

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM  
KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM  
BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**MUSTAFA FİDAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Yrd. Doç. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ**

**2013**

**(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI  
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA  
YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL  
DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

(The Relationship Between Primary Education Institutions Administrators'  
Communications Skills and Organisational Values: The Perceptions of  
Teachers)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mustafa FİDAN**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ

**Eylül, 2013  
ERZURUM**

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ danışmanlığında, Mustafa FİDAN tarafından hazırlanan “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri Ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki ” başlıklı çalışma 18 / 09 / 2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. M. Hanifi ERÇOŞKUN

İmza: .....

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Durdağı AKAN

İmza: .....


Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ

İmza: .....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. / .....

01 \* 2013

  
Prof. Dr. H. Ahmet KIRKKILIÇ

Enstitü Müdürü



## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

1.8.10.13  
  
Mustafa FİDAN

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mustafa FİDAN

2013, 111 sayfa

Bu araştırma örgütsel ve yönetsel süreçlerde çok zamandır çalışılan iletişim becerileri konusu ile son yılların dikkat çeken konularından olan örgütsel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerinedir. Bu çalışmayla öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri, örgütsel değerler ve bunlar arasında olası ilişki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın evrenini Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeni örneklem olarak alınmıştır. İlköğretim kurumlarında, yöneticilerin iletişim becerileri düzeyini belirlemek amacıyla Celep (2000) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği” ve örgütsel değerlerin düzeyini belirlemek amacıyla Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin belirlenmesine yönelik araştırmacı tarafından “Kişisel Bilgi Formu” oluşturulmuştur. Yapılan uygulama sonucu elde edilen verilerin analizinde t testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, Scheffe testi, Dunnett’s C testi analiz teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı Hesaplama ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda korelasyon katsayısı hesaplamasına ( $r=0,68$ ) göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucunda ( $R=0,68$ ,  $R^2=0,48$ ,  $F=399,74$ ,  $p<.01$ ) yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerlerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Yani örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın %48’inin ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabildiği söylenebilir.

**Anahtar Sözcükler:** İlköğretim kurumları, İletişim becerileri, Örgütsel değerler

## ABSTRACT

### MASTER'S THESIS

#### THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY EDUCATION INSTITUTIONS ADMINISTRATORS' COMMUNICATIONS SKILLS AND ORGANISATIONAL VALUES: THE PERCEPTIONS OF TEACHERS

Mustafa FİDAN

2013, 111 pages

This research has studied the communication skills which have been focused for a long time through organizational and administrative processes and the relationship of organizational values which is one of the popular subjects in recent years. In this study, it is aimed to determine the level of the possible relationships between organizational values of primary schools, managers' communication skills and organizational values, communication skills according to primary education institutions teachers' perceptions. In relational screening model, the population of this study is the teachers working in primary schools under Ministry of National Education. The target population includes the teachers working at primary schools in province of Erzincan in the 2012-2013 academic years. According to figures from the provincial education directorate, the target population includes 520 primary school teachers, 635 secondary school teachers. 210 primary school teachers and 252 secondary school teachers have been selected by stratified sampling method. In order to determine managers' communication skills level the "Communication Skills Scale" developed by Celep (2000) and to determine the level of organizational values "Organizational Value Scale", which is developed by Yılmaz (2007), have been used. On the other hand, "Personal Information Form" has been established by the researcher to determine the demographic variables. To analyze data collected through the survey; arithmetic mean, standard deviation, frequency and percentage operations, which are descriptive statistical methods, have been used. For data analysis; t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Scheffe test and Dunnett's C test analysis techniques have been used. Also in order to determine the degree of relationship and predicting level between variables, Pearson Correlation Coefficient Calculation and Simple Linear Regression Analysis have been used. The result of the study has shown that there is a middle level, positive and meaningful relationship between managers' communication skills at primary education institutions and organizational values of institutions according to the correlation coefficient calculation ( $r=0.68$ ). Also according to the findings of the simple linear regression analysis ( $R=0,68$ ,  $R^2=0,48$ ,  $F=399,74$ ,  $p<.01$ ) the managers' communication skills appears to be a significant predictor of organizational values at primary education institutions.

**Key Words:** Primary education institutions, Communication skills, Organizational values

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmaya doğrudan ve dolaylı destekleri ile kendilerinden çok Şey öğrendiğim, üzerimdeki emeklerini unutamayacağım bütun hocalarıma canı gönülden Őükranlarımı sunuyorum.

Çalışma sürecinde sağladıkları destek ve katkılardan dolayı özellikle değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Őükrü ADA'ya, Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN'a, Yrd. Doç. Dr. Ahmet AYIK'a ve Yrd. Doç. Dr. M. Hanifi ERCOŞKUN'a teşekkür ediyorum.

Çalışmanın her aŐamasında yol göstericiliği, güven ve cesaret vericiliğiyle yanımda olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Rıdván KÜÇÜKALİ 'ye ayrıca teşekkür ediyorum.

Çalışmaya desteklerinden dolayı Erzincan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünü'ne; anketlerin uygulama aŐamasında yardımlarından dolayı da Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde hep yanımda olan aileme, arkadaşlarıma, öğrencilerime ve ismini saymadığım bütun sevdiklerime teŐekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı, dualarıyla beni hiç yalnız bırakmayan canım annem, Ümm FİDAN' a adıyorum.

**Erzurum, 2013**

**Mustafa FİDAN**

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI .....	i
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Amaç .....	4
1.3. Önem .....	5
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>9</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	9
2.1.1. Örgüt ve Yönetim .....	9
2.1.1.1. Örgüt .....	9
2.1.1.2. Yönetim ve yönetici .....	10
2.1.1.3. Okul örgütü ve yönetimi .....	11
2.1.1.4. Yönetim becerileri .....	12
2.1.2. Örgütsel İletişim .....	13



2.1.2.1. Örgütsel iletişim kavramı .....	13
2.1.2.2. Örgütsel iletişimin özellikleri ve işlevi.....	13
2.1.2.3. İletişim kavramı .....	14
2.1.2.4. İletişim süreci .....	15
2.1.2.5. İletişimin fonksiyonları ve önemi.....	16
2.1.2.6. İletişim becerileri.....	18
2.1.2.7. Konuşma.....	19
2.1.2.8. Örgütlerde yetersiz/zayıf iletişim .....	19
2.1.2.9. Yönetimde iletişim .....	21
2.1.2.10. Eğitim yönetiminde iletişim .....	22
2.1.2.11. Okul yöneticisinin iletişim becerileri .....	22
2.1.3. Örgütsel Değerler .....	25
2.1.3.1. Örgütsel değerler kavramı .....	25
2.1.3.2. Değer Kavramı .....	25
2.1.3.3. Örgütsel değerlerin tanımlanması.....	26
2.1.3.4. Örgütsel değerlerin çalışması .....	27
2.1.3.5. Değerlerin işlevleri ve önemi .....	28
2.1.3.6. Değer sistemleri.....	29
2.1.3.7. Değerler ve kültür.....	30
2.1.3.8. Değerler ve tutum .....	31
2.1.3.9. Değerler ve norm.....	31
2.1.3.10. Değerler ve bilim.....	31
2.1.3.11. Değerler ve okul .....	32
2.1.3.12. Bireysel ve örgütsel değerler .....	33
2.1.3.13. Yönetimde değerler / Değerlerle yönetim .....	35
2.1.4. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değerler.....	37
2.2. Çalışılan Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>49</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	49
3.2. Evren ve Örneklem .....	49

3.3. Veri toplama araçları ve verilerin toplanması.....	51
3.3.1 Örgütsel Değerler Ölçeği.....	51
3.3.2. İletişim Becerileri Ölçeği.....	52
3.4. Verilerin analizi.....	53

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. BULGULAR ve YORUM.....</b>	<b>54</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	54
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	57
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	65
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	69
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	72

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>75</b>
5.1. İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Sonuçlar .....	75
5.2. İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Değerlere İlişkin Sonuçlar .....	76
5.3. İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerlerin İlişkisine Yönelik Sonuçlar .....	77
5.4. Öneriler .....	78

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>
EK 1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler .....	92
EK 2. İzin Belgesi.....	95
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>98</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlere İlişkin Dağılımları .....	50
Tablo 4.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyleri.....	54
Tablo 4.2. İlköğretim Kurumlarındaki Örgütsel Değerlerin Düzeyleri.....	55
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	57
Tablo 4.4. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	60
Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVASonuçları .....	61
Tablo 4.6. Genel Kıdem Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVASonuçları .....	63
Tablo 4.7. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVASonuçları .....	64
Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Örgütsel Değerlerin Düzeyleri Arasındaki Farklılık.....	65
Tablo 4.9. Okul Türüne Göre Örgütsel Değerlerin Düzeyleri Arasındaki Farklılık .....	66
Tablo 4.10. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVA Sonuçları .....	67
Tablo 4.11. Genel Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVASonuçları .....	68
Tablo 4.12. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVASonuçları .....	68
Tablo 4.13. İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki Düzeylerinin Çözümlemesi (Korelasyon) .....	70
Tablo 4.14. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgütsel Değerleri Anlamlı Düzeyde Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Müdürlerinin Cinsiyet Göre Dağılımı... 59
- Şekil 4.2. Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Örgütsel Değerler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Serpilme Diyagramı..... 69

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Akt</b>	: Aktaran
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>Ör</b>	: Örneğin
<b>ÖSS</b>	: Öğrenci seçme sınavı
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>ve ark.</b>	: Ve arkadaşları
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim kurumu

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

Yönetim, örgütlerde yapıyı ve sistemi işleten bir süreç olarak; faaliyetlerin insanlarla ve insanlar üzerinden verimli bir şekilde tamamlanmasını ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2010; 15; DeCenzo ve Robbins, 2005; 35). Kıt kaynakların yönetimin bir gerçeği olduğu bilinen örgütte, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için diğer insanların çalışmalarını koordine eden, denetleyen; insanlarla ve insanlar üzerinden çalışan, kaynakları eşgüdümleyen, amaçları başarmak için çabalayan kişiler de yönetici olarak ifade edilmektedirler (DeCenzo ve Robbins, 2005; 35; Robbins ve Coulter, 2012; 5).

Örgütleri, bir sistem ve ya bir yapı olarak değerlendiren yaklaşımların yanında, iletişim varlıkları, iletişim ağları, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan desenler olarak değerlendirenler de vardır. Burada örgütler, her biri kendine özgü bir kimliğe sahip, belirli değerleri benimseyen karmaşık ve dinamik organizmalar olarak tanımlanmaktadır (Adrignola ve Spaynton, 2013; Bursalıoğlu, 2010; 15; Mowles, 2008; Stewart vd. 2005; Schoeneborn, 2011; Stacey vd., 2002).

Hawthorne çalışmaları sonucu örgütlerin performansını etkileyen; örgüt içinde informal liderler, değerler, duygular ve iletişim örüntülerinin oluşturduğu bir yapıyı ifade eden informal örgütün ortaya çıkarılmasıyla örgütlerde birey ve bireyin özellikleri önem kazanmaya başlamıştır (Aypay, 2012; 15). Böylelikle örgütlerde birey, örgütsel davranışın merkezi bir özelliği ve herhangi bir davranışsal durumun olmazsa olmaz bir parçası durumuna gelmiştir (Mullins, 2006; 30). Örgüt için bu ölçüde önemli olan birey, bir örgüt olan hastanede doğmakta, bir örgüt olan okullar tarafından eğitilmekte ve birçoğu hayatlarını örgütler için çalışarak geçirmektedir (Etzioni, 1964; 1). Bu bağlamda örgütte doğan, örgütlerle dolu bir dünyada yaşayıp yine bir örgütte ölen

insanlar olarak (İllich, 2012; 7); örgütlerin merkezini oluşturan, örgütsel iletişim ve örgütsel değerler gibi önemli konulara kayıtsız kalınmamalıdır.

Örgütün kalbi, diğer örgütsel süreçlerin eksenini ve yöneticinin iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç olan iletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilirler (Bursalıoğlu, 2010; 110; Koçel 2003; 529; Pradhan ve Chopra, 2008; 125). Bu noktada sözel, işitsel, bedensel, dokunsal, hareket içeren mesajları ve bu mesajların çeşitli karışımlarını içeren iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin, yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Ada ve Gümüş, 2012; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Özünde bireyi etkilemek yatan yönetimde; bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o örgütün yönetim süreçlerinin özünü oluşturur. Bu açıdan iletişim becerileri okul yönetiminde öncelikli olması gereken niteliklerdendir. Atik (2009) yaptığı araştırma sonucunda, ilköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin en fazla etkilediği değişkeni liderlik kalitesi olarak belirtmiştir.

İnsanlarca ve insan için kurulan araçlar olarak örgütlerde, bireyler ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Bundandır ki içindeki bireylerin değerleri ve eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmadan örgütlerin ortak amaçları hakkında pek bir şey bilinemez (Lafleur, 2005). Örgütteki her bireyin faaliyetlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı değerlerdir (Çelik, 2012). Yönetimsel açıdan da değerler, bir yönetim çevresinde yöneticinin tutumlarını, tercih önceliklerini ve hizmet standardını belirlemede etkili olabilmektedir (Summak ve Özgan, 2007).

Yönetimsel açıdan yukarıda önemi belirtilen değerlerin, okul yöneticisini liderlik konumuna yükseltmede de önemli bir işlevi vardır. Hayatın her kesiminden çalışanları olan yönetici her bireyin geçmişine, ihtiyaçlarına ve bunların ürünü olan değerler sistemine karşı hassas olmalıdır. Böyle yaparak onların güçlerini birleştirebilir (DeCenzo ve Robbins, 2005; 34). Okul müdürlerinin değer yönetimi süreçleri ile ilgili araştırmalar, yöneticilerin eylemlerinde değerleri bilinçli şekilde bir kılavuz olarak kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Kowalski ve Lasley, 2009; 20). Ayrıca örgütün kendisini, amaçlarını, değerlerini ve çevresini bilme, anlama ve yorumlama

gereksinimi duyan yöneticiler örgütün değerlerini, ruhunu ve kültürünü, yani örgütteki bireyleri, tanımak durumundadırlar (Drucker, 2011; 219).

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel değerlerin yanı sıra örgütlerde iletişim sürecinin de önemli konular arasında yer aldığı görülmektedir. Literatürde daha çok iletişim becerileri ile performans, iş tatmini, çatışma yönetimi, motivasyon, tükenmişlik, özdeşleşme, örgütsel öğrenme, insan kaynakları yönetimi, liderlik, kültür konularını beraber araştıran çalışmalar görülmektedir (Arısoy, 2007; Bozkurt, 2010; Cesur, 2009; Craig, 1999; Çelik, 2007; Gökçe ve Başkan, 2012; Langer, 2005; Leonardi ve Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Okkalı, 2008; Özgan ve Aslan, 2008; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Yetim, 2010; Yüksel, 2005; Zaffron ve Logan, 2010). Bunların yanında okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunu inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Altay ve Aşkın, 2012; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Bektaş, 2010; Boydak, 2006; Bozkurt, 2010; Celep, 1992; Cesur, 2009; Çalışkan, 2006; Çelik, 2007; Çubukçu ve Dündar, 2003; Güneş, 2007; Şahin, 2010).

Örgütsel iletişimle ilgili bu çalışmaların yanında değerler literatürü incelendiğinde; değerlerle insan kaynakları yönetimi, örgütsel mükemmeliyet, stratejik yönetim, değerler temelli yönetim, liderlik, örgütsel dayanışma, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, iş değerleri, kültür konulu çalışmalara ulaşılmaktadır (Anderson, 1997; Battal, 2007; Bowden, 2000; Buchko, 2007; Dose, 1997; Finegan, 2000; Hime, 2008; Jaakson, 2010; Lyons ve ark, 2005; Lyons ve ark, 2010; Mowles, 2007; Mowles, 2008; Nakamuri, 2000; Ogbonna ve Harris, 2000; Padaki, 2000; Rokeach, 1969; Schwartz vd., 2001; Zhang ve ark., 2009). Bunların yanında okul yönetiminde değerler konusu son yıllarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Bergley ve Leonard 2005; Dolan ve ark, 2006; Ekşi, 2003; Karataş, 2009; Kıncal ve Işık, 2003; Lalek, 2007; Milton, 2011 Sağnak, 2003; Sezgin, 2006; Taşdan, 2008; Yılmaz, 2007).

Örgütlerin iletişimle oluşturulduğu ve örgüt içindeki anlamların, değerlerin, uygulamaların, kuralların iletişim yoluyla üretildiği vurgulanmaktadır. İletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. Örgütte, normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar oluşturarak; kurumsallaşmanın temin edilmesi de iletişimle mümkündür (Leonardi ve Barley, 2011). İletişimin ifade edilen bu önemi, herhangi bir örgütün merkezinin iletişim olduğu ve



örgütlerin iletişim olmadan var olamayacağı yargılarını doğurmuştur (Pradhan ve Chopra, 2008; 11).

İletişimin öteden beri kabul gören bu öneminin yanında değerler de örgüt kültürünün çekirdeği, kalbi, olarak nitelenmektedir (Yılmaz, 2008; 80). Örgüt başarısı için "güçlü" bir kültürün sağlanması önkoşuldur. Güçlü bir kültürün de en birinci belirleyicisi değerlerdir (Harung ve Dahl, 1995). Örgütsel değerlerin tüm yönetim uygulamalarının temelini oluşturduğunu belirten başka kaynaklar da bulunmaktadır. Değerlerin örgütün yapısı, performansı, etkileşimi ve stratejisi üzerinde inkâr edilemez etkileri olduğu ve bu nedenle değerlere önem verilmesi gerektiği yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır (Begley, 2000; Padaki, 2000).

İletişim eğer alıcının istekleri, değerleri ve amaçları ile uyum içindeyse güçlüdür. Eğer uyumlu değilse mesajın alınmama ihtimali söz konusudur. (Drucker, 1999; 318). İletişim sürecinde etkileşen bireylerin benzer anlayış ve değerlere sahip olmaları aradaki mesajda kullanılan simge, sembol ve kodlara benzer anlam vermelerini, dolayısıyla da daha kolay anlaşmalarını sağlayacaktır.

Değerler, yönetsel uygulamalarda bu ölçüde önemli görülürken; eğitim yönetimi alanında henüz bir sistem bütünlüğü kazanmış değildir (Karataş, 2009). Yılmaz (2007) bu durumu pozitivist paradigmanın bilime egemen oluşu nedeniyle açıklarken; Özensel (2003) de Yılmaz'ı desteklemektedir. Değerlerin sosyal bilimler alanında araştırma konusu olarak uzun yıllar göz ardı edilmesi, bu çalışmanın önemini ve gerekliliğini artırmaktadır.

Bu çalışmada, karmaşık bir sosyal ilişkiler ağı ve kendine özgü değerlere sahip sosyal bir örgüt olarak tanımlanan ilköğretim kurumlarında, örgütsel ve yönetsel süreçlerde çok zamandır çalışılan iletişim becerileri konusu ile yeni yeni çalışılmakta olan değerler konusu aynı başlık altında çalışılması hedeflenmiştir (Hoy ve Miskel, 2012).

