öğretmenlerin kıdem değişkenine göre 0-5 ve 16-20 kıdem yılına sahip öğretmenlerden 16-20 kıdem yılına sahip öğretmenler daha anlamlı olduğu saptanmıştır. 0-5

ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin, 6-10 ve 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin ve 11-15 ile 21+ kıdem yılına sahip öğretmenlerin yine 21+ kıdem yılına sahip öğretmenler lehine bir anlamlılık saptanmıştır. 21+ kıdem sahibi öğretmenlerin, hayat ve meslek tecrübesinden kaynaklı olarak daha çok deneyim ve tecrübeye sahip olmaları, kendilerine ve mesleklerine duydukları olumlu tutum davranış ve yüksek güvenden dolayı, diğer kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha farklı eğitim örgütlerinde bulunmuş olmasından dolayı olumlu yönde bir anlamlılık saptandığı düşünülmektedir. Erdoğan'ın (2012) yaptığı çalışmada çıkan sonuçlar ile uyumaktadır. Örgütsel amaç ve değerlere uymada mesleki kıdem yılı fazla olan öğretmenler kendilerini daha olumlu değerlendirmektedirler. Buradan hareketle çevresini ve yöneticisini de daha olumlu algılamasına neden olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlik sosyal bir meslek olduğu için her öğretmenin sosyalleşme ve iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple eğitim durumunun sosyalleşme algılarına etki etmediği düşünülmektedir. Nartgün ve Demirer'in (2016) çalışmasında öğretmenlik mesleğinin temel özelliklere sahip olmasından dolayı öğretmenlerin almış olduğu eğitimin örgütsel sosyalleşme algısını değiştirmeyeceğini ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde bilgilendirme boyutunda ve geliştirme fırsatları boyutunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyalleşme stratejilerini kullanırken sınıf öğretmenleri lehine bir sonuç çıkmasının nedeni sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulda daha fazla vakit geçirmelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç Demirkart'ın (2015) çalışmasında sınıf

öğretmenlerinin sosyalleşme düzeyleri branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır sonucu ile örtüşmektedir. Liderlik alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerini ve alt boyutlarına yönelik görüşleri yöneticilik deneyimi değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yetimakman (2018) yaptığı çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerde daha olumlu olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin yöneticilik deneyiminin olması ya da olmaması örgütsel sosyalleşme sürecine etki etmediği söylenebilir.

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarının, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarıyla arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel iletişim ile örgütsel sosyalleşme arasında, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgüt kültürünü benimsemesi, ortak bir amaçta buluşabilmeleri, öğretmenlerin mesleki doyuma ulaşabilmeleri ve öğrencilerin başarılı bir toplum üyesi olabilmeleri için önemli etkenlerden olan örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme olgularının birbirini tamamladığı düşünülmektedir.

#### Cinsiyet

1. Cinsiyet değişkenine göre; örgütsel iletişim ile “göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmuştur.
2. Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel sosyalleşme ile “liderlik” alt boyutu dışındaki diğer alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.



### Yaş

1. Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin “bilgilendirmeye yönelik ve tutum ve davranışa yönelik” alt boyutların dışında anlamlı farklılık bulunamamıştır.
2. Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin “geliştirme fırsatları” alt boyutları dışındaki diğer alt boyutlarda anlamlı fark bulunamamıştır.

### Medeni Durum

1. Medeni durum değişkenine göre; örgütsel iletişim ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2. Medeni durum değişkenine göre; örgütsel sosyalleşme “bilgilendirme” alt boyutu dışındaki alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### Kıdem

1. Kıdem değişkenine göre, örgütsel iletişim ile “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutu dışındaki diğer boyutlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2. Kıdem değişkenine göre, örgütsel sosyalleşme ile “bilgilendirme ve geliştirme fırsatı” alt boyutları dışındaki diğer boyutta anlamlılık bulunamamıştır.

### Eğitim Durumu

1. Eğitim durumu değişkenine göre; örgütsel iletişim ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2. Eğitim durumu değişkenine göre; örgütsel sosyalleşme ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### Branş

1. Branş değişkenine göre; örgütsel iletişim ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2. Branş değişkenine göre; örgütsel sosyalleşme “bilgilendirme, geliştirme fırsatları” dışındaki alt boyutta anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### Yöneticilik Deneyimi

1. Yöneticilik deneyimi değişkenine göre; örgütsel iletişim ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2. Yöneticilik deneyimi değişkenine göre; örgütsel sosyalleşme ile alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### Öneriler

1. Bu araştırma Çanakkale ilinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar daha geniş evren ve örneklemeler üzerinde farklı il ve ilçelerde yapılabilir.
2. Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokul devlet okullarında gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışma özel okullar, ortaöğretim kademesinde ve üniversitelerde de yapılabilir.
3. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri incelenmiştir. Aynı çalışma farklı meslekler için de yapılabilir.
4. Örgütsel iletişim ile örgütsel sosyalleşme ilişkisini inceleyen daha fazla nitel ya da nicel araştırma yapılabilir.
5. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmede liderlik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından inceleyen derinlemesine çalışmalar yapılabilir.

6. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmede bilgilendirme alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni yönünden derinlemesine inceleyen çalışmalar yapılabilir.
7. Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen davranış ya da etkinliklerin öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerini ve iletişimlerini olumlu etkileyerek yükselttiğine yönelik araştırmalar yapılabilir.
8. Okul yöneticileri, liderlik alt boyutuna daha fazla önem vererek ve sosyalleştirme stratejilerini daha etkili kullanabilir.
9. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinin daha etkili sağlanması için neler yapılabileceği konusunda okul yöneticilerine hizmet içi eğitim seminerleri verilebilir.
10. Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen davranış ya da etkinliklerin öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerini ve iletişimlerini olumlu etkileyerek yükselttiğine yönelik araştırmalar yapılabilir.
11. Eğitim örgütlerinde örgütsel iletişimi güçlendirmek ve örgütsel sosyalleşmeyi sağlamak için öğretmenler arasında oryantasyon, doğum günü kutlama, piknik, kermes gibi çeşitli etkinlikler düzenlenebilir.
12. Birbirlerini etkileme gücüne sahip öğretmen grupları, iş birliğine dayalı okulun amaçlarına uygun fikir alış verişi sağlayabilecekleri materyal tasarım, drama, resim, akıl oyunları gibi gelişimlerine de katkı sağlayacak etkinliklerde bir araya getirilebilir.

### Kaynakça

- Açıklalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159 -175.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Eğitim Yönetimi*, 1(1).
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, 7(2), 79-99.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25, 33-51.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 429-446.
- Bacıg, K.L.Z. (2002). *Participation and communication in strategic planning in higher education: a case study* (Doctoral dissertation), University of Minnesota, Minnesota.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004) Örgütsel iletişimle iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Balcı, A. (2000) İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetim. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24, 495- 508.

- Balcı, A. (2002). *Etkili okul*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A.(2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: a review and direction for future research. In Ferris, G.R. (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149–214.
- Bayırlı, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıf yönetimine yönelik tutumları ve inançları ile örgütsel iletişim düzeylerinin analizi* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Barnard, C. (1962). *The Function of Executive*, Harward University Press, 73.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bolat, S. (1996). Eğitim öğretimde iletişim. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-78.
- Boral Aslan, N. (2018). Örgütsel iletişimde sosyal medyanın araçsallığı. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 166-184.
- Bozkurt, F. (2010) *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileri ile olan örgütsel iletişimi* (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Bozkurt, T. (2000). *İşletme kültürü, endüstri ve örgüt psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği.
- Büyüköztürk, Ş. Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cochran, J. D. (2001). *Role outcomes of school division socialization tactics for middle school principals in Virginia* (Doctor of education), Dissertation Submitted To The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Blacksburg.
- Chao, G.T., O'leary-Kelley, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35(170), 94-111.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalleşme). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-177.
- Çanak, M. ve Avcı. Ö. Y. (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(7), 91-110.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 135-145.
- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(2), 191-208.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Çetinkaya H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çoruk, A. Tutkun, T. ve Genç S. Z. (2016). Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 18(1), 343-358.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (Çev. K. Tosun ve diğerleri). İstanbul; İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Demir, K. ve Elma, C. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirkart, M. (2015). *İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178-189.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dilekmen, M. Başcı, Z. ve Bektaş, F. (2008). Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 223-231.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çalışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Erdem, A. İ. (2007). Eğitim fakültesi kültürünün önemli bir ögesi: değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*, 7(26), 95-108.
- Erdem, F. Ve Özen-İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 33-57.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul; İşletme İktisadi Ens. Yayını.
- Erel Yetim, A. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, E. (2008). *Eğitim ortamlarında etkili iletişim ve boyutları*. Etkili iletişim. Demiray, U. (Ed.). (2.basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler (Administrators' communication skills and organizational values in primary education institutions). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4(1), 317-334.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 107-116.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(35), 374-397.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*. İstanbul: Literatür.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçlü, N. (2004). *Öğretmenlik mesleğine başlarken yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ilk günden başöğretmenliğe*. Ankara: Asil Dağıtım.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.



- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hoy, W.K. & Woolfolk, A.E. (1990). Socialization of student teachers. *American Educational Research Journal*, 27(2), 279-300.
- İra, N. ve Aksu, İ. (2009). Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43-62.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 4(8), 96-117.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*. 6(2), 81-90.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Ankara İli Örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kılıçaslan, M. K. ve Yayla, A. (2018). Yaratıcı drama yönteminin öğretmen adaylarının iletişim becerilerine etkisi. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 2(2), 1-13.

- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Köse, S. Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7, 219-242.
- Kurşunoğlu, A. Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 101-115.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme becerilerini kullanma becerileri (Kırıkkale ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Leblebici, E. (2016). *Öğretmen algularına göre meslek liselerinde örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). *Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- M.E.B. Aday memurların yetiştirilmesine ilişkin yönetmelik. (30.01.1995, T.D.2423).
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk Eğitim Sistemi'nde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology* 78(2), 173-183
- Özbay, M. (2005). Ana dili eğitiminde konuşma becerisini geliştirme teknikleri. *Kafkas Üniversitesi Dergisi*, 16.
- Özbey, Ç. (2011). *İletişim yetersizliği olan bireylere iletişim becerilerini kazandırmada "resim değıştokuşuna dayalı iletişim sistemi" ile yapılan öğretimin etkililiği* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.

- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Nartgün, S. ve Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Smidhs, A. Pruyn, A. & Von Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identifications. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1061.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Şahin, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, C. N. (2017). *Ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışlarının analizi* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 136-151.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi, eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 113-148.
- Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tosun, Mustafa (1981). *Örgütsel etkililik*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas il örneği)* (Yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal Of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uğurlu, Z. Kırıl E. ve Gülsen-Aksoy, İ. (2011). ilköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri, *2'nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 706-719.
- Uyguralp-Gizdem, Ö. ve Kartal, S. (2016). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1359-1370.
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 109-127.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-204.


- VanMaanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw, B.M. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 1. Greenwich, CT: JAI Press,
- Varol, M. (1993), *Örgüt sosyolojisine giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Vural, Z.B. (2003) *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Yavuz, Y. ve Yılmaz, E. (2012). Resmî ve özel ilköğretim okullarının kültürü üzerine öğretmen ve öğrenci görüşleri. *International Journal of New Trends In Arts, Sports and Science Education*, 1(3), 76-90.
- Yetimakman, F. (2018). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumu ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yıldırım, İ. (2001). Kamu yöneticisinin iletişim yeterlilikleri. *Türk İdare Dergisi*, 430.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeyleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2). 333-355.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(1), 251-272.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



**Ekler****Ek 1.** Araştırma İzin Belgesi**Ek 2.** Örgütsel İletişim Ölçeği Kullanma İzni**Ek 3.** Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanma İzni**Ek 4.** Veri Toplama Aracı

## Ek 1. Araştırma İzin Belgesi



**T.C.  
ÇANAKKALE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 60305806-44-E.6723577 02.04.2018  
Konu: Anket Çalışması

**MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ÇANAKKALE**

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 23/03/2018 tarihli ve 1800045016 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ecem Nur BURUNSUZOĞLU tarafından "Örgütsel İletişime ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Becerilerine Yönelik Öğretmenlerin Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında, 01/04/2018- 15/05/2018 tarihleri arasında, ekte adı geçen okullarda ve ilçelerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapılma isteği ilgi yazıyla teklif edilmekte olup, Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

Işıl KORKMAZ  
Şube Müdürü

OLUR  
02.04.2018

Osman ÖZKAN  
Millî Eğitim Müdürü

Ek :  
1-Komisyon Raporu (1sayfa)  
2-Okul Listesi ( 1 sayfa)

Süvenli Elektronik İmza  
Aşlı ile Aşlıdır  
20  
**Mehmet ATEŞ**  
V.H.K.İ.

Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası 3. Kat Ayrıntılı bilgi için: Melek MORKAVUK GÜNEŞ-Memur  
Elektronik Ağ: tefbis17@meb.gov.tr Tel: 0286 217 11 35-117

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8bd1-8528-3d6e-ad8f-a945 kodu ile teyit edilebilir.



## Ek 2. Örgütsel İletişim Ölçeği Kullanma İzni



**Ecem Nur Burunsuzoğlu**

Hocam merhaba, Ben Balıkesir'de Özel Bandırma Koleji'nde sınıf öğretmeniyim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünd...