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında örgütsel değerler ve yöneticilerin iletişim becerileri arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Bu çerçevede şu problemlere çözüm aranacaktır.

1- İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler ne düzeydedir?

2- İlköğretim kurumlarındaki öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri cinsiyet, branş, kıdem, ilköğretim kademeleri ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3- İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel değer algıları cinsiyet, branş, kıdem, ilköğretim kademeleri ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4- İlköğretim kurumlarında, yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5- Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerinin iletişim becerileri, örgütsel değerleri ne düzeyde yordamaktadır?

### 1.3. Önem

Araştırma, deyim yerindeyse, “*damdan düşer gibi*” başlar. Yani düşecek bir dam olmalıdır ilk önce. Bu dam denilen şey kabul edilebilir, bilimsel öğretilerle yürütülebilecek bir sorun durumunun varlığıdır (Popper, 2005; 25). Problem durumu başlığı altında damı (kabul edilebilir, bilimsel öğretilerle yürütülebilecek bir sorun durumunun varlığı) belirtilen bu araştırmanın eğitim yönetimi açısından önemi aşağıda belirtilmiştir.

Örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar tarafından dile getirilmemekle beraber; değerlerle çalışma isteklerinin olduğu çok yerde belirtilmektedir. Değerlerin önemi hakkında söylenmemiş, netleştirilmemiş birçok varsayım vardır (Mowles, 2008). Bu çalışmayla eğitim yönetiminin okula uygulaması olan okul yönetiminde gerek yöneticiler gerekse öğretmenler açısından her geçen gün önemi daha çok hissedilen bir olgu olan örgütsel değerler konusunda durum tespiti yapılacaktır. Varsayımlara nicel verilerle netlik kazandırılacaktır.

Örgütün kalbi, diğer örgütsel süreçlerin eksenini ve yöneticinin iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç olan iletişim ile örgüt kültürünün ilişkisi yapılan birçok araştırma ile ortaya konulmuştur (Azizoğlu, 2011; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Neimetzade, 2005). Öte yandan örgütlerin ve örgüt kültürünün oluşmasında ve bu

kültürün topluma yayılmasında yöneticilerin sahip olduğu değerler önemlidir. Ne yazık ki eğitim yönetiminde en önemli sıkıntılardan biri bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır (Karataş, 2009). Bu noktada örgüt kültürünün çekirdeği, kalbi, olarak nitelenen değerlerin (Yılmaz, 2007) iletişimle ilişkisi belirtilmektedir. Ancak yapılan literatür taramasında iletişim ve değerleri birlikte ele alan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmayla örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğeler olarak iletişim becerileri ve değerlerin birlikte şimdiye kadar çalışılmamış olmasından kaynaklanan alandaki boşluğa mütevazı bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine uygulanan anketleri içtenlikle ve zaman ayırıp düşünerek cevaplamışlardır.

İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerileri ve kurumlarındaki örgütsel değerlere ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahip oldukları kabul edilmektedir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılı, Erzincan il merkezinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.

Araştırmada yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerlerle ilgili veriler ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan ölçme araçları ile sınırlıdır.

Araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden anket kullanımının genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

#### **1.6. Tanımlar**

**Değerler:** Değerler, belirli davranışların ya da sonuçların kişisel ya da toplumsal olarak kabul edilebilir olup olmadığını işaret eden, tercihlerde varlığını hissettiren ve sürekliliği olan inançlardır (Rokeach, 1973; akt: Finegan, 2000; Liyons ve ark, 2010).

**İletişim:** İletişim, bir kişiden başka bir kişiye anlamlı sembollerle bilgi, fikir, düşünce, duygu ve değerlerin transfer edilmesidir. Bireyler arasında anlamlı bir etkileşim geliştirme, paylaşılan anlamlar üretme ve yeniden üretme sürecidir (Barker, 2011; 10; Pradhan ve Chopra, 2008; 125; Robbins, 2003; 114; Craig, 1999; 125; Miller, 2012; 32).

**Algı:** Algı bireylerin çevrelerine anlam vermek için duyuşal izlenimlerini seçme, düzenleme ve yorumlama sürecidir (Longton ve Robbins, 2004; 30). Bireylerin olgu ve olayları nasıl gördüğü, yani deneyimleridir (Betz, 2010; 311).

**Örgüt:** Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için geliştirilen bilinçli bir düzenleme olarak iletişimde bulunan bireylerden oluşan, iletişim kurmak için stratejiler üreten, iletişimle üyelerine ve çevreye ulaşan iletişim varlıklarıdır (Leonardi ve Barley, 2011; Robbins ve Coulter, 2012; 6; Langton ve Robbins, 2004; 5; Robbins, 2003; 2; Stewart vd., 2005).

**Yönetim:** Yönetim, faaliyetlerin diğer insanlarla ve insanlar üzerinden verimli bir şekilde tamamlanma sürecidir (DeCenzo ve Robbins, 2005; 35).

**Yönetici:** Yönetici, bir işi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için diğer insanların çalışmalarını koordine eden ve denetleyendir (Robbins ve Coulter, 2012; 5).

**İlköğretim kurumları:** Resmî ve özel ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarını ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2012).

**İlköğretim kurumlarında yönetici:** Okul yöneticisi, “okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişi” dir (Açıkalm ve ark., 2007; 90).

**Yöneticilerin iletişim becerileri:** Yönetim sürecinde yöneticinin yöneticilik rollerini yerine getirirken en önemli araçlardan olan iletişim becerileri, insanları etkileşim içindeyken çalıştırma becerileridir (Hargie, 2011; 20).

**Örgütsel iletişim:** Örgütsel iletişim, örgüt üyeleri arasında anlam aktarımıdır (Bakan ve Büyükbese, 2004). Örgüt içindeki bireylerin anlaşılır şekillerde birbirleriyle düşünce, fikir ve duyguları paylaşma sürecidir (Hamilton, 2008; Akt: Hargie, 2011; 29).

**Örgütsel değerler:** Örgütlerin çalışmaları, çabaları ve iş yapma yolları hakkında nispeten kalıcı uygulamalara dönüşen temel inançlarıdır (Padaki, 2000).

**Değerlerle yönetim:** Değerlerle yönetim bir örgütün belirli değerleri benimsemiş olmasını ve örgütsel çalışmanın tüm bölgelerine bu değerleri uygulayan bir durumu ifade eder (Hine, 2008). Değerlerle yönetimin özü, kimlik, değerler, inançlar, cesaret, etik, yaratıcılık ve özsaygıyı içeren kişisel özellikler ve insandır (Harung ve Dahl, 1995).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

##### 2.1.1. Örgüt ve Yönetim

##### 2.1.1.1. Örgüt

Örgüt, mal ya da hizmet üretmek amacı ile oluşturulmuş yapılar, insanların çabalarının işbirliğine dönüştürülmesinden ve faaliyetlerin koordine edilmesinden oluşan sistemlerdir (Başaran, 2004; Şişman, 2011; TDK, 2013; Özdemir, 2000). Bir diğer tanımda örgüt, bir grup insanın ortak amaçları gerçekleştirmek için geliştirdikleri bilinçli bir düzenleme, sosyal bir ünedir (Robbins ve Coulter, 2012; 6; Langton ve Robbins, 2004; 5; Robbins, 2003; 2). Örgüt, bir hareket veya sürecin örgütlenmesi, kendini meydana getiren farklı unsurların çeşitli fonksiyonları ile bütüne katkıda bulunması anlamlarını da içerir (Leonardi ve Barley, 2011). Bu bağlamda okul, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal bir örgüt olarak nitelenebilir (Özdemir, 2000).

Örgüt insan yapısı üniteler, sistemler ve yapılar olmakla beraber, aynı zamanda iletişimde bulunan bireylerden oluşan, iletişim kurmak için stratejiler üreten, iletişimle üyelerine ve çevreye ulaşan iletişim varlıklarıdır (Drucker, 2011; 220; Stewart vd., 2005). Örgütü bir sistem yani sınırları belirlenmiş bir yapı olarak görmenin yanında karmaşık insan ilişkilerinden oluşan bir desen olarak da tanımlayabiliriz (Stacey ve ark., 2002; Mowles, 2008). Diğer bir ifadeyle örgütler sadece bir fiziksel yapı değil, bunun yanında konuşmanın, iletişimin meydana getirdiği yapılardır (Schoeneborn, 2011). Örgüt, örgütü oluşturan bireyler arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Yani örgüt bir iletişim ağı olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2010; 15). Öte yandan örgütler, her biri kendine özgü bir kimliğe sahip ve belirli değerleri benimseyen karmaşık ve dinamik organizmalardır (Adrignola ve Spaynton, 2013).

Hawthorne çalışmaları sonucu, örgütlerin performansını etkileyen bir informal örgüt kavramı ortaya çıkmıştı. Örgüt içinde informal liderler, değerler, duygular ve iletişim örüntülerinin oluşturduğu bir yapıyı ifade eden informal örgütün ortaya çıkarılmasıyla örgütlerde birey ve bireyin özellikleri önem kazanmaya başlamıştır (Aypay, 2012; 15). Gelinen noktada birey örgüt yaşamında, örgütsel davranışın merkezi bir özelliği ve herhangi bir davranışsal durumun olmazsa olmaz bir parçası olmuştur (Mullins, 2006; 30). Birey örgüt ilişkisinde zaten örgütler için insanın eskiden beri merkezi bir yeri varken birey için de örgüt kaçınılmaz bir olgu olagelmıştır. İnsanlar bir örgüt olan hastanede doğar, bir örgüt olan okullar tarafından eğitilir ve birçoğu hayatlarını örgütler için çalışarak geçirirler (Etzioni, 1964; 1). Özetle bir örgütte doğan, örgütlerle dolu bir dünyada yaşayıp yine bir örgütte ölen insanlar olarak (İllich, 2012; 7) örgütlerin merkezini oluşturan örgütsel iletişim ve örgütsel değerler gibi son derece önemli konulara kayıtsız kalınmamalıdır.

#### **2.1.1.2. Yönetim ve yönetici**

Uygulama olarak çok eski olan yönetim, disiplin olarak elli yıllık bir geçmişe sahiptir. Daha İkinci Dünya Savaşı'nda ABD' de bir disiplin haline gelmiş olmasına karşın tarihte yönetim kadar kısa bir sürede dünya çapında yaygınlaşan başka bir işlev göstermek zordur (Drucker, 2011; 219). Yönetimin bu ölçüde yaygınlaşan kullanımına rağmen halen daha ilişkiler, okullar, zaman ve gelecek iyi yönetilmiyorsa bunun en birinci sebebi "yönetimi bilmeden yönetmeye çalışmak" tır (Erdoğan, 2012). Oysaki yönetim, bilgi ve beceriyi yönetsel ve örgütsel problemlere uygulayan hem bir sanat hem de bir bilim olarak tanımlanabilen bir olgu olarak örgüt ve birey için çok önemlidir (Aypay, 2012; 8). Sosyal bir işlev ve gerçek bir sanat olan yönetime ve yönetim becerilerine bütün örgütlerin ihtiyacı vardır (Drucker, 2011; 219).

Örgüt bir yapı olarak ifade edildiğinde, yönetim bu yapıyı işleten bir süreçtir. (Bursalıoğlu, 2010). Yönetim, faaliyetlerinin diğer insanlarla ve insanlar üzerinden verimli bir şekilde tamamlanma sürecidir (DeCenzo ve Robbins, 2005; 35). Daha geniş bir tanımda yönetim, başkalarının çalışma faaliyetlerini koordine etme, denetleme ve böylece faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde tamamlanmasını içerir. Bu bağlamda verimlilik en az miktarda girdi ile en iyi verimi elde etmek anlamına gelirken, etkililik

genellikle "doğru Şeyler yapma" olarak tanımlanan, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetlerdir (Robbins ve Coulter, 2012; 5).

Örgütlerde yapılan işler farklı da olsa, genellikle yöneticilerin hepsi aynı işleri yaparlar. Bütün yöneticiler, her biri farklı olan insanları ortak performans için bir araya getirir. Hepsi örgütün performansını ve eylemlerini dayandırdığı değerleri, ilkeleri ve varsayımları ayrıntılı bir şekilde gözden geçirmekle sorumludurlar (Drucker, 2011; 218). Yani örgütlerde yönetimin fonksiyonu, yönetim görevi ve yönetim işi ortaktır. Hepsi yönetimi gerektirir ve hepsinde, yönetim ve yönetici, etkin ve aktif bir organdır (Drucker, 1999; 8).

Yönetici, bir işi ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için diğer insanların çalışmalarını koordine eden ve denetleyendir (Robbins ve Coulter, 2012;5). Buna benzer bir tanımda yöneticiler, kıt kaynakların örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğu bilinen örgütte, insanlarla ve insanlar üzerinden çalışan, kaynakları eşgüdümleyen, amaçları başarmak için çabalayan kişiler olarak ifade edilmektedirler (DeCenzo ve Robbins, 2005; 35).

### **2.1.1.3. Okul örgütü ve yönetimi**

Örgütsel davranış analizinde başlangıçta okulun sistem analizleri örgütleri kapalı sistemler, dış dünyadan soyutlanmış, olarak kabul ediyorlardı. Ancak bugün çağdaş teorisyenlerin çok azı örgütü dış etkilerden arındırarak değerlendirme ve okul örgütünü kapalı bir sistem olarak görme önermesini kabul eder. Bu noktada Meyer'in "açık kapalı sistem tartışması açık sistemler lehine kapanmıştır" tanımlaması okul örgütü için günümüzde bir gerçek olarak kabullenilmiştir (Aypay, 2012; 8).

Okul, birbirine bağlı parçalardan oluşan, açık bir şekilde tanımlanmış insan grubunun oluşturduğu, çevresine göre farklı, karmaşık bir sosyal ilişkiler ağı ve kendine özgü kültüre ve değerlere sahip sosyal bir sistemdir. Yani okul birbiriyle etkileşen kişilerin organik bir ilişki içinde örgütlenerek bir bütün olarak birbirlerine bağlandıkları bir sosyal etkileşim sistemidir (Aypay, 2012; 22).

Yönetimin temel öğesi olarak okul yöneticileri aldıkları eğitim yanında birtakım kişisel özellikleri nedeniyle çeşitli yönetim kuramlarına sahiptirler. Bir sosyal etkileşim sistemi olan okulun yönetiminde müdürler klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını



sıklıkla kullanılmaktadırlar (Ada ve Ercoşkun, 2009). İnsana ve insanlar arası ilişkilere önem veren neo-klasik yaklaşım çağın gereklerine uygunluk açısından yapısal süreçlerle beraber okul örgütünde kültürel süreçleri de vurgulamaktadır.

Okulun halkın beklentilerini karşılaması, öğrencilerin başarılı olması, öğretmenlerin daha verimli çalışması için okul liderleri okulun yapısal süreçlerinin yanında kültürel süreçleriyle de ilgilenmelidir. Okul yöneticileri okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde öğretmenlerin cesaret, destek ve yönlendirme beklediği kişilerdir. Nereye gittiğini bilen ve bu uğurda baş koymuş bir okul yöneticisinin yerini hiçbir şey alamaz (Phillip, 2005; 188).

#### **2.1.1.4. Yönetim becerileri**

Kıt kaynakları eşgüdümleyen, amaçları başarmak için çabalayan yöneticilerin bu süreçte bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Yönetimin bu kritik becerileri; teknik, insani ve kavramsal beceriler olarak üç başlıkta toplanabilir. Bunlardan teknik beceriler işe özeldir ve yetkin iş görevlerini gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve teknikleri içerir. İnsani beceriler, hem tek tek hem de grup halinde diğer insanlarla iyi çalışma yeteneğini belirtmek için kullanılır. Kavramsal beceriler, soyut ve karmaşık durumlarda kavramsallaştırmak ve düşünmek için kullanılır. Bu beceriler örgütü bir bütün olarak görebilme, çeşitli alt birimleri arasındaki ilişkileri anlayabilme ve örgütün çevreye uyum sağlama kabiliyetini gözlemleyebilmede yöneticilere yardımcı olur (Robbins ve Coulter, 2012; 13).

Bu kritik becerilerinin yanında son yıllarda yönetim, komuta ve kontrol mekanizması olarak özetlenmektedir. Her zamankinden daha fazla yönetim sürecinin başarısının insanlara bağlı olduğu bir zamanda yöneticiler, artık yönetim becerileriyle paydaşları ve insan kaynaklarıyla ortaklık ekseninde bir ağ oluşturmalıdır. Bu bağlamda ağ oluşturma, karşılıklı yararlı ilişkiler kurma ve sürdürme sanatı olarak tanımlanabilir. Böylece güç kullanmadan bireyler üzerinde hareketleriyle ve çeşitli becerileriyle etki oluşturabilmelidir (Barker, 2011; 8).

Örgütlerin performansında üyelerin karşılaşılan durumu nasıl gördüklerinin rolü çok büyüktür. Durumun görünme biçimini belirleyen etken ise dildir, iletişimdir (Zaffron ve Logan, 2010; 40). Bu bağlamda yönetimin iletişim becerileri devreye

girmektedir. Yöneticiler en zor ve sıkıntılı durumlarda bile, beraber çalıştığı insanlara varmaya değer bir gelecek üretmeli ve bunu onlarla iletişim becerilerini kullanarak paylaşmalıdır.

Bireyler ve gruplar formal organizasyon yapısı içinde etkileşimdedirler. Örgütte yapı, düzeni, sistemi ve örgütün çabaları içinde doğrudan hedefe yönelik faaliyetleri sağlamak için bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri oluşturmak amacıyla yönetim tarafından oluşturulur (Mullins, 2006; 30). Bu süreçte yönetici, üyelere potansiyellerini örgüt amaçları için ortaya koymada eşit şans tanınmalıdır. Bu örgütün yararına olacaktır (DeCenzo ve Robbins, 2005; 34).

## **2.1.2. Örgütsel İletişim**

### **2.1.2.1. Örgütsel iletişim kavramı**

Örgütsel iletişim, örgüt üyeleri arasında anlam aktarımıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgütsel iletişim, örgütlerde yöneticilerin eşgüdüm ve ilişkileri koordine etme gibi yönetim fonksiyonlarının işletilmesi süreçlerindeki simgeler üretilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve anlamlandırılmasıdır (Hargie, 2011; Pradhan ve Chopra, 2008; Robbins, 2003; Shelby, 2011). Bütün örgütlerin temel probleminin dinamik ve ahenkli ilişkiler geliştirme ve sürdürme olduğunu belirten insan ilişkileri akımı örgütsel iletişimin önemini vurgulamıştır (Aypay, 2012; 13). Örgütsel iletişim örgüt içinde bireysel, bireylerarası, gruplar arası ve örgütün dış çevreyle olan iletişimini kapsar (Gürgen, 1997; 33).