26 Tem 2019 19:00



**Prof. Dr. Cevat CELEP**

Alıcı: ben

29 Tem 2019 10:46



Sayın Ecem Nur,

Yüksek lisans tez çalışmanızda atıf yapmak koşuluyla İlköğretim Okullarındaki İletişim ölçeğini kullanmanızı onaylıyorum

**Prof. Dr. Cevat CELEP**

**Girne American University**

**Eğitim Fakültesi/Faculty of Education**

**Tel:0 90 392 6502000/1629**

**E-mail: [cevatcelep@gau.edu.tr](mailto:cevatcelep@gau.edu.tr)**

Kimden: Ecem Nur Burunsuzoğlu ([ecemburn@gmail.com](mailto:ecemburn@gmail.com))

Tarih: 26/07/2019 19:00



### Ek 3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanma İzni



kenanozdil@trakya.edu.tr 4 gün önce

Alıcılar: ben ▾



kullanabilirsin  
kolaylıklar dilerim

Per, Ağu 8, 2019 12:42 tarihinde , Ecem Nur Burunsuzoğlu  
<[ecemburn@gmail.com](mailto:ecemburn@gmail.com)> tarafından yazıldı:



**Ek 4. Veri Toplama Aracı**

Değerli Öğretmenlerim,

Bu çalışmada “**Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri**” incelenmektedir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz. Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere(x)işareti koyarak belirtiniz. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçekte yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katkılarınızı bekliyorum, teşekkür ediyorum.

Ecem Nur BURUNSUZOĞLU

ecemburn@gmail.com

<b>1)Cinsiyetiniz</b>	Kadın ( )		Erkek ( )		
<b>2) Yöneticilik Deneyimi</b>	Var ( )		Yok ( )		
<b>3) Çalıştığımız Eğitim Kademesi</b>	İlkokul ( )		Ortaokul ( )		
<b>4)Medeni Durum</b>	Evli ( )		Bekâr ( )		Boşanmış ( )
<b>5)Eğitim Durumunuz</b>	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )	
<b>6)Kıdem</b>	0-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 ( )	21+( )
<b>7) Yaş</b>	21-30 ( )	31-40 ( )	41-50 ( )	51-60 ( )	61 ve üstü ( )
<b>8) Branşınız</b>	Lütfen Belirtiniz. ....				

SORU NO	(I) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Okul yönetimi, görevimi ne zaman ve nasıl yapacağımı bildirilir.					
2	Okul yönetimi, yetki ve sorumluluklarımı bildirir.					
3	Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir.					
4	Okul yönetimi, görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirir.					
5	Okul yönetimi, yerine getirmemi istediği görevin gerekçesi hakkında beni bilgilendirir.					
6	Okul yönetimi, göreve ilişkin olarak soru sormama olanak verir.					
7	Okul yönetimi, emirlerini yüz yüze iletişimle bildirir.					
8	Okul yönetimi, emirlerini yazılı olarak bildirir.					
9	Okul yönetimi, okulumuzun amaç ve politikaları konusunda bizi bilgilendirir.					
10	Gerektiğinde okul yönetimi, eğitim sistemi ve okula ilişkin değişiklikler konusunda bizi bilgilendirir.					
11	Gerektiğinde okul yönetimi, okulda gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bizi bilgilendirir.					
12	Okul yönetimi, görevimle ilgili karara katılmam gerektiğinde görüşüme önem verir.					
13	Okul yönetimi, yöneticinin özlük hakları konusunda değişiklikleri bize bildirir.					
14	Okul yönetimi, işte gösterdiğim başarılarından takdirle söz eder.					
15	Okul yönetimi, verilen bir görevi başaramadığımda sınırlanmadan bana yol gösterir.					
16	Okul yönetimi, iş başarısı konusunda bizi bilgilendirir.					

17	Gerektiğinde kişisel sorunlarım konusunda okul yönetimini bilgilendiririm					
18	Gerektiğinde iş'le ilgili sorunlarımda okul yönetimini bilgilendiririm.					
19	Gerektiğinde etkinliklerle ilgili olumsuz düşüncelerimi okul yönetimine bildiririm.					
20	Gerektiğinde okul yönetimini, çalışma arkadaşlarımda sorunları konusunda bilgilendiririm.					
21	Okulumun eğitim öğretim etkinlikleri konusunda olumlu görüşlerimi okul yönetimine bildiririm.					
22	Gerektiğinde okulumun eğitim-öğretim etkinliklerinin gelecekte nasıl yürütüleceği konusunda okul yönetimine düşüncelerimi bildiririm.					
23	Gerektiğinde iş'le ilgili konuları okul yönetimiyle rahatça tartışırım.					
24	Okul yönetimi, gerektiğinde odasına gelen öğretmene oturması için yer gösterir.					
25	Okul yönetimi ile konuşurken ceketimi daima ilikli tutarım.					
26	Okul yönetimi bizim tarafımızdan düzenlenen toplantı ve sosyal etkinliklere daima katılır.					
27	Okul yönetimi bizimle daima iyi ilişkiler kurar.					
28	Birlikte çalıştığımız okul yönetimimizden daima gurur duyarız.					
29	Okul yönetimi, bizimle olan iletişimde daima resmi davranır.					
30	Okul yönetiminin, yöneticilik deneyimi ve bilgisine daima güveniriz.					
31	Okul yönetiminin, saygıdeğer kişilikler olduğunu düşünüyorum.					
32	Okul yönetimi, başarılı olan öğretmenimizin görev ve ünvan terfisi için daima çaba gösterir.					
33	Okul yönetimi, kişisel sorunlarımızı yönetime iletmemiz için olanak sağlar.					
34	Gerektiğinde olumlu sonuca bağlayamadığım iş'ler konusunda okul yönetimine bilgi vermekten çekinmem					