### **2.1.2.2. Örgütsel iletişimin özellikleri ve işlevi**

Örgütler, iletişim olmadan var olamaz. Herhangi bir organizasyon merkezi iletişimdir (Pradhan ve Chopra, 2008; 11). Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütün yapısında güçlendirme, değiştirme, yıkma gibi etkilerde bulunabilen özellikte bir iletişimdir (Shelby, 2011). Örgütsel süreçlerde iletişimin olmadığı oluşturma ve sürdürme işlemleri yoktur. Örgütsel iletişim uzmanı bilim adamları çalışmalarlarıyla iletişimin sadece örgütler içinde meydana gelen bir süreç olmadığını; daha ziyade iletişimin örgütte organize sürecinin motoru olduğunu göstermiştir (Deetz, 2001; Leonardi ve Barley, 2011; Pradhan ve Chopra, 2008).

Goldhaber (1990) örgütsel iletişimle ilgili çeşitli ortak özellikleri ve tanımları şu şekilde gruplamıştır. Örgütsel iletişim (Adrignola ve Spaynton, 2013):

1. İç ve dış çevresinde etkilediği ve etkilendiği karmaşık ve açık bir sistem içinde ortaya çıkar.
2. Mesajları ve mesajların akış, amaç, yön ve ortamını içerir.
3. İnsanları ve insanların tutumları, duyguları, ilişkileri ve becerilerini içerir.

Bunların yanında örgütsel iletişim bize;

- ✓ Örgütte hizmet ve üretimin belirli rolleri ve sorumlulukları ile ilgili görevleri gerçekleştirmede,
- ✓ Bireysel ve örgütsel yaratıcılık ve uyum sayesinde değişikliklere alışılması,
- ✓ Günlük ve sürekli operasyonları destekleyen politika, prosedür ya da düzenlemeleri sürdürerek görevlerin tamamlanması,
- ✓ Bireylerin örgüt içinde tutum, moral, memnuniyet ve tatmine yönelik ilişkilerin geliştirilmesi gibi dört noktada yardımcı olur.

Örgütsel iletişimin gelişimi, herkesin bildiği ve kabul ettiği kesin olarak söylemek zor olsa da, genellikle şu dönemlerden geçmiştir. Bir disiplin olarak örgütsel iletişimin bebeklik dönemine, diğer disiplinlerle hayatta kalma mücadelesi ve onlardan beslenme damgasını vurdu. Ergenlik dönemi bir kimlik sorgulama ve bağımsızlık için mücadeleye sahne oldu. Bugün gelinen noktada örgütsel iletişim yarım yüzyıl önce öngörülen noktaya ulaştı. Bu dönemde dünyamızda teknolojiye çevrede ve değerlerde meydana gelen değişikliklerle değerlendirildiğinde bu kesinlikle iyi bir şeydir. Bu karmaşık ve değişen dünya ile başa çıkmada sağlam ama dinamik bir anlayışla örgütsel iletişime ihtiyaç vardır (Pradhan ve Chopra, 2008; 17).

### **2.1.2.3. İletişim kavramı**

İletişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013). Bunun yanında iletişimle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlar şu şekilde verilebilir:

İletişim, 'ortak yapmak', 'paylaşmak', 'vermek' ya da 'iletmek' anlamlarına gelen Latince "Communis" kelimesinden türetilmiştir. İletişim, bir kişiden başka bir kişiye bilgi, fikir, düşünce, duygu ve değerlerin transferidir (Pradhan ve Chopra, 2008; 125).

İletişim bilgi gönderme ve alma eylemidir (Barker, 2011; 10).

İletişim, bilginin anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Robbins, 2003: 114).

İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bir mesajın transferi ve anlaşılmasıdır (Longton ve Robbins, 2004; 185).

İletişim anlaşılır şekillerde insanların birbirleriyle düşünce, fikir ve duyguları paylaşma sürecidir (Hamilton, 2008; Akt.: Hargie, 2011; 29).

İletişim bireyler arasında anlamlı etkileşim geliştirme sürecidir (Pradhan ve Chopra, 2008; 128; Miller, 2012; 32).

İletişim, kişiler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşımı içeren çok kanallı bir süreçtir (Cüceloğlu, 2005; 28).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 2008; 21).

İletişim paylaşılan anlamlar üretme ve yeniden üretme sürecidir (Craig, 1999; 125).

Yönetim süreci olarak iletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye aktarılma sürecidir (Davis, 1982; Akt.: Celep, 1992).

#### **2.1.2.4. İletişim süreci**

İletişim süreci, kaynak, verici, kodlama, kanal, alıcı, kod çözümü ve geri dönüşten oluşan bir süreç şeklinde belirtilmektedir. Bununla birlikte iletişim sürecinin temel öğeleri bilgi veren ve alan olmak üzere iki tanedir. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktarandır. Bir örgütte, iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi yöneticidir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri,

tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir (Reitz, 1977, Akt.: Celep, 1992).

Örgütsel iletişim iki yönlü bir ilişki sürecini ifade etmesine karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Yani, astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır (Yüksel, 2005). Birçok örgütsel araştırmacı üst-ast ilişkilerinde iletişim için bir odak noktası tabirini kullanmışlardır (Putnam ve Cheney, 1985). Diğer yandan iletişim, yönetim sürecinde bireyin hem etkilediği hem de etkilendiği önemli bir süreçtir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Yani iletişimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle yönetici ve öğretmen karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa yöneticinin alacağı kararlarda öğretmen görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir (Celep, 1992).

İletişim süreci sadece bir veya daha fazla basit mesaj göndermekten ibaret değildir. İletişim insanları birbirine karşılıklı bağlayan karmaşık ağlarla ilgilidir. Örneğin örgütsel bağlamda, hafta sonu çalışmak için gönüllü birini (mesaj) isteyen bir yönetici (kaynak) bir e-posta yoluyla (kanal) bu mesajı tüm çalışanlara (alıcılar) gönderebilir. Son derece basit “SMCR” modeli olarak kavramsallaştırılan bu model, bir kaynak bir alıcıya bir mesajı bir kanal aracılığıyla iletir şeklinde özetlenebilir (Miller, 2012; 32).

İletişim kuranlar arasındaki etkileşimin nereden başlayıp nerede bittiğini belirlemek zor olduğundan dolayı, iletişim sürecinde de belirli bir başlangıç ve sonbahsedilmesi oldukça güçtür. Bu çok karmaşık olan süreçte bireylerin etkili bir iletişim gerçekleştirebilmesi, iletişim becerisi, tutum, iletişim kurulan konu üzerindeki bilgi ve tecrübe, örgütün kültürel özellikleri ve değerlerine bağlı olarak değişir (Gürgen, 1997; 14).

#### **2.1.2.5. İletişimin fonksiyonları ve önemi**

İnsanlar, temel ihtiyaçlar olan uyku, yeme, içme ve sevgi gibi iletişime de muhtaçtırlar. Bu hem bireysel hem de sosyal bir ihtiyaçtır (Pradhan ve Chopra, 2008; 145). İletişimle insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, başka bir

deyişle sadece biyolojik bir organizma olarak kalmayıp, toplumun bir üyesi olmaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007).

İletişim örgütün kalbi ve diğer örgütsel süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2010; 110). İletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilir (Pradhan ve Chopra, 2008; 125). Yöneticinin neyi ne zaman ve nasıl istediğini ekibine aktardığı, iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç iletişimidir (Koçel 2003; 529).

İletişim, belirtilen amaçlara ulaşmak ve etkili bir kişilerarası ilişki ağı oluşturmak için her örgütte önemli bir gerekliliktir. İletişim, yönetim aktivitelerini ve yönetim süreci görevlerini yerine getirmek için öncül olarak kabul edilir. Etkili bir iletişimle örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yönetimin planlama, koordinasyon, kontrol, aktif paylaşım, katılım, motivasyon gibi süreçlerinin başarıya ulaştırılması mümkündür. Örgütün çalışmalarının her anında işbirliği, odaklanma ve gayret birlikteliği etkili iletişime bağlıdır (Rusu, 2010).

Örgütlerde bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, iş görenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır. İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (Yüksel, 2005). İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, üyelerin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Şahin, 2007). Buna ek olarak iletişimin, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan etkin bir işlevi de vardır (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Çubukçu ve Döndar, 2003; Paksoy, 1998). Kısacası örgütlerde iletişimin; bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, birleştirme, emir verme, eğitim ve öğretim işlevleri bulunmaktadır (Gürgen, 1997; 25).

İletişim, ilişkinin var oluşunu belirleyendir. İlişki ve anlamı yaratandır. Suyun oluşmasında oksijen ve hidrojenin belli koşullarda ve oranda birleşmesi zorunluluğu gibi, belli yer ve zamanda bireyler arası ilişkinin oluşması, yürütülmesi ve gelişmesi için iletişim zorunludur (Erdoğan ve Alemdar, 2005; 15). İnsanlar örgütleri meydana

getirirken kuralları, hiyerarşileri, yapıları, iş bölümleri, rolleri vb. belirleme sürecinde birbirine bağlı ilişkiler kurmaktadır. Sosyal sistemler olarak örgütler karşılaştıkları sorunların üstesinden iletişimle gelebilmektedirler. Kısaca "iletişim olmadan, örgüt olamaz" şeklinde iletişimin örgütteki önemi vurgulanabilir (Simon, 1957; 57; Adrignola ve Spaynton, 2013).

### **2.1.2.6. İletişim becerileri**

Yöneticiler, yöneticilik rollerini yerine getirirken en önemli ihtiyaçlarından biri olarak iletişim becerileri, genel olarak diğer insanları etkileşim içindeyken çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir (Hargie, 2011; 20). Örgütsel iletişim çalışmaları, örgütlerin başarısının yöneticilerin ve üyelerin etkili iletişim becerilerine dayandığını göstermektedir. Yöneticilerin işe almada en çok aradığı özelliğin, sözlü ve yazılı iletişim becerileri olduğu çalışmalarla belirtilmiştir (Davis ve Miller, 1996; Holter ve Kopka, 2001; Maes ve ark., 1997; Verespej, 1998; Gaut, 1994; Akt.: Adrignola ve Spaynton, 2013)

Nelson-Jones (2002) iletişim becerilerinin sözel, işitsel, bedensel, dokunsal, hareket içeren mesajları ve bu mesajların çeşitli karışımlarını içerdiğini söylemektedir. Kısaca iletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde tanımlanabilir (Baker ve Shaw, 1987; Akt.: Korkut, 2005). Bir diğer tanımda iletişim becerileri, kişinin haklarını, gereksinimlerini, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, gereksinimlerine ve memnuniyetine zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve açık iletişim kurabilmesidir (Hargie, 2011; 24).

Örgütler, talimatlar verip takip edebilen, doğru dinleme becerisine sahip, faydalı geri bildirim sağlayabilen; ağ oluşturup iş arkadaşları ve müşterileri ile birlikte takım halinde çalışabilen, fikirlerini anlaşılır bir şekilde paylaşabilen, sorunları yaratıcı ve eleştirel yolla çözebilen insanlar aramaktadır. Örgütsel iletişim bilinci ve etkinliğini geliştirmek bu insanlarda daha kolaydır. Etkin örgütsel iletişim oluşturmada hem uygun şekillerde iletişim kurmak için yetenek veya motivasyona sahip bireyler hem de bilgi üretmek ve bilgi alışverişi, farklı gruplar veya bireyler ile çalışmak, karmaşık ve değişen koşullarda iletişim gerekir (Adrignola ve Spaynton, 2013).

### 2.1.2.7. Konuşma

İletişimin doğası esas olarak, sözlü ve sözsüz iletişim olmak üzere iki türdür. Araştırmalar dinleme, konuşma ve yazmayı içeren sözlü iletişimin ortalama bir kişinin geçirdiği zamanın aktif yüzde 70'ini kapladığını göstermektedir (Longton ve Robbins, 2004; 184; Pradhan ve Chopra, 2008; 133).

Dinleme, konuşma ve yazmayı içeren sözlü iletişim içerisinde de konuşmalar en öncelikli yönetim araçlarıdır. Konuşmalar sözlü danslardır. Konuşma insanların birbirlerinin ayaklarına basmadan ve ahengi bozmadan birlikte uyum içinde daha fazla hareket etmesine izin verir (Barker, 2011; 21).

Bu noktada bir konuşma sanatı olan retorik kavramı vurgulanabilir. Kısaca retorik, insanların dinlemesini, anlamasını ve inanmasını sağlayacak biçimde konuşma sanatı olarak tanımlanabilir (Mellander, 2008; 115). TDK (2013) sözlüğü de “güzel söz söyleme ve hitabet sanatı” olarak bu kavramı açıklamaktadır. Eco (2012; 159) da bu kavramı önemsemekte, özellikle birey medya etkileşiminde medyanın bu yöntemi kullanarak izleyenleri etkilediğini, ikna ettiğini, belirtmektedir.

Bu bağlamda bir yöneticinin başarılı olabilmesi etkin ve verimli konuşma yeteneğine bağlıdır. Yöneticilerin konuşma becerilerinin geliştirilmesi için; hedeflerini netleştirmesi, düşüncelerini yapılandırması, zamanını yönetmesi, ortak bir zemin bulması, savını daha öteye taşınması, ara ara özetler vermesi, görsellerden faydalanması etkili olacaktır (Barker, 2011; 37).

Bireyleri ve ya örgütleri hemen her yerde sıkıntıya sokan şey dile getirilmeyen düşüncelerdir. Öğretmenlerin dile getirmediikleri konuları yöneticiler ele alıp ifade etmelerini sağladıklarında alan açılmaya başlar. Konuşmanın aktif kullanılmasıyla okuldaki bireyler kurumu başarı yolunda alıkoyan şeylerin ne olduğunu ve bu konuda ne yapılması gerektiğini açıkça tartışabilirler (Zaffron ve Logan, 2010; 81).

### 2.1.2.8. Örgütlerde yetersiz/zayıf iletişim

İletişim sorunları örgütlerde oldukça yaygındır. Bu sorunlar genellikle; kurumsal iklim unsurları, örgütsel tasarım, paylaşılan değerler ve inançlarla



ilişkilendirilmektedirler (Kowalski ve ark., 2008; 89). Bazı iletişim sorunları ve nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Savunmacılık; Gruplar halinde ve ya takımla çalışma konusunda deneyimli olmayan kişiler iletişim yetersizliği gösterebilirler.
- Dinleme becerileri zayıflığı; Bazı grup üyeleri mesajlar içindeki daha derin anlamları yakalayabilirler. Onların anlama ve hafıza becerileri ayrıntıları anlamak ve açıcı soru sormak için yetersizdir. Örneğin sözel olmayan davranış gözlemlerken ve ya okuma esnasında satırlar arasında gizli olan anlamları fark edememe.
- Zayıf dil becerileri; Bazı üyelere, gramer, kelime bilgisi vb. zorluklar sonucu kodlama ve kod çözme problemleri olabilir. Sonuçta bu problemler mesajların anlaşılmasını engelleyebilir.
- İletişimde gözden kaçan noktalar; Bazı grup üyeleri ve özellikle grup lideri, diğer grup üyelerine gerekli bilgileri sağlamak için başarısız olabilir.
- Güven eksikliği; Bazı üyelerin bazı sorunları, sonucunda birbirlerine ve ya yöneticilere karşı güven eksikliği ya da kaybı yaşanabilir.
- Ulaşılma; Grup lideri de dahil olmak üzere bazı üyeler planlanan toplantılar dışında erişilemez olabilir.
- Seçkinlik; güç statüsüne odaklanan grup üyeleri genellikle iletişimde seçici olabiliyorlar.
- Etkiye Yetersiz ilgi; Grup üyeleri iletişim gerçekleştirirken hedeflenen etkiyi belirlemede başarısız olabilir.
- Aşırı bilgi yükü; Grup etkililiği çok fazla bilgi yüklemesiyle istemeden ortadan kaldırılabilir. Üyelerin veri, e-postalar ve raporlarla boğulmuş zamanları verimli olmayabilir, sadece bilgileri okuyarak ve üretimi tamamen göz ardı ederek geçirdikleri bir zaman olabilir.

Bunların yanında, iletişim sürecinde bir mesajın alıcı tarafından anlamlandırılmasında alıcı tarafından o mesaja anlamlar yüklenmesi aşamalarında bireysel değer yargıları ve özelliklerdeki farklılıklardan ötürü bu anlamlandırma kaynak kişiyle tam olarak aynı olamamaktadır. Bu durum iletişim anlama ve anlaşma yani anlam yaratma olan en temel özelliğinin gerçekleşmesini etkileyen en büyük engeldir (Gürgen, 1997; 11).

### 2.1.2.9. Yönetimde iletişim

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında zamanla değişmeler olmaktadır. Gün geçtikçe iletişimin hem örgütsel yapının hem de yönetimin aracı olma rolü daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumda yöneticiler klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, iletişim vb. gibi yeni becerilere de sahip olmak zorundadırlar. Bir yöneticinin yaptığı her işte iletişimin payı oldukça büyüktür. Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar (Stewart vd., 2005)

İletişimin yönetim açısından önemi, “iletişim kuramıyorsanız eğer yönetici olamazsınız” ifadesiyle özetlenebilir. Bu bağlamda Amerikan yönetim derneğinin 2003’te üyeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, üyelerine hangi özellikler sizi etkili bir lider yapar şeklindeki araştırma sorusu sonuçları da iletişimin önemini vurgulamaktadır. Üyeler bu çalışmaya birinci özellik olarak iletişim cevabını verirken, ikinci ve üçüncü özellik olarak özünde iletişime dayanan motive etme ve takım kurma cevabını vermişlerdir (Barker, 2011; 8):

Bu ve benzeri çalışmalarla yönetimde iletişim, yöneticiler için merkezi bir sorun haline gelmiştir. Bir kurumun her alanında zeki bireylerin daha çok veya daha büyük özveri ile çalışması noktasında insan ilişkileri uzmanları ve yöneticiler kurumsal iletişimin iyileştirilmesine ağırlık vermelidirler (Drucker, 1999; 317).

Yönetimde iletişimin fonksiyonları, kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003; 133). Bununla beraber yöneticilerin iletişim sürecini kullanma amaçları şu şekilde maddeleştirilebilir (Bursalıoğlu, 2010; 110).

1. İnsan davranışını değiştirmek
2. Örgütte bir haberleşme ağı kurmak
3. Kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek
4. Yetkinin görevlerini gerçekleştirmek
5. Etkili bir koordinasyon sağlamak

Yöneticiler yukarıda belirtilen amaçlarla iletişim sürecini kullanarak kendi örgütleri ve üyeleri için lider konumuna yükselebilmektedirler. Doğal liderlik ömür

boyu sergilenen çabaların yan ürünüdür. Bu çabalar; kavram ve iletişim becerilerini geliştirme çabası, kişisel değerleri yansıtma, kişisel değerleri ile davranışı arasında uyum sağlama çabası ve öğrenmek için başkalarını dinleme ve kabul etme çabasıdır. Bu çaba yokluğunda, kişisel karizmadan bahsedilemez ve bu durum bir örgütü ya da bir toplumu mahvedebilir (Senge, 1994; 334).

#### **2.1.2.10. Eğitim yönetiminde iletişim**

Başarılı kurumlar, performans fazlalığı oluşturan, her zamanki iş görevleri ötesine gidecek yöneticiler ve çalışanları gerektirir (Longton ve Robbins, 2004;17). Eğitim yöneticilerinin temel görevleri gün geçtikçe daha karmaşık ve daha güç bir hal almaktadır. Bugünkü okul yöneticiliğinin dünkünden karmaşık olduğu gibi geleceğin okul yöneticiliği de bugünkünden karmaşık olacak ve çok daha fazla yetenek ve beceri gerektirecektir (Milton, 2011).

İletişimsiz bir örgütsel çaba düşünülemez. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında diğer örgütlerin süreç ve çabaları kıyaslandığında iletişimin daha yoğun olduğu görülecektir. Bunu temelde eğitimin iletişime dayanmasıyla açıklayabiliriz. Yani eğitim kurumlarında işleyişin sürdürülmesi ve amaçlanan eğitim öğretimin yapılmasında iletişim kurmak önkoşuldur (Gökçe ve Başkan, 2012).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelenebilir. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişimi olarak gruplanabilir (Celep, 1992). Örgütlerde gelişmeye ve değişime açık, insani ve örgütsel değerlere duyarlı bir yönetimle, çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini artırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerde hata ve kayıpları en aza indirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve var olan hedeflere ulaşmak mümkün olacaktır (Vurgun ve Öztop, 2011).

#### **2.1.2.11. Okul yöneticisinin iletişim becerileri**

Okul yöneticisi, “okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişi” dir (Açıkalın ark., 2007; 90). Bu yöneticiler hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmak üzere okulun tüm kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak

ortak çaba, ortak beklenti ve ortak arzu oluşturma uğraşındadırlar. İnsan kaynağı hedeflere ulaşmada okulun kaynakları arasında çok önemli olmakla birlikte ihtiyaç duyulan diğer kaynaklardan en üst derecede faydalanmada da kilit bir role sahiptir (Mullins, 2005; 201). İnsan kaynağına bu rolde başarıyı kazandıracak yönetici ve yöneticinin iletişim becerileridir. Okulların her yönüyle etkililiğinde okul müdürüne çok iş düşmektedir (Ada ve Küçükali, 2006; Ada ve Ayık, 2010).

Ağaoğlu vd. (2012) yapmış oldukları okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin çalışmalarında iletişim maddesini ilk başta ele almışlardır. İletişim ve iletişim becerileri, genel örgütlerin yönetimi için ne kadar anlamlı ve önemli ise bir eğitim örgütü olan okullar için de en az o kadar anlamlı ve önemlidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri, okulun hedeflerini yerine getirmesinde etkili olmaktadır (Çınar, 2010). Gün içerisinde farklı roller oynayabilmesi beklenen okul yöneticisinin iletişim becerileri iyi bir okul yönetimi için vazgeçilmezdir (Çelikten, 2004). Okul yöneticilerinin zamanlarının çoğunu iletişimle geçirdikleri de dikkate alındığında okul yöneticisinin iletişim becerilerinin iyi bir okul yönetimi için vazgeçilmez olduğu söylenebilir.

İletişim her zaman her yerde karşımıza çıkar, ustalık gerektirir; okul yaşamının da her bölümünde yer alır. Okul yöneticileri zamanlarının çoğu bölümünü iletişimle geçirirler. Ayrıca iletişim kişilerarası, kurumsal ve yönetsel süreçleri ve okulların yapısının temelini oluşturması yönüyle de önemlidir. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimi çok iyi kavramalı, iletişim becerilerinin etkili bir yönetim sürecinin vazgeçilmezi olduğunu unutmamalıdır (Altun, 2012; 341). Bununla birlikte giderek veri açısından zengin bir ortamdaki yönetim süreçleri yöneticilerden gelişmiş bilgi, beceri ve uygulamalar gerektiren bir yeterlilik düzeyi bekliyor (Copland ve ark., 2009; 153).

Özünde insanı etkilemek yatan yönetim süreçlerinde, amaçları başarma doğrultusunda bir gurubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan liderlik oldukça önemlidir (Robbins, 2003; 149). Bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o örgütün yönetiminin özünü oluşturur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Ada ve Gümüş, 2012; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Liderler geleceği

görür ve yönetimin geleceğini çok fazla güç kullanmak yerine örgüt üyeleriyle paylaşmanın öneminde hemfikirdirler (Hodgkinson, 2001). Okul yöneticisi etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998; 152).

Okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek isteyen okul yöneticisinin iletişim sürecinde uyması gereken ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2010; 119):

- 1- Girişimi diğerlerinden önce ele almak
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
- 3- Üyelerin katılımını ve işbirliğini sağlamak
- 4- Katılanları motive etmek
- 5- Başarılan işleri ortaya koymak
- 6- İhtiyaç ile doyum arasında denge kurmak
- 7- Gerçekleri ön plana alarak söylentilere fırsat vermemek
- 8- İletişim engellerini bilmek ve uygulamada dikkate almak
- 9- Başkalarının fikirlerine saygılı olmak
- 10- Önemli haberleri vurgulamak
- 11- Her türlü iletişim aracından faydalanabilmek
- 12- İletişimi aralıksız sürdürmek

Okul yöneticisinin iletişim sürecinde uyması gereken ilkelere ek olarak iletişimci olarak okul yöneticisinin çeşitli rolleri vardır. Bu roller Çelik (2012; 46) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri değerlendirmede gerçekçidir.
- Konuşuma ve yazmada özlü ve açıktır. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
- Sorun çözme tekniklerine hâkimiyetiyle, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
- Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında güçlü bir etkileşim sağlar.
- Bir grup üyesi gibi çalışır.

- Kendinin ve grup üyelerinin güçlü - zayıf yönlerini değerlendirir, kişisel hedefleriyle grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Okul yöneticisinin iletişim becerileri konusunda son olarak iletişimin fonksiyonlarıyla bilginin kullanılması konusuna değinilmelidir. Yöneticiler, yöneticilik rollerini yerine getirirken örgütün iç ve dış unsurlarıyla etkileşim içinde olurlar ve iletişimin fonksiyonlarından yararlanırlar (Tutar, 2003; 115). Bilgi sadece liderlere çalışanlara soru sormada ve onlara cevaplar vermede kullanılabilirdiği ölçüde yararlıdır. Yöneticilerce okullar ve diğer eğitim kurumlarında karşı karşıya kalınan sayısız sorunların çözümünde bilginin kullanılabilirlik derecesi değişir (Copland ve ark., 2009; 158).

### **2.1.3. Örgütsel Değerler**

#### **2.1.3.1. Örgütsel değerler kavramı**

Her örgütün çalışmaları, çabaları ve iş yapma yolları hakkında bazı temel inançları vardır. Bu inançlar nispeten kalıcı uygulamalara dönüşmektedir ve bunlar örgütsel değerler olarak adlandırılabilirler (Padaki, 2000). Başka bir anlatımla örgütlerin eylemleri bireysel olarak üyelerinin kişilikleri ve değerleriyle açıklanamaz. Örgüt bağlamı söz konusu olduğunda çeşitli sosyal süreçlerinde örgüte özgü bir anlayış, iklim ve değerler gelişecektir. Örgüt eylemi bunlara göre değerlendirilir (Şişman ve Uysal, 2012; 163). İşte örgüt eylemlerinin temelini oluşturan ve kalıcılığı olan bu inançlara örgütsel değer denilmektedir.

#### **2.1.3.2. Değer Kavramı**

Değer, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” olarak yer almaktadır (TDK, 2013). Değer kavramı, ilkeleri, temel inançları, idealleri ve genel tutumları, bireysel bütünlük ve bireysel kişilikle ilgili karar verme ve referans noktalarını ifade eder (Halstead ve Taylor, 2005). Değerler, bu alanın en kabul gören ismi olan Rokeach (1973) tarafından, belirli davranışların ya da sonuçların kişisel ya da toplumsal olarak kabul edilebilir olup olmadığını işaret eden, tercihlerde varlığını hissettiren, sürekliliği olan inançlar olarak

tanımlanmıştır (akt.: Finegan, 2000; Liyons ve ark., 2010). Değerler, değer verilen, hayatta önemli görülen ve peşinden gidilen şeylerdir (Beck, 2005).

Değerler olay, olgu ve kavramların iyi ve kötü olduğu tarzında yargularımızdır. Beğenilerimiz, isteklerimiz, tercihlerimiz olmaktan çok bireyin çevresi ile etkileşimini sağlayan az çok kesin ve sistematik fikirlerdir (Veugelers ve Vedder, 2003). Değerler, çalışma ve çalışma çevresiyle ilgili, "doğru" olanı ayırt etme veya tercihlerinde önceliği değerlendirme standartlarıdır (Dose, 1997). Değerler, arzu edilen, amaçlanan, önem düzeyleri değişebilen ve insanlara yaşamlarında rehberlik eden prensipler, yol gösteren ilkelerdir (Schwartz vd., 2001). Değerler, toplumun sosyokültürel öğelerine anlam veren en önemli ölçütlerdir (Özensel, 2003).

Değerler, bireyin davranışını etkileyen, bireylere nelerin önemli olduğunu, nelerin tercih edilmesi gerektiğini söyleyen temel ilkeler ve kabullenmelerdir (Akbaş, 2008; Anderson, 1997; Dolan vd., 2009; Ural, 2000). Değerler bireyler, gruplar ve örgütlerde motive edici kuvvet özelliği ile arzu edilen, bireylerin ve toplumların seçimlerini etkileyen kavramlar olarak da tanımlanabilir (Hodgkinson, 1978; Akt.: Kowalski ve Lasley, 2009; 21).

Bir örgütün varlık, birlik, işleyiş ve devamının sağlayıcısı olarak görülen, teşvik gören, korunan inançları değerlerdir. O kurumda kavramlara yüklenen anlamlar, temel bakış açıları ve temel ilkelerin kaynağıdır (Ulusoy ve Dilmaç, 2012;15). Kendi aralarında bir inanç sistemi oluşturan değerler, bireylerin ve grupların duygu, düşünce, davranış ve kararlarına yön verirler (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2013;115).

Değer kavramı özetle, kriterler ve standartlar (Kilmann,1981; Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1968, 1973; Schwartz ve Bilsky, 1987), zaman içinde nispeten kalıcı ve istikrarlı hale gelen hedef belirleyicileri ve ya eylem rehberleri (England, 1967; Kluckhohn, 1951; Meglino ve ark., 1989; Rokeach, 1968, 1973) olarak tanımlanmıştır (Akt.: Dose, 1997).

### **2.1.3.3. Örgütsel değerlerin tanımlanması**

Bir örgütte, örgütsel değerlerin tanımlanması kolay bir mesele değildir. Öncelikle bireysel değerlerle (neye inanıyorum, nasıl yaşamak istiyorum vb.) örgütün değerleri arasında olağan bir çelişki söz konusudur. Bireysel değerler örgütün stratejisi

ve süreçleri doğrultusunda bir hizaya konmayı gerektirmektedir. Yani bireysel değerler örgütün hedefleri çerçevesinde dönüşebilirse, bu olağan olan çelişkiyi en aza indirebilir (Hine, 2008).

Herhangi bir örgütsel yapıda örgütsel değerlerin düzeyinin, varlığının ve yönetimdeki yerinin değerlendirilmesinde şunlar gereklidir (Padaki,2000):

- Örgütü oluşturan insanların arasında baskın inanç kümelerinin belirlenmesi,
- Bunlar arasında fikir birliğinin kapsamının değerlendirilmesi,
- Eğer gerekiyorsa, yaygın değer sistemlerinin sürdürülmesi veya değiştirilmesinde etkili olabilecek güçlerin veya mekanizmaların belirlenmesi.

Örgütlerde değerlerin düzeyinin, varlığının ve yönetimdeki yerinin değerlendirilmesinde gerekli olan bu maddelerin bulunmasına karşın örgütsel değerlerin değerlendirilmesi görevi, şunlardan dolayı zorlayıcıdır (Padaki, 2000):

- Örgütte geçerli olan değerler kümesini tanımlama,
- Bireysel yetenekler ve örgütsel konumlar arasında çatışma alanların belirlenmesi,
- Farklı insan grupları arasında çatışma alanlarının belirlenmesi,
- Örgütsel değerler arasında iç tutarsızlıkların tespit edilmesi, (Ör: “İnsanlar bizim en büyük kaynağımızdır” ve “Kimse bu organizasyonda vazgeçilmez değildir.” )

#### **2.1.3.4. Örgütsel değerlerin çalışması**

Her yönetim sisteminin, örgütte bir şeyler yapmanın yolları konusunda bir varsayımı vardır. Bu varsayımlar çoğu insanları toplum hayatında oynadıkları çeşitli roller temelinde, diğer insanlarla ilişki kurma açısından etkiler. Açıkça belirtilen veya yalnızca örtük olarak bulunan bu merkezi inançlar ve varsayımlar, yönetimin tüm yerleşik modellerinde tespit edilebilir. Bu merkezi inanç olmaksızın, kaliteli ve vurucu hamlelerle sonuçlar üretmek hiçbir zaman mümkün olamaz. Özetle, örgütsel değerler hafife alınması mümkün olmayacak kadar önemlidir. Bu değerler periyodik olarak yeniden gözden geçirilmeli, örgütsel değerler ve yönetim sistemleri arasındaki uyumluluk sürekli kontrol edilmelidir (Padaki, 2000).



Herhangi bir örgütsel yapının analizinde en önemli unsur, o toplumun sahip olduğu değer yargılarının tespiti olacaktır. Çünkü herhangi bir örgütün yapısını analiz etmek için, o yapıdaki kurumların, süreçlerin ve rollerin bilinmesi gerekir. Bu kurum, süreç ve rollerin sosyal aktörler tarafından anlamlandırılmaları da bilindiği gibi değerler aracılığıyla mümkün olabilmektedir (Özensel, 2003). Aynı zamanda örgütsel değerleri keşfetme çalışmaları bir örgüt geliştirme süreci için oldukça faydalıdır. Örgütteki geçerli değer sistemlerini anlama, uygulamada yöneticiye örgütsel gerçeklik içindeki yansımaları görebilme fırsatı ve alternatifler sunar (Padaki, 2000).

Değerler, insan duygularının, düşüncelerinin, iletişiminin ve aksiyonlarının temel kontrol ve teşvik edicisidir (Harung ve Dahl, 1995). Değerler personel arasında dayanışma için gerekli koşulları yaratmaya yardımcı olan önemli bir unsur; aynı zamanda moral bozukluğu kaynağı ve yıkıcı çatışma sebebi olabilir (Mowles, 2008). Yani örgütler “mutlu birer aile” değildirler. Örgütlerde ortak değerlerin olduğu kadar birbiriyle çatışan değerlerin de olması olağandır (Aypay, 2012; 15). Hiçbir zaman değerlerin durağanlığından söz edilemez. Çünkü eş zamanlı olarak var olan iki farklı toplumda kültürel ve sosyoekonomik farklılıklardan dolayı farklı değer yargılarının varlığı da bilinmektedir. Yine bir toplumda hızlı toplumsal değişme, toplumun farklı katmanlarında yer alan mevcut değerlerin farklılaşmasına da yol açabilmektedir (Özensel, 2003).

### **2.1.3.5. Değerlerin işlevleri ve önemi**

Toplumsal kurumların tümünün kendine ait değerleri olan bir toplumda değerlerin ifade ettiği temel işlevler, kişilerin sahip olduğu ve üslendiği toplumsal rollerin kendileridir. Bu roller de her toplumda var olan sistem ve yapıyı oluşturan toplumsal süreçlerle ilgilidir. Hiçbir toplum düşünülemez ki, o toplumda ideal düşünme ve davranma yolları, o toplumda kabul edilen iyinin, kötünün, güzelin, çirkinin belirlenmesi değerler tarafından oluşturulmamış olsun (Özensel, 2003).

Örgütsel değerler, örgütleri meydana getiren yapı taşlarındandır (Ülkem, 1965). Bir örgütün oluşturulması değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle, yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tüketilmesi ile gerçekleşmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011). Kurumları her zaman ayakta tutan belirli değerleri olmalıdır. Sağlam

değerleri olan kurumlar değişen koşullara ayak uydurabilir ve kendilerini yenileyebilirler (Erdoğan, 2012; 55). Örgütsel süreçlerde değerlerle davranış arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Bireylerin örgüt içerisinde “ne söyledikleri” ile “ne yaptıkları” arasındaki ilişki değerlerle açıklanabilir (Fowler, 2005; Akt.: Hine, 2008).

Örgütteki her bireyin faaliyetlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı değerlerdir. Birey, nesne ve olayların örgüt açısından ne anlam ifade ettiği, örgütte var olan değerlerle açıklanabilir (Çelik, 2012). Bu örgütsel değerler, bir yönetim çevresinde yöneticinin tutumlarını, tercih önceliklerini ve hizmet standardını belirlemede etkili olabilmektedir (Summak ve Özgan, 2007). Değerler bilinçli karar kılavuzları olarak kullanılır olsun veya olmasın bireylerin ve birey gruplarının bilişsel süreçlerinde genel olarak önemli bir etkisi vardır (Kowalski ve Lasley, 2009; 21). Okul yöneticisini liderlik konumuna yükseltecek olan bazı insanî donanımlardan bir tanesi değerlerdir.

Değerler öğretim hedeflerini gerçekleştirme noktasında da işlevsel ve etkilidirler. Mesela hedefi öğretim yılı boyunca sınıfta mevcut puanları yüzde beş oranında yükseltmek olan öğretmenin kararları, ancak çalışan her öğrenci ile makul eşit miktarda zaman harcama için bir taahhüt tarafından yönlendirilir. Bu nedenle, bu değerlere olan bağlılığı, test puanlarını yetiştirme hedefi ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere mesleki uygulamalarında kararlarına yol gösterir (Kowalski ve ark.: 2008; 41).

#### **2.1.3.6. Değer sistemleri**

Bireylerin ve grupların günlük hayatlarında özümstedikleri bir kültürel değerleri vardır (Senge, 1994;277). Bu değerler örgütün tüm boyutlarında önemli bir yere sahiptirler. Birbiriyle tutarlı ve ilişkili değerler bir değer sistemi oluştururlar. Örgütleri ayakta tutan da bu değerler sistemidir.

Bir değerler sisteminin başlıca görevleri şunlardır (Bursalıoğlu, 2010; 21):

- Örgüt üyelerine hedef ve yol göstermek
- Grup halinde çalışmayı sağlamak
- Değerlendirme ölçütü olmak
- Üyelerin etkileşiminde birbirlerini anlamalarını kolaylaştırmak

- İyi-kötü, doğru-yanlış, güzel-çirkin vb. ortak anlamlar oluşturmak

Ayrıca değerlerin kendi içinde tutarlı birleşik kümesi olarak da ifade edilen örgütsel değer sistemi, yönetim uygulamalarına derinlik, istikrar ve tutarlılık sağlayan açık bir karakteristik nitelik olarak ifade edilebilir (Padaki, 2000). Değerler sistemi bireylerin ve örgütlerin plan ve eylemlerinin zeminini oluşturur (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2013;114).