Soru No	(II) Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri Ölçeği					
	Okul Yöneticisi Okul İçinde Örgütsel Sosyalleşmenizi Sağlamak İçin;	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Çok Nadiren	Hiçbir zaman
1	Okulda uyulması gereken kurallar hakkında bilgi verir					
2	Okulun vizyonu hakkında öğretmenleri bilgilendirir.					
3	Okulun amaçlarının öğretmenler tarafından daha iyi anlaşılması için çaba harcar.					
4	Okulda çalışma kurulları(disiplin kurulu, zümre öğretmenler kurulu, okul-aile birliği) hakkında bilgi verir.					
5	Sosyal kulüp çalışmalarının yürütülmesine yardımcı olur.					
6	Okulun çalışma düzeni ile ilgili olarak öğretmenleri bilgilendirir.					
7	Eğitim öğretimle ilgili konularda öğretmenlerin fikirlerini alarak ortak karar oluşturur.					
8	Okulda kurs, seminer ve konferans gibi etkinlikler düzenler.					
9	Okulda herkesin ortak bir amaç etrafında toplanmasında çaba gösterir.					
10	Yerine getirilmesi istenen görevin gerekçesini mantıklı bir şekilde açıklar					
11	Öğretmenlerin okul dışında düzenlenen panel, konferans ve hizmet içi eğitim kurslarına katılmalarına olanak sağlar					
12	Öğretmenlerin öğrendikleri yeni bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşmaları için ortam hazırlar.					
13	Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için davranışlarıyla örnek olur					
14	Öğretmenlerin öğrencilere karşı sorumlulukları hakkında bilgi verir.					
15	Okul veli iletişiminde dikkat edilecek hususlar hakkında öğretmenlere bilgilendirir					
16	Okulun çevre ile olan ilişkileri hakkında bilgi verir.					
17	Öğretmenin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini gözlemler.					
18	Mesleki yayınların izlenmesi, okunması ve mesleki yayınlara ilgi oluşturulmasına yardımcı olur.					
19	Öğretmenler arasında iyi iş ilişkilerinin gelişmesi için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik....vb) düzenler					
20	Denetim mekanizmasını öğretmenlerin mesleki gelişimi için bir araç olarak kullanır.					
21	Karşılaştıkları sorunların çözümü için öğretmenlere rehberlik eder.					
22	Eleştirilerinin ve görüşlerinin sebeplerini açıklar					
23	Öğretmenlerle olan ilişkilerinde tarafsız davranır.					
24	Demokratik davranışlarıyla öğretmenlere örnek olur.					
25	Öğretmenlere saygı duyduğunu hissettirir.					
26	Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirerek onları motive eder.					
27	Başarılı öğretmenin görev ve unvan terfisi için çaba gösterir					
28	İlişkilerinde olumlu ve teşvik edicidir.					
29	Okulda öğretmenler arasında etkili bir iletişim kurulması için çaba harcar.					
30	Okulda yapılan başarılı etkinlikler sonrası öğretmenlere teşekkürlerini bildirir					
31	Öğretmenlere yeteneklerine uygun görevler verir.					

## Özgeçmiş

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı Soyadı: Ecem Nur BURUNSUZOĞLU

Doğum Yeri: Nevşehir

Doğum Tarihi: 25.10.1993

### **Eğitim Durumu:**

Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### **Bilimsel Faaliyetleri:**

Bildiri: 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Sınıf Öğretmenliği Öğretmen Adaylarının Uygulama Okullarında Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri İle İlgili Çalışma

### **İş Deneyimi:**

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl:

Bandıma Amerikan Kültür Koleji (2018-2019)

### **İletişim:**

E-posta Adresi: ecemburn@gmail.com.tr