### 2.1.3.7. Değerler ve kültür

Toplumsal hayatın her alanında toplumun ürünü olan kültür vardır (Ada, 2004). Kültür, bir kurumun performansının en birinci belirleyicisidir (Harung ve Dahl, 1995). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşmesini ve dışa uyumunu sağlayan varsayımlar; bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları üyelere ileten sembol, tören ve efsaneler; örgüt üyelerince kabul gören genel algı ve paylaşılan anlamlar sistemi olarak ifade edilmektedir (Brooks, 2003; Eren, 2008; Robbins, 2001; Schein, 2004). Bir başka tanımda örgüt kültürü, çalışanların birçoğu arasında paylaşılan değerler ve normlardır (Huse, 1980; Akt.: Hine, 2008). Örgüt kültürü bir okulda bireyler ve gruplar arasında paylaşılan inançlar, beklentiler, değerler, davranış ve normlardan oluşur (Kowalski ve ark, 2008;33). Bu noktada okul kültürü, okul toplumunu oluşturan bireylerin nasıl davrandıkları, öğretmenlerin yaptıkları iş, okul ve okuldakiler hakkındaki duyguları gibi okuldaki her şeyi etkileyen ve zaman içerisinde oluşan yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler örüntüsüdür (Gizir, 2008).

Örgütsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden olan değerler, örgüt kültürünün çekirdeği, kalbi, olarak nitelenmektedir (Yılmaz, 2008). Değerler, belli bir kültürün gelişme süreci içinde şekil almaktadır. Bu da genel olarak sembol, moral ve estetik normlar, davranış şekilleri olarak belirginleşir. Değerler kültürel olarak şekillendirilir ve aynı zamanda kültür üzerinde de yönlendirici etkisi olan bir unsurdur (Özensel, 2003). Değerler, örgütlerin çalışma alanlarında "neyin iyi olduğu" konusunu belirlemede yansıyan temel inançlardır (Hine, 2008).

Deal ve Kennedy (1982), örgütün başarısı "güçlü" kültürünün geliştirilmesi yoluyla sağlanabilir demektedir. Yani bir örgütün güçlü kültür bileşenleri varsa, bireylerin çalışması için daha iyi bir yer olacak, bireysel ve örgütsel performans

artacaktır. Güçlü bir kültür, değerler, kahramanlar, törenler ve kültürel ağ olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Değerler bir organizasyon için üyelerin sahip oldukları inanç ve vizyonlarıdır. Kahramanlar bir kuruluşun değerlerine örnek teşkil eden kişilerdir. Ritüeller de örgütün değerlerini sergiledikleri törenlerdir. Son olarak kültürel ağ da değerlerin tesis ve takviye edildiği bir iletişim sistemidir (Miller, 2012; 83). Yani güçlü bir örgüt kültürünün dört ögesinden birisi olan değerler diğer üç tanesi olan kahramanlar, ritüeller ve ağ üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.

#### **2.1.3.8. Değerler ve tutum**

Değerler, tutum ve davranışlar örgütü oluşturan bir dizi iç içe geçmiş unsurlar olarak kabul edilir (Senge, 1994). Tutum, belirli bir nesne (fiziksel ya da sosyal, somut ya da soyut) üzerinde tercihli bir şekilde cevap vermek için bir zemin hazırlayan çeşitli inançların kalıcı bir kümesidir (Rokeach, 1969). Her ikisi de, genelden özele doğru bir süreklilik üzerinde ölçülebilmekle birlikte, değerler tutumlardan daha genel olarak düşünülebilir. Ayrıca değerler zaman ve durum karşısında tutumlardan daha tutarlıdır. Diğer taraftan tutumlar gibi, değerlerin de etkisi doğrudan deneyim yoluyla ya da dolaylı süreçlerle öğrenilebilir. Bu ikisi arasında hangisi güçlüdür diye bir ayırım yapılmamalıdır. Çünkü değer araştırmaları içeriğe büyük ölçüde odaklanmışken, tutum araştırmaları psikolojik süreçlerin analizine dayanmaktadır (Dose, 1997).

#### **2.1.3.9. Değerler ve norm**

Norm, örgütlerin örgütsel değerlerine paralel olarak geliştirdikleri, çalışanların çoğunluğun tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Kısaca normlar, örgütlerde değerlerin kurallara dönüşmüş şekli olarak tanımlanabilir (Tutar, 1997; 165).

#### **2.1.3.10. Değerler ve bilim**

Bir toplumun herhangi bir durumda doğruluğunu ve geçerliliğini kabul ettiği inanç düşünce ve varsayımların ifadesi olan “ortak duyu” kavramının bilimi de değerleri de içinde barındıran bir anlamı vardır. Bilim bu ortak duyu içinde beliren, tutarlılık kazanan bir uzam olarak kabul edilebilir. Bilim gerçeği, doğruyu arama etkinliğidir. Değerler de bireylere doğru olanı gösteren ortak duyunun diğer bir unsurudur (Yıldırım,

2011; 25). Bilimsel pozitivist perspektifte, değerlerin hiçbir nesnel gerçekliğe sahip olmadığı, bireylerin kişisel değerleri ile ilgilenmeksizin incelenemeyeceği; ancak öznel bir yaklaşım olarak ele alınabileceği anlayışı hâkimdir. Bilindiği gibi pozitivistlere göre, bilimsel nesnelliğin, ancak değerlerden bağımsız ve yansız olmakla sağlanabileceği; değer yargılarına başvurmanın öznelliğe hatta keyfiliğe yol açacağı anlayışı vardır (Özensel, 2003). Oysaki kültürün bilim ve teknolojiyle ilişkisi bağımlı ama aynı zamanda özerk bir niteliktedir. Bu ikisi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin yanında değer ve gerçek arasında mantıksal bir fark oluşu bu durumu açıklayabilir. Bilim gerçekler üzerine konuşur ama değerler üzerine sessizdir (Hodgkinson, 2001).

### **2.1.3.11. Değerler ve okul**

Değerler, eğitimin teorisinin ve eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda uygulamaların da merkezinde bulunmaktadır (Akan, 2013; Halstead ve Taylor, 2005). Çünkü eğitim kurumları toplumsal değerlerin devamlılığını sağlama, bireyin hayata uyumunu sağlama, meydana gelen değişme ve gelişmelere bireyleri ve toplumu hazırlama, temel değerleri benimsemiş bireyler yetiştirmek gibi önemli görevlere sahiptir (Ekşi, 2003).

Değer üreten, değerlere göre işleyen ve belirli değerleri gerçekleştirmeye çalışan bir örgüt olan okulda değerler, okulu oluşturan insanlar tarafından ortak paylaşımlardan oluşur (Şişman, 2002;101). Bu bağlamda yöneticiler, öğretmenlerle etkileşime girme ve onları olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırma görevini yerine getirirken, farklı değerlere sahip insanlar ile uyumlu olarak çalışabilmeli, diğer çalışanların taleplerini dikkate alabilmeli ve farklı kişilikleri kabul edebilmelidir (Scott ve Södenberg, 1986; Akt.: Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Eğitim kaçınılmaz olarak topluma ayna görevi görmektedir ve onların bu tutumu topluma da örnek olabilecektir (Begley, 2000).

Bireylere rehberlik eden ve bireysel tercihlerinde etkili olan değerler, eğitimi dün etkilemiş, bugün de etkilemektedir. Ve gelecekte de etkilemeye devam edecektir (Milojevic, 2005; 136). Yöneticiler, eğitim yoluyla veya günlük yaşamda kendi ailesi, arkadaşları, yerel sağlık kulübü veya ibadet yerlerinde pratik olarak farklı 'idari değerleri' edinirler. Ve bu yöneticiler eğitim yönetiminde de zaten birçok değerler

kümesi ile hareket ederler. Hatta bazı değerler kurumlara rehberlik eden yöneticilerdir. (Beck, 2005).

### **2.1.3.12. Bireysel ve örgütsel değerler**

Değerlerin sadece kişiye özgü bir olguyu anlatmıyor olması ve bireyler arasında paylaşıyor olması özelliğinden dolayı örgütsel değerlerden söz edilmelidir (Balcı ve Yelken, 2010). Bireyler belli bir çevre ve örgüt içinde yer alan bir ekip içinde bulunurlar (Mowles, 2008). Bireysel değerler, kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik ederken; örgütsel değerler de örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir (Vurgun ve Öztop, 2011). Bir toplumdaki değerlerin kaynağı, toplumsal varlık olan bireylerin dışındadır. Kişiler bunları kontrol edemezler; çünkü bunlar, kişinin kontrol edemeyeceği çoklukta ve farklılıktadırlar (Özensel, 2003).

Temelinde değer kavramının anlamı bireyin inanç sistemi, doğru ve gerçek algısı gibi bireysel niteliktedir. Bireysel nitelik olarak da değerler bireysel olarak oluşturulur, bireysel gözlemlenebilir ve değerlendirilebilir. (Ör: yardımlaşma ve ya fedakârlık). Örgütün, örgütü oluşturan bireylerin toplamı olması nedeniyle, aynı zamanda bireysel inanç sistemlerinin topluluğu olarak da görülebilir. Farklı bireylerin aralarında önemli anlaşma, uzlaşma, ya da bireysel inanç sistemleri arasında örtüşme olduğu zaman örgüt tanınabilir bir kimlik ya da karakter gösterir. Bu nitelik olarak, birbiriyle ilişkili küçük bir değer kümesi yerine, herhangi tek bir değer anlamına gelir. Değerlerin bu kendi içinde tutarlı birleşik kümesi, örgütsel değer sistemi olarak ifade edilebilir (Padaki, 2000).

Örgüt kurulumunda insanlar iki çeşit değerler kümesi ile bulunurlar (Padaki, 2000):

1- Bireysel değerler, şunun gibi ki, “Ben inanıyorum dürüstlük en iyi yöntemdir, Ne yaparsam başarırım, hayat zevkli olmalıdır”

2- Örgütsel değerler, şöyle ki; “Müşteri-merkezli, eşit fırsat, güçlendirici yapılar, ne pahasına olursa olsun hedefler”

Bu grupta bireysel ve örgütsel değerler her ne kadar farklı da gözükse örgüt yaşamında bir bütündürler. İnsanlarca ve insan için kurulan yerler olarak örgütlerde, bireyler ortak amaçlar takip etmek için bir araya gelirler. Bundandır ki içindeki

bireylerin değerleri ve eğilimleri hakkında bilgi ve bulgu olmadan örgütlerin politika ihtiyaçları hakkında pek bir şey bilinemez (Lafleur, 2005). Bu nedenle her örgüt değerlere sahip olmalıdır ve bu değerler tam olarak çalışanları tarafından paylaşılmalıdır (Mowles, 2007 ve 2008). Bunu gerçekleştirebilmesi için de örgütün değerleri üyeler için tanımlanabilir, belirtilebilir, açıklanabilir olmalıdır (Monden vd., 2006). Bir örgütün değerlerinin çalışanları doğrudan etkileyebilecek olması da mümkündür (Finegen, 2000).

Bireylerin, grupların ve örgütlerin genel değerleri başlıca bilgi, tanım ve seçenekleri etkileyerek okulda meydana gelen olaylarda açığa çıkmaktadır (Bergley ve Leonard, 2005). Bireylerin davranışları değerleri yansıtma eğilimindedir ve değerler de örgütü yansıtırlar. Bir özelliği de görünmez oluşu olan değerleri somutlaştıran eylemler bilinçaltında oluşur. Bireyler farkında olmasalar bile davranışlarıyla belli örgütsel değerleri temsil ederler (Gibson, 2008). Yönetici kararları da bireysel değerlerden etkilenir (Kowalski ve ark, 2008; 42). Bu nedenle görevi örgütü önceden belirlenmiş amaçlarına göre yaşatmak olan yönetim ve yöneticinin değer sistemi örgüt değerleriyle tutarlı olmalıdır (Bursalıoğlu, 2010). Okuldaki örgütsel değerler yönetici, öğretmen, personel ve öğrencilerin beklentilerini bütünleştirici nitelik taşımaktadır. Okul yöneticisi bu bilinçle hareket etmeli, uygulamalarında bireysel değerleri değil örgütsel değerleri referans almalıdır (Çelik, 2012).

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, örgütteki üyelerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırdığı, bireysel ve örgütsel performansı yükselttiği, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesine yardımcı olduğu, iş görenlerin rol belirsizliğini giderdiği ve örgütte stres oluşturucu olumsuz etkenleri azalttığı söylenmektedir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumlu olması, eğitimin kalitesini yükselten bir araç olarak değerlendirilebilir (Sezgin, 2006). Bu bağlamda Sağnak (2003) tarafından yapılan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri konulu çalışma önemlidir. Bu araştırmasının sonucu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasında genel olarak bir uyum olduğu şeklindedir.

### 2.1.3.13. Yönetimde değerler / Değerlerle yönetim

Değerlerle yönetim bir örgütün belirli değerleri benimsemiş olmasını ve örgütsel çalışmanın tüm bölgelerine bu değerleri uygulayan bir durumu ifade eder (Hine, 2008). Günümüz örgütlerinin yönetim süreçlerinde insan tarafı daha önemli hale gelmekte, bireyin insani özellikleri daha çok dikkate alınmaktadır. Örgütlerde çalışanlar sadece maddi güdülerle motive edilememesi nedeniyle onlarla ilgili moral-psikolojik faktörlerin ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır (Memduhoğlu, 2011). Hayatın her kesiminden çalışanları olan yönetici her bireyin geçmişine ve ihtiyaçlarına karşı hassas olmalıdır. Böyle yaparak onların güçlerini birleştirebilir. Çalışanların değerleri arasında benzerlikler olduğu kadar farklılıklar olduğunu da kabul etmeliyiz ki örgütün amaçları çerçevesinde birleşilebilsin (DeCenzo ve Robbins, 2005; 34).

Bir örgütün değer sistemini yönetmek başlı başına önemli bir stratejik görevdir (Padaki, 2000). Bir yönetim çevresinde yöneten ve yönetilen insan ilişkilerinin her durum, örgüt ve yönetim düzeyi için kendine özgü olduğu, yönetimde insan doğasının, değerlerinin, bireysel özelliklerinin ön plana alınmasını gerekli kılmıştır (Summak ve Özgan, 2007). Bu nedenledir ki değerlerle yönetimde önemli noktalardan birisi organizasyon üyelerinin sağlıklı ve üretici değerleri geliştirebilmesi, sürdürebilmesi ve temin edebilmesidir. Diğer bir deyişle ağırlıklı strateji kültürünün gücünü temin etmektir (Harung ve Dahl, 1995).

Değerlerle yönetimin özü, kimlik, değerler, inançlar, cesaret, etik, yaratıcılık ve özsaygıyı içeren kişisel özellikler ve insandır. Bu noktada insan kaynağının yönetilmesinde en temel değerleri şu şekilde sıralanabilir (Harung ve Dahl, 1995):

- İnsanoğlunun güvenilir olduğuna ve çalışmalar yoluyla anlamı üretiyor olduğuna inanırız
- Liderliğin herkesin başarabileceğini temin ettiği sonuçları üretmek olduğuna inanırız
- Memnun müşterilerin en önemli gücümüz olduğuna inanırız
- Ekonomik sonuçların yeteneklerimizin bir sonucu olduğuna inanırız
- Bütüncül ve toplu sonuçlara inanırız



Değerlerle yönetimi açıklayan bu ifadelerin yanında yöneticilerin örgütün değerlerini, ruhunu ve kültürünü tanımlamak zorunluluğu da önemlidir. Yönetim süreçlerinde yöneticiler, çalışma ve disiplin olarak yönetim bilgisine ve örgütün kendisini, amaçlarını, değerlerini ve çevresini bilme, anlama ve yorumlama gereksinimi duyarlar (Drucker, 2011; 219). Yöneticiler örgütsel değerleri üyelerin zihninde inşa ederler. Bu süreçte, çalışanların iş deneyimini çeşitli yönlerini bilmek önemli bir ilk adımdır. Bir sonraki adım ise, çalışanların daha derin çalışma değerleri bilgisi, yöneticiye çalışanların çeşitli uygulamalara nasıl tepki vereceğini tahmin etme imkanı sağlar (Lyons ve ark, 2010).

Bu bağlamda örgütsel değerlerin tüm yönetim uygulamalarının temelini oluşturduğu kabul edilmelidir. Böyle bir kabul genellikle bulunmaz ya da az dile getirilir. Çünkü değerler genellikle sessiz konuşan, doğrudan dile getirilmeyen tarzda çalışır. Değerlerin aynı zamanda 'yumuşak' olan hususlar olarak görülmekte olması ve ciddi önem verilmemesi de muhtemeldir. Ancak, 'çetin' yönetim uygulamaları için özel bağlantıları da inkâr edilemez. Yönetimde değerlerin bu özelliği şu alt başlıklarda daha iyi açıklanabilir (Padaki, 2000):

- **Değerler ve performans;**

“İyi bir performans, tatmin edici bir başarı oluşturan şey nedir? Hangi tür 'çıktı' ödül, kabul, destek alır? Kabul edilemez, cezalandırılır şeyler nelerdir?” Gibi performansa ilişkin sorularda değerler önemli bir yere sahiptir.

Örgütün değerleri ve performansı gerekli bir birlik olarak görülebilir (Padaki, 2000). Birçok araştırmacı ve uygulayıcı bir örgüt performansında örgütte geniş bir alanda paylaşılan ortak değerlerin oluşu ve bu değerlerin güçlülüğüne bağlı olduğunda hemfikirdirler (Deal ve Kennedy,1982; akt: Ogbonna ve Harris, 2000).

- **Değerler ve örgüt yapısı;**

Örgüte takım çalışması ve işbirliği gerekiyorken, örgüt yapısının bireysel veya rekabetçi davranışları desteklemesi mümkün mü? Çelişki genellikle istenen işlem için uygun olmayan bir yapı ile açıklanabilir. Burada ortaya çıkan ilginç bir soru: Organizasyon yapısı özellikleri bir kuruluşta değerleri etkileyebilir mi? Ya da

benimsenen değerler daima yapıyı şekillendirir mi? Evet, aslında değerler sessizce, güçlü örgütsel süreçleri ve örgütlerin hayatlarını her yönüyle etkilemektedir.

- **Değerler ve strateji;**

Bir kuruluşun stratejik planında en önemli şartlardan biri o işi takip konusundaki net bir tutumun ve temel inançların varlığıdır. Yani örgütsel değerlerin olup olmamasıdır. Tüm bunlardan sonra vizyon ve misyonu ne olduğu belirlenip sahiplenilecektir.

Örgütsel amaçlar (aim) + Değerler = Vizyon

Bir örgütte değerler, vizyon ve misyon ifadeleri hakkında üyeler arasında paylaşılan netlik ve inanç olmaksızın mantıklı üretim çalışmaları mümkün değildir. Strateji, organizasyon için güçlü bir vizyona sahip olmaktır. Paylaşılan örgütsel değerler çalışanların bu vizyonu realize yollarını bulmak için taahhüt etmelerini sağlar (Mowles, 2008). Değerler vizyon ve misyonun özünü oluşturan, ve onları destekleyen amaçlar ve araçlardır (Hine, 2008).

Ayrıca vizyon değerlerin yarattığı bir imgedir. okullarda geliştirilen vizyon misyon ve planlamaların temelinde okulun değerleri vardır. Kurumun sahip olduğu değerleri içeren vizyonlar kuruma yarar sağlayabilir. (Erdoğan, 2012; 69).

- **Değerler ve ortaklık;**

Örgütsel etkinliğin kısa vadede (operasyonel başarıları) ve uzun vadede (kurumsal başarıları) büyük ölçüde organizasyonda birkaç kişi ve grubun toplam yeteneğine bağlı olduğu gözlenmiştir. Örgütsel değerler bu noktada örgütsel süreçlerde işbirliği ve ortaklık sağlamada önemlidir.

#### **2.1.4. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Değerler**

Örgütsel iletişim ve örgütsel değerler hakkında düşünce karmaşıklığı oluşturan nedenlerden birincisi örgüt hakkındaki düşünce karmaşıklığıdır. Beş kritik özellikte tanımlanan örgütlerin iyi bir şekilde anlaşılması örgütsel diğer konularda da düşünce karmaşıklığını giderecektir. Bu maddelerden her birini kavramak, anlamak, örgütü

anlamak için zihinlere kolaylık sağlayacaktır. Örgüt hakkında kritik bilgi verecek olan bu beş özellik şunlardır (Miller, 2012; 31):

- Bir sosyal topluluğun varlığı
- Örgütsel ve bireysel hedefler
- Faaliyetlerin koordinasyonu
- Örgütsel yapı
- Örgütü çevreye yerleştirme

Bunlara ek olarak her kuruluşun benzersiz olduğu örgütsel çalışmalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle stratejik iş için bir klişe yöntem ve yaklaşımın organizasyona maksimum fayda garanti edeceği asla düşünülmemelidir (Langer, 2005; 247).

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden biri olarak örgütsel iletişim literatürü incelendiğinde iletişim becerileri ile örgütsel performans, iş tatmini, çatışma yönetimi, motivasyon, liderlik, tükenmişlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel öğrenme, insan kaynakları yönetimi konuları arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalar görülebilir (Altay ve Aşkın, 2012; Arısoy, 2007; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Bektaş, 2010; Boydak, 2006; Bozkurt, 2010; Celep, 1992; Çubukçu ve Dünder, 2003 Arısoy, 2007; Craig, 1999; Cesur, 2009; Çalışkan, 2006; Çelik, 2007; Güneş, 2007; Leonardi ve Barley, 2011; Özgan ve Aslan, 2008; Okkalı, 2008; Langer, 2005; Nakpodia, 2011 Shelby, 2011; Schoeneborn, 2011; Şahin, 2010; Yetim, 2010; Yüksel, 2005).

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden bir diğeri olan örgütsel değerlerin önemi yönetimde giderek artan bir oranda takdir edilmektedir (Padaki, 2000). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde değerlerle yönetim konusu insan kaynakları yönetimi, örgütsel mükemmeliyet, stratejik yönetim, liderlik, örgütsel dayanışma, motivasyon, örgütsel performans, örgütsel bağlılık ve kültür konularıyla ilişkisel olarak çalışılmıştır (Battal, 2007; Bowden, 2000; Buchko, 2007; Chatterjee ve ark, 1992; Finegan, 2000; Mowles, 2008; Nakamuri, 2000; Ogbonna ve Harris, 2000; Padaki, 2000; Rokeach, 1969; Zhang ve ark., 2009). Bunlarla beraber okul yönetiminde değerler konusu son zamanlarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Bergley ve Leonard, 2005; Dolan ve ark, 2006; Ekşi, 2003; Karataş, 2009; Lalek, 2007; Milton, 2011; Taşdan, 2008; Sağnak, 2003; Sezgin, 2006; Yılmaz, 2007).

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan ögeler olarak iletişim ve değerlerin birlikte çalışılması ve aralarında olası ilişkinin ortaya konması amaçlanan bu çalışmaya zemin oluşturma noktasında iletişimle ve değerlerle ilgili yukardaki çalışmalardan yararlanılmıştır. Ne yazık ki alanyazın taraması sonucunda iletişimle değerleri birlikte inceleyen bir çalışma bulunamamış olması üzücüdür. Bu durumun sebepleri Yılmaz (2007) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

*“Değerler, uzun zamandan beri yönetim ve eğitim yönetimi alanında ihmal edilen konulardan biridir. Bu ihmalin arka planında genellikle pozitivist paradigma etkilidir. Ancak son yıllarda yapılan birçok çalışmada bu durumun yanlışlığına ve örgütlerin içinde buldukları toplumun kültüründen bağımsız düşünülemezliğine yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel yaşamda değer, kültür, sosyal yaşam gibi toplumsal öğelerin daha da önemli görülmeye başlandığı görülmektedir.”*

Bunun nedenlerine bakıldığında sosyal bilimlerin yeni yeni gelişmeye başladığı yirminci yüzyılın başlarında bu alanda çalışan araştırmacıların içinde buldukları fen bilimlerinin, bilimi kuşatan akılcı pozitivist anlayışının tesirinde kalmaları olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011; 30). Buna ek olarak değerlerle ilgili diğer tanımlama, tanımlaması ve anlaması zor kaygan bir terim olarak “değerler” yer almaktadır. Değerler deneysel gözlemlerle objektif bir şekilde gözlenemeyen ve özünde bir tutum, inanç ve ideoloji bulunan varlıklardır. Bu nedendir ki değer kelimesi herkes tarafından farklı yorumlanabilir (Hine, 2008). Bu konuya Özensel (2003) de şu değerlendirmeleriyle katılmaktadır;

*Değerler pozitivist anlayışın etkisinde uzun yıllar salt bireysel gerçekliği ifade ettiği ve öznel bir karaktere sahip olduğu gerekçesi ile sosyolojik incelemelerin kapsamı dışında tutuldu Sosyoloji tarihine baktığımızda, sosyologlar arasında çok az konu, değerler kadar tartışılmıştır. Çünkü bilimsel pozitivist perspektifte, değerlerin hiçbir nesnel gerçekliğine sahip olmadığı, bireylerin kişisel değerleri ile ilgilenmeksizin incelenemeyeceği; ancak öznel bir yaklaşım olarak ele alınabileceği anlayışı hâkimdir. Nitekim pozitivistin temel tezi, bilimsel nesnellğin, ancak değerlerden bağımsız ve yansız olmakla sağlanabileceğidir. Pozitivizme göre değer yargılarına başvurmak,*

*özneelliğe hatta keyfiliğe yol açmaktır. Böylesi pozitivist bir anlayış, uzun süre klâsik sosyal bilimcilerin değerleri incelemekten uzak durmalarına neden olmuştur.*

Yukarda nedenleri ile ilgili yorumlar ifade edilmekle birlikte örgüt yönetimi literatüründe iletişim ve değerler konularını ilişkişel olarak inceleyen bir çalışmanın olmaması bir eksik olarak değerlendirilebilir. Bu eksiğin giderilmesinde küçük de olsa bir katkı sağlama çabasının ürünü olan bu çalışmada genellikle iletişimle kültürün ilişkişini inceleyen çalışmalardan yararlanılmıştır. Kültür ve iletişim konularının örgüt yaşamında araştırıldığı bu çalışmalar (Azizoğlu, 2011; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Neimetzade, 2005) incelendiğinde iletişimin değerlerle olan ilişkişinin de alt boyutlarda incelendiğinin yer yer görülmesi bu düşüncemizi desteklemektedir. Ayrıca Deal ve Kennedy'nin güçlü bir kültürü değerler, kahramanlar, törenler ve kültürel ağ olmak üzere dört temel bileşenle tanımlaması ve bu tanımlamada değerlerin diğer üç bileşenin de belirleyicisi olduğunu ifade etmesi bu kanaati desteklemektedir.

Liderlik ve yönetim becerileri ile değerler ve kültürün çalışıldığı araştırmalarda iletişim ve değerler konusu birlikte yer almaktadır (Beck, 2005; Begley, 2000; Çınar, 1999; Hodgkinson, 1991; İra, 2011; Ogbonna ve Harris, 2000). Bilim, yönetim ve eğitim yönetimi alanlarında egemen paradigma olan pozitivistliğe karşı yapılan eleştiriler değerlerle ilgili çalışmaların artmasında rol oynamakta ve bu tür çalışmalar çoğalmaktadır. Böylece gerek yönetim gerek eğitim yönetimi ile ilgili çalışmalarda pozitivist paradigmaya olan eleştirilerin artması ve pozitivist paradigmanın sosyal gerçekliğin açıklanmasında bir takım eksikliklere yol açtığı görüşü artarak taraftar bulmaktadır (Yılmaz, 2007).

İnsanlar arasında organize olma ve bir araya gelme, bilim adamları tarafından iletişim yoluyla gerçekleştirilen bir süreç olarak tanımlanma eğilimindedir. Bu tanım örgütlerin iletişim tarafından oluşturulduğunun önemli bir kanıtıdır. İletişimin bu kurucu yönü Deetz (1994) tarafından “mesajlar, aktif bir anlam, algılar ve duygu üretiminin bir parçasıdır” şeklinde desteklenmektedir. Yine aynı yerde örgüt içindeki anlamların, değerlerin, uygulamaların, kuralların iletişim yoluyla üretildiği vurgulanmıştır. Biz buradan şöyle diyebiliriz ki iletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. İletişim örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar sağlayarak kurumsallaşmasını

temin eder (Leonardi ve Barley, 2011). İletişim bir toplum içinde birleştirici bir anlayış olarak tanımlanabilir (Miller, 2012; 32) Dil ve dilin oluşturduğu iletişim bir anlamda insanı yaratır. Doğal olarak dili öğrenen insan, dilini biçimlendirirken kendini de biçimlendirir (Erdoğan ve Alemdar; 2005;16).

Kültürel olarak İletişim, bireysel ve toplumsal açıdan açıklama, keşif, zenginleştirme ve eğlence anlamına gelen bir araçtır (Pradhan ve Chopra, 2008; 126). Örgütsel iletişim, örgütlerde tutumlar, değerler ve örgütün hedeflerini oluşturmaktadır (Adrignola ve Spaynton, 2013). Örgütsel iletişim, örgütteki her bireyin yetiştirilip gizilgüçlerinin ortaya çıkarılmasına fırsat verildiğinde örgüte özgü kültürel değerler üretebileceği inancını savunmaktadır (Başaran, 2004). Örgüt kültürünün merkezi olan örgütsel değerler, örgütsel iletişim yoluyla paylaşılır, yorumlanır, anlam kazanır ve örgütün her tarafında hissedilir.

Okul örgütünde var olan değerler sistemi ile öğretmenler, okul içerisindeki göreviyle ilgili sorunlarını çözüme gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir. Ayrıca görevini daha etkin bir biçimde yerine getirmesi bu şekilde olanaklı olabilir. Bu nedenle, gerek öğrencilerin toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirici, demokratik düşünebilen öğrenciler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevini gerçekleştirebilmesi, okul içerisindeki demokratik bir ortamın yaratılmasıyla olanaklı olabilir. Bunun sonucunda da çift yönlü iletişimin gelişmesi söz konusu olabilir (Celep, 1992).

İletişim eğer alıcının istekleri, değerleri ve amaçları ile uyum içindeyse güçlüdür. Eğer uyumlu değilse mesajın alınmama ihtimali söz konusudur. Bununla birlikte iletişimin güçlü olduğu yerde de değerlerde ve isteklerde bir dönüşüm meydana gelecektir (Drucker, 1999; 318). Örgütsel iletişim sürecinde kullanılan işaretler ve semboller simge olarak adlandırılırlar. Örneğin toplumsal ilişkilerde dil, ekonomik ilişkilerde para semboldür. Örgütler iletişim sürecinde kendilerine özgü karmaşık simgeler sisteminden yararlanırlar. Örgütteki üyeler için değeri ve anlamı olan öğrenilmiş uyarıcılar olan simgeler, iletişime katılanların fiziksel ve kültürel özelliklerinden etkilenir. Yani bu simgelere anlam yüklerken örgütün değerleri belirleyici olmaktadır. Örgütsel ilişkilerde kullanılan bu simgelerin örgütün bütün bireyleri için ortak anlam ifade edecek şekilde anlamlandırılması örgütsel değerlerle

mümkün olabilecektir (Gürgen, 1997; 11). İletişim sürecinde etkileşen bireyler benzer anlayış ve değerlere sahip olmaları aradaki mesajda kullanılan simge, sembol ve kodlara benzer anlam vermelerini dolayısıyla da anlaşmalarını sağlayacaktır.

Farklı bir anlatımla örgütlerde iletişim, algı ve beklentileri etkileyen/belirleyen değerlere ihtiyaç duymaktadır. İletişim hiçbir zaman “ben” ve “sen” arasında gerçekleşmez. İletişim “biz” diyebilen bir grubun bir bireyi ile bir diğeri arasında gerçekleşendir. Bu anlamda iletişim ve bilgi henüz birbirine bağımlı olmakla beraber farklıdır. Bilgi, iletişimde önkoşuldur. Kullanılacak olan bilginin alınmak için kodlanması şöyle dursun, alıcı tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu durum iletişim sürecinde bazı karşılıklı mutabakatlar gerektirir. İletişim, bilgiye bağımlı olmayabilir, doğrusunu söylemek gerekirse en mükemmel iletişim tanımı, "paylaşılan deneyimler" dir. Kısacası algı bilgiden daha önceliklidir (Drucker, 1999; 318-320). Örgütlerde bireyler arasında amaç, algı ve beklenti birliği oluşarak ortak değerler sistemi kurulduğu zaman iletişim sürecinde gönderilen mesajlar yerine daha kolay ulaşır ve ulaşan mesajların anlaşılması daha kolay olur.

Bir örgütte iletişim sistemi örgütün değerlerinden bağımsız olamayacağı gibi, değerlerden etkilenecek biçimlenir. İletişim bir yandan örgütte değer üretiminde, paylaşımında ve sürdürülmesinde etkili olurken, örgütte var olan iletişim sistemi, iletişim kanalları, iletişim yöntemleri ve kuralları örgütsel değerlerle oluşturulur (Tutar, 1997; 165).

## **2.2. Çalışılan Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden olan örgütsel iletişim ve örgütsel değerler literatürü incelendiğinde, özellikle okul yönetimi açısından örgütsel iletişim konusunun daha çok çalışıldığı görülmektedir. Son yıllarda artan oranda çalışılmakla beraber örgütsel değerler konusunun da okul örgütünde araştırma konusu olduğu birçok çalışma vardır. Değerler, pozitivist anlayışın etkisinde, salt bireysel gerçekliği ifade ettiği ve öznel bir karaktere sahip olduğu gerekçesi ile uzun yıllar sosyal bilimlerde araştırma kapsamı içine pek alınmamıştır. Özellikle Türkiye’ de yapılan çalışmalarda, diğer ülkelerdeki çalışmaların tarihleriyle karşılaştırıldığında, değerler konusunun yeni bir alan olarak çalışıldığı görülmektedir. Çoğunluğu yakın tarihli olan bu çalışmalarda değerler konusu birçok konu ile ilişkisel veya tek başına

incelenmiş olmakla beraber, iletişim konusuyla değerleri ilişkisel inceleyen bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

İletişimle değerlerin ilişkisini inceleyen bu araştırma için, değerler ve kültür, kültür ve iletişim ilişkisinin örgüt yaşamında araştırıldığı çalışmalardan yararlanılmıştır (Azizoğlu, 2011; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Neimetzade, 2005). Bu çalışmalar incelendiğinde iletişimin değerlerle olan ilişkisinin alt boyutlarda ele alındığının yer yer görülmesi bu düşüncemizi desteklemektedir. Bunları yanında liderlik ve yönetim becerileri ile değerler ve kültürün incelendiği çalışmalarda da iletişim ve değerler beraber görülebilmektedir (Beck, 2005; Begley, 2000; Çınar, 1999; Hodgkinson, 1991; İra, 2011; Ogbonna ve Harris, 2000; Shapiro, 2006). Ayrıca örgütsel iletişimin okul örgütünde farklı konularla çalışıldığı çok sayıda çalışma bu araştırmaya hem literatür açısından hem de sonuçların değerlendirilmesi açısından katkı sağlamıştır. Yine örgütsel değerleri okul örgütünde çalışılan birçok araştırmadan da yararlanılmıştır (Lalek, 2007; Sağnak, 2003; Sezgin, 2006; Taşdan, 2008; Yılmaz, 2007).

Değerlerin toplumdaki rolünün Rokeach (1969) tarafından çalışılması değerler literatürü açısından oldukça önemlidir. Rokeach yapmış olduğu bu çalışmasıyla bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan değerler konusunda yapılan sonraki çalışmalara öncülük etmiştir. Bu çalışmada değerler, normlar ve tutumların toplumsal yaşamdaki sınırlarını ve rollerini belirlemiştir. Ve değerlere toplumsal yaşamda önemli bir yer vermiştir.

Mowles (2007) sivil toplum kuruluşlarında değerlerin yerini incelediği araştırmayla değerler alanına önemli bir katkıda bulunmuştur. Mowles bu çalışmada değerlerin önemi hakkında söylenmemiş, netleştirilmemiş birçok varsayımın olduğunu belirtmektedir. Bunlardan bir tanesi de yöneticiler ve çalışanlar tarafından dile getirilmemekle beraber değerlerle çalışma isteklerinin bulunduğu varsayımdır. Bu varsayımlarla özellikle sivil toplum kuruluşları çerçevesinde değerler konusunda önemli tespitler elde etmiş, diğer çalışmalara öncü olmuştur.

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu konulu çalışmasında Sezgin (2006), değerler konusunu bireysel ve örgütsel olarak incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenler, okullarda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun artırılmasına yönelik olarak yönetsel bağlamda, karara katılım, değerlendirmenin objektif ölçütlere göre



yapılmasını, öğretmenlere bireysel ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanmasını gerekli görmekte oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, insan ilişkileri alanında da okulda çok yönlü (öğrenci, veli, öğretmen, yönetici, vb.) iletişimin geliştirilmesi, sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi, işbirliği, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve takım ruhu anlayışının gelişmesi, sorumluluk ve görev bilincine önem verilmesi öğretmenlerce önemli görülmüştür.

Son yılların önemli bir yönetim kavramı olan stratejik yönetim sürecinde de ortak değerler oluşturma konusu Nakamuri (2000) tarafından çalışılmıştır. Yaptığı çalışmada stratejik yönetim süreçlerinin başarıya ulaşması ve tam anlamıyla uygulanabilmesi için değerlerden yararlanılabileceği üzerinde durmuştur. Ayrıca stratejik yönetimin değerlerin oluşturulması ve sürdürülmesinde önemi belirtilmiştir.

Yılmaz (2007) ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerlerle ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasıyla okul örgütünde değerler literatürüne önemli bir katkı sağlamıştır. Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bununla beraber Lalek (2007), resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler konulu çalışması sonucunda, okul türüne göre genel değerler ve öğretmenin taşıdığı değerler boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca özel okulların örgütsel değerlere sahip olma konusunda daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Karataş (2009)' ın yapmış olduğu “eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü” isimli çalışmanın bulgularına bakıldığında, yöneticiler hangi değerleri önemsiyorsa, o kurumda buna benzer bir örgüt kültürünün oluşması ilginç ve önemli bir detaydır. Okul yöneticisinin okulun değerleri konusunda ne denli belirleyici olduğu bu çalışmada vurgulanmaktadır.

Sağnak (2003) tarafından Erzincan ili örnekleminde “ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri” konulu çalışma yapılmıştır. Sağnak'ın çalışması özellikle aynı örnekleme olması ve değerler konusunun çalışılması nedenleriyle bu çalışma için önemlidir. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasında genel olarak bir uyum olduğu bulgusuna

ulaşmıştır. Yani Erzincan ili merkezinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel değerler algıları ile kişisel değerleri arasında bir uyum gözlenmiştir.

Harung ve Dahl (1995) yapmış oldukları “değerler temelli yönetimle kurumlarda verimlilik ve kaliteyi artırma” konulu çalışmada değerlerin önemini bir kez daha vurgulamışlardır. Onlara göre değerlerle yönetimin özü, kimlik, değerler, inançlar, cesaret, etik, yaratıcılık ve özsaygıyı içeren kişisel özellikler ve insandır. Ve insan kaynaklarını yönetirken de değerler son derece önemlidir. Ve yine bu çalışma sonucunda değerlerin insan duygularının, düşüncelerinin, iletişiminin ve aksiyonlarının temel kontrol edicisi ve teşvik edicisi olduğu vurgulanmıştır.

Örgütsel mükemmeliyet konusunda çalışmalarıyla bilinen Bowden (2000) de değerleri örgüt yaşamında önemsemektedir. Örgütsel değerlerin çalışanların yönetilmesinde kullanılarak örgütsel mükemmeliyete ulaşma onun çalışmasının dikkat çeken noktalarındandır.

Zhang ve arkadaşları (2009) insan kaynakları yönetimi ile değerlerle yönetim ilişkisini incelerken, insan kaynakları yönetiminde değerlerle yönetimin pozitif etkileri olduğunu söylemişlerdir. Yönetim alanında yeni olan değerlerle yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimine yeni bir boyut getireceği ve var olan sorunların çözümünde önemli katkılar sağlayacağı bu çalışmada vurgulanmaktadır.

Vurgun ve Öztop (2011) değerlerin örgüt ve yönetim açısından önemini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada değerlerin, yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümüne etki etmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jaakson (2010) değerlerle yönetim bakış açısıyla örgütsel değerler kavramını açıklığa kavuşturmak amaçlı çalışmasında değerler literatürü için önemli bulgular elde etmiştir. Bu çalışma sonucunda örgütsel değerlerin kurumlarda etkili olması gerektiği bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde olabildiğince değerlerden faydalanılması gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Öğretmen algılarında bireysel ve örgütsel değerler konulu çalışmasında Sezgin (2006), öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu konuda Taşdan

(2008) da, kamu ve özel ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Battal (2007), “örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi” konulu çalışmasında, örgütsel değerlerin örgüt kültürünü etkilemesinde bireysellikten çok kolektivist değerlerin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Begley (2000) de değerler ve liderlik konulu çalışmasında değerlerin yönetsel uygulamalarda önemli bir etkileyici olduğunu vurgulamıştır. Shapiro (2006), “eğitim liderleri yetiştirilmesinde teori ve uygulamalar” başlıklı çalışmasında, eğitim yöneticisi yetiştirilmesinde bilgi, beceri ve teorilerin yanında değerlerin ve okul örgütündeki uygulamaların da önemsenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ona göre eğitimsel liderlik bu ikisi arasında bağ kurabilmeyi gerektirir. Buchko (2007) da liderliğin değerlerle yönetim üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada örgütlerde değerlerle yönetim sürecinde örgüt yöneticisinin liderlik özelliklerinin yeri araştırılmıştır. Özellikle üst yöneticilerin liderlik özelliklerinin bu konuda ciddi etkileri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel performans konusunda Padaki (2000) değerlere büyük önem vermiştir. Örgütsel yaşamda örgütsel değerlerin olmazsa olmaz olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın örgütsel yaşamda performansın kaynağının araştırıldığı çalışmada Zaffron ve Logan (2010) ise en önemli noktada iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Örgütlerin sınırları üzerinde bir performansa ulaşmalarında iletişimin ve yöneticilerin iletişim becerilerinin en önemli etken olduğu belirtilmiştir. Bu iki çalışmanın sonuçları örgütsel ve yönetsel süreçlerde hem örgütsel iletişimin hem de örgütsel değerlerin ne derece önemli olduğunu bizlere bir kez daha göstermektedir. Ve bu iki konunun ilişkisel çalışılmasının ne kadar isabetli olduğu konusunda bizi cesaretlendirmektedir.

Yönetim açısından kültür, performans ve liderlik konusunda Ogbonna ve Harris'in (2000) çalışmasında okul yönetimi için çıkarımlar vardır. O çalışmada yöneticinin liderlik stilleriyle örgütte bulunan kültürü etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ve doğal olarak liderlik stilinden etkilenen kültür kurumun performansına da etki edecektir. Bu bağlamda okul yöneticisinin iletişim becerileri liderlik özellikleri açısından önemli görülmektedir. Ayrıca Küçükali (2001) yapmış olduğu yönetici

becerilerine ilişkin çalışmasında; öğretmenlerce en yüksek ortalama, iş ortamında kişilerarası ilişkilerde saygılı davranma becerisinde görülmüştür. Bu çalışma da ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin önemli olduğu kanısını güçlendirmektedir.

Bozkurt (2010)'da YİBO öğretmenleri ile yöneticilerin iletişimlerinin yapısında çift yönlü bir iletişim işleyişi olduğu sonucu dikkat çekmektedir. Öte yandan Dereli (2010), örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisini anlamak amaçlı araştırma sonucunda bu işletmelerde tek tip bir örgüt kültürünün söz konusu olmadığı, daha çok karma örgüt kültürü yapısının olduğu ortaya çıkmış ve her iki iletişim kanalının da aktif olarak kullanıldığı, dağılımlarının da birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çınar (2010), ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesine yönelik çalışmasına göre; öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri kişisel bilgilerine göre karşılaştırılmasında ise kadın öğretmenler, okul müdürlerini iletişim sürecinde daha ilgili bulmuşlardır.

Arısoy (2007)'un örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkileri konulu araştırma sonuçları şöyledir: Etkili bir iletişim sistemi varsa, çalışanların gerek işe gerekse örgüte oryantasyon süreçleri kısa sürecektir. Bu da iş doyumunu beraberinde getirecektir. Bireyin örgüte güven ve bağlılık duygusunun gelişmesi iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. Yani iyi bir örgütsel iletişim hem motivasyonu hem de iş doyumunu pozitif etkileyecektir.

Güneş (2007)' in ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri konulu çalışmasında, yöneticilerin iletişim becerilerini yeterince kullanmadıkları görülmüştür. Yine araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak, öğretmenlerin algıları cinsiyete ve kıdeme göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çetinkaya'nın (2012) yapmış olduğu çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin cinsiyeti ve okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin incelendiği çalışmada Dereli (2010) kültürle iletişim arasındaki ilişkiye bir kez daha dikkatleri çekmiştir. Örgütlerde var olan örgütsel kültür özelliklerinin örgütün iletişimi üzerinde etkisi bu çalışmada

vurgulanmıştır. Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise Azizoglu (2011) işletme çalışanlarının iletişim süreçlerinin buldukları kültürden büyük oranda etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Cansu (2006), örgüt kültürü ile örgütsel iletişim konulu çalışması sonucunda; “kurumları başarıya götürecektir güçlü örgüt kültürünü oluşturmada örgüt içi iletişimin rolü büyüktür” bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre sağlıklı bir iletişimin varlığı, kurumlarda örgüt kültürünün varlığını ve devamını sağlayan önemli etkenlerden biridir. Bu ve bunlar gibi örgütsel kültür ve örgütsel iletişim konularında var olan ilişkisel çalışmalar, bu araştırmanın temeline büyük katkı sağlamıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel ve yönetsel süreçlerin temel öğelerinden olan iletişim becerileri ve değerlerin birlikte şimdiye kadar çalışılmamış olduğu kanısına varılmıştır. Bu çalışmada, ilköğretim kurumlarında iletişim becerileri ile örgütsel değerler konuları beraber çalışılarak ve aralarında olası ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Ayrıca çalışma sonuçlarıyla Karataş (2009)'ın eğitim yönetiminde en önemli sıkıntılardan biri olarak dikkat çektiği eğitim yönetimi alanına özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olması durumuna katkı sağlanması da hedeflenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve örgütsel değerler konularındaki öğretmen algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada var olan bir durum ortaya konmak istenmiştir. Bu anlamda araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel değerlerin ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda araştırma tarama modellerinden iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelindedir (Karasar, 2011).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Erzincan il merkez ilköğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İl milli eğitim müdürlüğünden alınan rakamlara göre çalışma evreninde 520 ilkokul, 635 ortaokul öğretmeni görev yapmaktadır. Evrenden, tabakalı örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan tabakalı örneklem alma yöntemi, evrendeki alt grupların örnekleme temsili edilmelerinin garanti altına alınabildiği bir yöntemdir. Bu yöntemle evren ilkokul ve ortaokul olarak iki tabakaya –alt evren- ayrılmıştır. Basit ve yansız bir şekilde ilkokul tabakasından (210) ve ortaokul tabakasından (252) örneklem olarak alınan alt örneklem toplama yöntemi elde etmek üzere birleştirilmiştir (462) (Balcı, 2011; 97).

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin çeşitli kişisel değişkenler açısından dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1.

*Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlere İlişkin Dağılımları*

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>
Cinsiyet	Kadın	273
	Erkek	189
Okul Türü	İlkokul	210
	Ortaokul	252
Genel Kıdem	1-5 Yıl	78
	6-10 Yıl	137
	11-15 Yıl	103
	16-20 Yıl	65
	20+	77
Görev Yapılan Okuldaki Kıdem	1-5 Yıl	328
	6-10 Yıl	89
	11+	43
Branş	Sınıf	170
	Matematik	48
	Türkçe	37
	Sosyal Bilgiler	29
	Fen Bilgisi	31
	Anasınıfı	40
	Din Kültürü	19
	İngilizce	31
	Bilişim Teknolojileri	18
	Beden Eğitimi	19
	Diğer	23

Tablo 3.1’de de görülebileceği gibi cinsiyet açısından 273 bayan 189 erkek öğretmen çalışmaya katılmıştır. Bu öğretmenler genel kıdem açısından en fazla 6 - 10 yıl, en az da 16 - 20 yıl olarak dağılmıştır. Görev yapılan okuldaki kıdem açısından ise en fazla olan grup 328 kişi ile açık ara önde olan 1-5 yıl grubudur. Bu rakam da bize öğretmenlerin yerlerinin hangi sıklıkla yer değiştirildiği konusunda fikir vermektedir. Branş değişkeni açısından 48 öğretmenle matematik branşı en çok, 18 öğretmenle bilişim teknolojileri branşı en az sayıda çalışmada yer almıştır.

### 3.3. Veri toplama araçları ve verilerin toplanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplamak amacıyla alanyazın taraması yapılmış, ilgili araştırmalar incelenmiş amaca uygun olarak kullanılabilen ölçekler belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değişkenlerin belirlenmesine yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişimin becerileri düzeyini belirlemek amacıyla Celep (2000) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği” ve üçüncü bölümde ise örgütsel değerlerin düzeyini belirlemek amacıyla Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değerler Ölçeği” bulunmaktadır. Bu ölçekler geliştiren kişiler tarafından daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir.

Erzincan İl Millî Eğitim Müdürlüğü’ne Erzurum Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla izin dilekçesi ulaştırılmış ve alınan yasal izin belgeleriyle örneklemedeki merkez ilkokul ve ortaokullarda uygulamalar yapılmıştır. Alınan yasal izin belgesi eklerde sunulmuştur.

Ölçeklerin uygulanması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Uygulama öncesinde il milli eğitim müdürlüğüne daha önceden internet ortamında okulların internet sayfasına gönderilen izin belgeleri bir kez de elden okul yöneticilerine sunularak çalışma hakkında yöneticiler sözlü olarak da bilgilendirilmiştir. Anket doldurulması süresince araştırmacı okulda beklemiş, doldurulan anketler elden teslim alınmıştır.

Bu çalışmanın uygulanması Erzincan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünün (BAP) desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3.1 Örgütsel Değerler Ölçeği

İlköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin düzeyini belirlemeye yönelik veri toplama amacıyla Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen örgütsel değerler ölçeği, örgütün değerlerinin belirlenmesi, bu değerlere farkındalığın sağlanması ve bu değerlere vurgu yaparak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır.



Örgütsel değerler ölçeğinin güvenirlik analizi sonucu Yılmaz (2007) tarafından  $\alpha = .94$  bulunan Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı bu çalışmada ise  $\alpha = .96$  olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .37 ile .90 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 39'unu açıkladığı görülmüştür. 25 maddeden oluşan örgütsel değerler ölçeği tek boyutludur.

Ölçekte verilen maddelere ilişkin olarak katılma durumlarını belirtmeleri için beşli likert tipi bir yanıt ölçeği kullanılmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- Hiç katılmıyorum (1)
- Az katılıyorum (2)
- Orta derecede katılıyorum (3)
- Çok katılıyorum (4)
- Tamamen katılıyorum (5)

### 3.3.2. İletişim Becerileri Ölçeği

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik veri toplama amacıyla Celep (2000) tarafından geliştirilen iletişim becerileri ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şunlardır; İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerine ilettikleri bilgiler, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerine ilettikleri bilgiler, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecindeki tutum ve davranışlarıdır. İletişim Ölçeği beşli likert ölçeği olarak tasarlanmış ve derecelendirme seçenekleri:

- Kesinlikle katılmıyorum (1),
- Katılmıyorum (2),
- Kararsızım (3),
- Katılıyorum (4),
- Kesinlikle katılıyorum (5), biçimindedir.

“İletişim Becerileri Ölçeği” Yetim (2010) tarafından yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 boyutta açıklandığı görülmüştür. Örgütsel iletişim ölçeğine ait alt boyutlar şunlardır; bilgilendirmeye yönelik iletişim (madde 6-16),

göreve yönelik iletişim (madde 1-5), geribildirim (madde 17-23) ve tutum ve davranışa yönelik iletişim (madde 24-34).

Yetim (2010) tarafından  $\alpha = .91$  bulunan ölçeğin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı analizi sonucu bu çalışmada  $\alpha = .96$  olarak belirlenmiştir. Bu ifadeden anlaşılacağı gibi ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir (Kalaycı, 2010; 405).

### **3.4. Verilerin analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 18 paket programında yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde işlemleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde t testi, tek yönlü varyans (Anova) analizi, Scheffe testi, Dunnett's C testi analiz teknikleri kullanılmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı Hesaplama ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR ve YORUM

Bu başlık altında araştırmanın amaçlar bölümünde verilen problemlerin analizleri sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “*ilköğretim kurumlarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler ne düzeydedir?*” alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4.1’de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerine ilişkin frekans ve ortalama sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.1.

*Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyleri*

İletişim becerileri ölçeği alt boyutları	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Göreve yönelik iletişim	462	3,76	0,79
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	462	3,85	0,75
Geribildirim	462	3,75	0,81
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	462	3,81	0,71
Toplam	462	3,8	0,65

Tablo 4.1’de de görülebileceği gibi okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerine ilişkin öğretmen algıları toplamda  $\bar{X} : 3,8$  olarak belirlenmiştir. Bütün alt boyutlarda  $\bar{X} : 3,45$  (katılıyorum düzeyi) üzeri bir ortalama görülmekle beraber iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutlarından “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutunda öğretmen görüşleri en yüksek ( $\bar{X} : 3,85$ ), “geribildirim” alt boyutunda ise en düşük ( $\bar{X} : 3,75$ ) düzey görülmektedir. Diğer alt boyutlardan “tutum ve davranışa yönelik iletişim” ( $\bar{X} : 3,81$ ) ve “göreve yönelik iletişim” alt boyutlarında da ( $\bar{X} : 3,76$ ) oldukça yüksek düzeyde bir sonuç bulunmuştur.

Çınar (2010), ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesine yönelik çalışmada; öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu ( $\bar{X}=3,57$ ) olarak değerlendirmişlerdir. Çetinkaya (2012)'nin yapmış olduğu, “ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi” konulu çalışma sonuçları da genel iletişim becerileri düzeyi açısından bu çalışmayı destekler niteliktedir ( $\bar{X}=3,52$ ).

Ayrıca Küçükali (2001) yapmış olduğu yönetici becerilerine ilişkin çalışmada, öğretmenlerce en yüksek ortalama iş ortamında kişilerarası ilişkilerde saygılı davranma becerisinde görülmüştür. Bu çalışmalar da ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen algılarında oldukça önemli olduğu yargısını desteklemektedir.

Tablo 4.2’de öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değer düzeylerine ilişkin frekans ve ortalama sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.2.

*İlköğretim Kurumlarındaki Örgütsel Değerlerin Düzeyleri*

n	$\bar{X}$	Ss
462	3,88	0,76

Tablo 4.2’de de görülebileceği gibi öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları oldukça yüksektedir ( $\bar{X} = 3,88$ ). Bu ortalama likert olarak hazırlanmış olan örgütsel değerler ölçeğinde “çok katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Yılmaz (2007)’in yapmış olduğu “İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları” isimli çalışması da bu sonucu desteklemektedir. Öğretmenlerin o çalışmada da örgütsel değer algıları yüksek bulunmuştur.

Değerler literatürü incelendiğinde, “değerlerin toplumdaki rolü” (Rokeach, 1969) konulu çalışmayla öne çıkan değerler konusunun; insan kaynakları yönetimi (Zhang ve ark., 2009), örgütsel mükemmeliyet (Bowden, 2000), liderlik (Buchko, 2007; Ogbonna ve Harris, 2000), örgütsel dayanışma ve motivasyon (Mowles, 2008), örgütsel performans (Padaki, 2000; Ogbonna ve Harris, 2000), örgütsel bağlılık (Finegan, 2000),

kültür (Chatterjee ve ark, 1992; Battal, 2007) konularıyla beraber incelendiği görülmüştür. Aynı zamanda okul örgütü açısından değerler konusu son zamanlarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Yılmaz, 2007; Taşdan, 2008; Sezgin, 2006; Sağnak, 2003; Milton, 2011; Lalek, 2007; Karataş, 2009; Ekşi, 2003; Dolan ve ark, 2006; Bergley ve Leonard, 2005).

Karataş (2009) tarafından yapılan “eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü” isimli çalışma sonucunda eğitim yönetimi alanına özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olması eğitim yönetimi alanı için en önemli sıkıntılardan biri olarak belirtilmiştir. Yılmaz (2007, 2008) yapmış olduğu “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler” ve “eğitim yönetiminde değerler” isimli çalışmalarında bu sıkıntıyı vurgulamıştır. Özensel (2003) de “sosyolojik bir olgu olarak değer” isimli çalışmasında bu konuya vurgu yapmıştır. Bu ve benzeri çalışmalar eğitim yönetimi alanındaki değerler konusunda sistem bütünlüğünün sağlanması adına önemlidir.

Ayrıca Mowles (2008), değerleri personel arasında dayanışma için gerekli koşulları yaratmaya yardımcı olan önemli bir unsur olarak nitelirmektedir. Kowalski ve Lasley (2009) de değerleri bireylerin ve birey gruplarının bilişsel süreçlerinde genel olarak önemli bir etkisini vurgulamıştır. Şöyle ki okul yöneticisini liderlik konumuna yükseltecek olan bazı insanî donanımlardan bir tanesi değerlerdir.

Begley (2000)’in değerler ve liderlik konulu çalışmasında, değerlerin yönetsel uygulamalarda önemli bir etkileyici olduğu bulgusu da önemlidir. Shapiro (2006) da, “eğitim liderleri yetiştirilmesinde teori ve uygulamalar” başlıklı çalışmasında, eğitim yöneticisi yetiştirilmesinde bilgi, beceri ve teorilerin yanında değerlerin ve okul örgütündeki uygulamaların da önemszenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ona göre eğitimsel liderlik bu ikisi arasında bağ kurabilmeyi gerektirir. Buchko (2007) da liderliğin değerlerle yönetim üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada örgütlerde değerlerle yönetim sürecinde, örgüt yöneticisinin liderlik özelliklerinin yeri araştırılmıştır. Özellikle üst yöneticilerin liderlik özelliklerinin bu konuda ciddi etkileri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ayrıca Jaakson (2010)’un değerlerle yönetimi bakış açısıyla örgütsel değerler kavramını açıklığa kavuşturmak amaçlı çalışması sonucunda örgütsel değerlerin

kurumlarda etkili olması gerektiği bulgusu önemlidir. Bu sonuçla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde olabildiğince değerlerden faydalanılması gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen örgütsel değerlerin yüksek düzeyde olması sonucu yukarıda ifade edilen çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü diğer insanların neler bulmuş ve önermiş olduklarını dikkate almazsak mantıksal açıdan eksik bir çalışma olacaktır (Popper, 2005; 29). Son olarak örgütsel değerlerin literatürde vurgulanan ve bu çalışma bulgularıyla da desteklenen yüksek düzeyi ve önemi okul yönetiminde değerlendirilmelidir. Daha etkili bir okul hedefine ulaşmada örgütsel değerlerden faydalanılabilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “*ilköğretim kurumlarındaki öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri cinsiyet, branş, genel kıdem, ilköğretim kademeleri ve görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?*” alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4.3’de cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerine yönelik öğretmen algılarını gösteren t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3.

*Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki Farklılık*

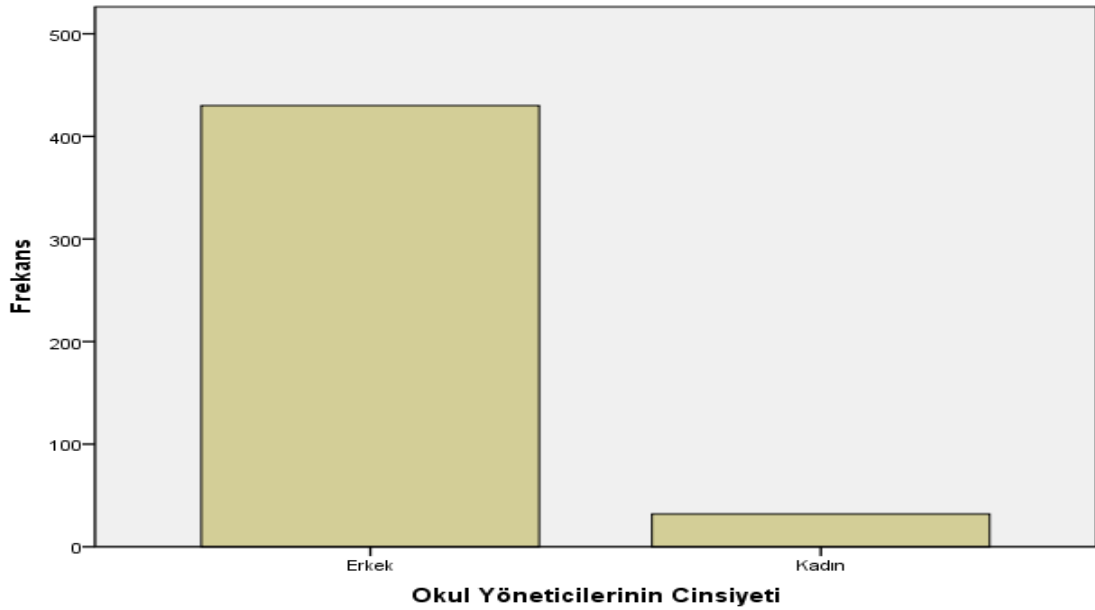
İletişim becerileri ölçeği alt boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p																																													
Göreve yönelik iletişim	Kadın	273	3,71	0,84	460	1,34	.182																																													
	Erkek	189	3,82	0,85				Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Kadın	273	3,75	0,76	460	3,22	.001	Erkek	189	3,98	0,76	Geribildirim	Kadın	273	3,68	0,78	460	1,80	.73	Erkek	189	3,82	0,85	Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Kadın	273	3,74	0,75	460	2,17	.03	Erkek	189	3,89	0,66	Toplam	Kadın	273	3,73	0,68	460	2,65	.008	
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Kadın	273	3,75	0,76	460	3,22	.001																																													
	Erkek	189	3,98	0,76				Geribildirim	Kadın	273	3,68	0,78	460	1,80	.73	Erkek	189	3,82	0,85	Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Kadın	273	3,74	0,75	460	2,17	.03	Erkek	189	3,89	0,66	Toplam	Kadın	273	3,73	0,68	460	2,65	.008		Erkek	189	3,90	0,64								
Geribildirim	Kadın	273	3,68	0,78	460	1,80	.73																																													
	Erkek	189	3,82	0,85				Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Kadın	273	3,74	0,75	460	2,17	.03	Erkek	189	3,89	0,66	Toplam	Kadın	273	3,73	0,68	460	2,65	.008		Erkek	189	3,90	0,64																				
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Kadın	273	3,74	0,75	460	2,17	.03																																													
	Erkek	189	3,89	0,66				Toplam	Kadın	273	3,73	0,68	460	2,65	.008		Erkek	189	3,90	0,64																																
Toplam	Kadın	273	3,73	0,68	460	2,65	.008																																													
	Erkek	189	3,90	0,64																																																

P<0,05\*

Tablo 4.3 incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından “bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarında ve toplamda anlamlı bir farklılık olduğu, “göreve yönelik iletişim” ve geribildirim” alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri puanlarında “bilgilendirmeye yönelik iletişim” boyutunda erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) bayan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 3,75$ ); “tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutunda erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,89$ ) bayan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 3,74$ ) ve toplamda erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,90$ ) bayan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 3,73$ ) daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları söylenebilir.

Yetim (2010) tarafından yapılan genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşlemeleri arasındaki ilişki konulu araştırmada, öğretmenlerin cinsiyetlerinin önemli bir belirleyici olmadığı sonucu bulunmuştur. Yani o çalışmada cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bunun yanında Çınar (2010), ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesine yönelik çalışmasına katılan öğretmenlerin görüşleri kişisel bilgilerine göre karşılaştırılmasında ise kadın öğretmenler, okul müdürlerini iletişim sürecinde daha ilgili bulmuşlardır. Ayrıca Güneş (2007)’in ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerilerini araştırdığı araştırma sonucu öğretmenlerin algılarında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı yönündedir. Çetinkaya (2012)’nin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi konulu çalışma sonuçları da yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı şeklindedir. Aydoğan ve Kaşkaya (2010) da “ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi” isimli çalışması sonucunda bayan öğretmenler lehine bir sonuç bulunmuştur. Ve yine Köstereliğöğlü ve Argon (2010)’un “okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları” isimli çalışma sonuçları da bayan öğretmenler lehine sonuçlanmıştır. Yapılan çalışmaların bulguları bu çalışma sonucuyla örtüşmemektedir.

Bu sonucu değerlendirirken şekil - 1 fikir verici olabilir:



Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Müdürlerinin Cinsiyet Göre Dağılımı

Şekil 4.11 incelendiğinde, çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışmaya katılan 462 öğretmenden 430 tane öğretmenin müdürü erkek, 32 tane öğretmenin müdürü ise kadın olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları sonucu okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu sonucuyla birlikte düşünüldüğünde anlamlı görülebilir. Yani erkek öğretmenler erkek olan müdürleriyle daha kolay iletişim kurabilmektedirler ve bu nedenle onların iletişim becerilerine yönelik algıları yüksek çıkmış olabilir.

Tablo 4.4'te okul türü değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerine yönelik öğretmen algılarını gösteren t testi sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 4.4.

*Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki Farklılık*

İletişim becerileri ölçeği alt boyutları	Okul türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Göreve yönelik iletişim	İlkokul	210	3,74	.88	421	.31	.76
	Ortaokul	252	3,72	.84			
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	İlkokul	210	3,86	.79	421	1,59	.112
	Ortaokul	252	3,74	.74			
Geribildirim	İlkokul	210	3,85	.71	421	3,58	.000
	Ortaokul	252	3,57	.87			
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	İlkokul	210	3,82	.71	421	1,53	.127
	Ortaokul	252	3,71	.73			
Toplam	İlkokul	210	3,83	.67	421	2.1	.039
	Ortaokul	252	3,70	.66			

P<0,05\*

Tablo 4.4'den de izleneceği gibi okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin “geri bildirim” alt boyutu ve toplamda okul türüne göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Geribildirim alt boyutunda ilkokul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyi ( $\bar{X}=3,85$ ) ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinden ( $\bar{X}=3,57$ ) yüksek görülmektedir. Toplamda ise ilkokul yöneticilerinin iletişim becerileri ( $\bar{X}=3,83$ ) ortaokul yöneticilerine ( $\bar{X}=3,70$ ) göre daha yüksek düzeydedir. Diğer taraftan “Göreve yönelik iletişim”, “Bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “Tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılık bulunmamasına karşın bu alt boyutlarda da ilkokulların ortalama değerleri ortaokullara nispeten daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5'te branş değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerine yönelik öğretmen algılarını gösteren ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.5.

*Branş Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı fark
Göreve yönelik iletişim	Gruplararası	28,938	13	2,226	3,33	,000	Sınıf-Anasınıfı
	Gruplarıçi	299,85	448	0,669			Sınıf-Sosyal bilgiler
	Toplam	328,787	461				
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Gruplararası	27,192	13	2,1	3,83	,000	Anasınıfı- sınıf
	Gruplarıçi	244,912	448	0,547			Anasınıfı- matematik
	Toplam	272,104	461				Anasınıfı-fen bilgisi
Geribildirim	Gruplararası	32,326	13	2,487	4,08	,000	
	Gruplarıçi	273,295	448	0,61			-
	Toplam	305,622	461				
Tutum ve davranışa Yönelik İletişim	Gruplararası	22,327	13	1,721	3,64	,000	Anasınıfı- Sınıf
	Gruplarıçi	211,952	448	0,473			Anasınıfı- Matematik
	Toplam	234,329	461				Anasınıfı-Fen bilgisi
Toplam	Gruplararası	23,256	13	1,789	4,38	,000	Anasınıfı- Sınıf
	Gruplarıçi	182,919	448	0,408			Anasınıfı- Matematik
	Toplam	206,175	461				Anasınıfı-Fen bilgisi
							Anasınıfı-Türkçe

P&lt;0,01\*\*

Tablo 4.5’de de görülebileceği gibi okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında öğretmenlerin branş değişkeni açısından hem toplamda hem de tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farkların hangi branşlar arasında olduğunun bulunmasında “Göreve yönelik iletişim”, “Bilgilendirmeye yönelik iletişim” , “tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutları ve toplam puanlarda Dunnett’s C testi, “Geribildirim” alt boyutunda ise Scheffe testi kullanılmıştır.

İletişim becerileri ölçeğinin “göreve yönelik iletişim” alt boyutunda ( $F_{(13-448)}=3,326$ ) sınıf öğretmenlerinin algı düzeyleri ( $\bar{X}=3,64$ ) anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4,1$ ) ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4,2$ ) algılarından düşük bulunmuştur. Bilgilendirmeye yönelik iletişim alt boyutunda ise ( $F_{(13-448)}=3,826$ ) anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4,4$ ) algı düzeyleri sınıf öğretmenleri ( $\bar{X}=3,76$ ), matematik öğretmenleri ( $\bar{X}=3,52$ ) ve fen bilgisi öğretmenlerinin ( $\bar{X}=3,50$ ) algı düzeylerinden

yüksek bulunmuştur. Tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ise ( $F_{(13-448)}=3,638$ ) anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 4,25$ ) algı düzeyleri, sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,67$ ), Matematik öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,62$ ) ve fen bilgisi öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3,52$ ) algı düzeylerinden yüksek bulunmuştur. İletişim becerileri ölçeği toplam puanlarda ( $F_{(13-448)}= 4,381$ ) anasınıfı öğretmenlerinin algı düzeyi ( $\bar{X} = 4,24$ ) sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,70$ ), matematik öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,51$ ), fen bilgisi öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,40$ ) ve Türkçe öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3,82$ ) algı düzeylerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Yetim (2010)'in “genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki” isimli çalışma sonuçlarına göre hiçbir alt boyutta öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bu sonuç bu çalışma sonuçlarını desteklememektedir.

Çubukçu ve Döndar (2003) “okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri” isimli çalışma sonucunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. O çalışmada sınıf öğretmenlerinin algı ortalamaları, branş öğretmenlerinin algı ortalamalarından daha düşüktür. Buradan; sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, branş öğretmenlerine göre daha yetersiz gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise özellikle anasınıfı öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre algı ortalamalarının daha yüksek olduğu bulgusu o çalışmayla örtüşmemektedir.

Tablo 4.6'da Genel kıdem değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri düzeyine yönelik öğretmen algılarını gösteren ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.6.

*Genel Kıdem Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı fark
Göreve yönelik iletişim	Gruplararası	1,39	4	0,347	0,49	0,75	
	Gruplariçi	327,397	457	0,716			
	Toplam	328,787	461				
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Gruplararası	4,695	4	1,174	2,01	0,09	
	Gruplariçi	267,409	457	0,585			
	Toplam	272,104	461				
Geribildirim	Gruplararası	8,536	4	2,134	3,28	,01	20+/1-5 yıl
	Gruplariçi	297,086	457	0,65			20+/6-10 yıl
	Toplam	305,622	461				
Tutum ve davranışa Yönelik İletişim	Gruplararası	0,741	4	0,185	0,36	0,84	
	Gruplariçi	233,588	457	0,511			
	Toplam	234,329	461				
Toplam	Gruplararası	2,354	4	0,589	1,32	0,26	
	Gruplariçi	203,821	457	0,446			
	Toplam	206,175	461				

P&lt;0,01\*\*

Tablo 4.5'ten de izlenebileceği gibi genel kıdem değişkeni açısından sadece “geri bildirim” alt boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir ( $F_{(4-457)}=3,283$ ). Yani öğretmen algıları iletişim becerileri ölçeğinin geribildirim alt boyutunda Genel kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun bulunması amacıyla yapılan Dunnett's C testi sonuçlarına göre, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin geribildirim alt boyutuna yönelik algı düzeylerinin ( $\bar{X} = 3,98$ ); 1-5 yıl ( $\bar{X} = 3,58$ ) ve 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,65$ ) kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Güneş (2007)' in ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerilerini araştırdığı çalışma sonucunda öğretmenlerin algıları kıdeme göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucunda sadece bir alt boyutta anlamlı farklılık elde edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık

bulunmamaktadır. Bu açıdan çalışma sonuçları Güneş (2007)'in sonuçları tarafında desteklenmektedir.

Köstereliğöğlü ve Argon (2010)'un “okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları” isimli çalışma sonuçlarında ise kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiş olması bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Tablo 4.7’de görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre iletişim becerileri düzeylerine ilişkin ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.7.

*Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İletişim Becerileri Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı fark
Göreve yönelik iletişim	Gruplararası	2,654	4	0,663	0,928	0,45	-
	Gruplariçi	325,401	455	0,715			
	Toplam	328,055	459				
Bilgilendirmeye yön iletişim	Gruplararası	0,324	4	0,081	0,136	0,97	-
	Gruplariçi	271,756	455	0,597			
	Toplam	272,08	459				
Gerebildirim	Gruplararası	3,758	4	0,94	1,418	,227	-
	Gruplariçi	301,441	455	0,653			
	Toplam	305,199	459				
Tutum ve davranışa Yönelik iletişim	Gruplararası	1,771	4	0,443	0,867	0,48	-
	Gruplariçi	232,438	455	0,511			
	Toplam	234,209	459				
Toplam	Gruplararası	0,897	4	0,224	0,497	0,74	-
	Gruplariçi	205,257	455	0,451			
	Toplam	206,153	459				

P<0,01\*\*

Tablo 4.7’de görülebileceği gibi görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çetinkaya (2012)’nın ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyi açısından toplamda bu çalışmayı destekleyen sonuçlarının yanında, ayrıca görev yapılan okuldaki kıdem değişkeni açısından da bu çalışmayı desteklemektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin görev yapılan okuldaki çalışma süresin değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “*ilköğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel değer algıları cinsiyet, branş, genel kıdem, ilköğretim kademeleri ve görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?*” alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4.8’de öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel değer düzeylerine ilişkin t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.8.

#### *Cinsiyete Göre Örgütsel Değerlerin Düzeyleri Arasındaki Farklılık*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	273	3,79	0,75	460	3	,03
Erkek	189	4	0,77			

P<0,05\*

Tablo 4.8. incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre  $p=.03<.05$  sonucu görülebilmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin okullarında var olan örgütsel değer algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu fark  $\bar{X}=4$  olan erkek öğretmenlerin algı düzeyleri ortalamasının  $\bar{X}=3,79$  olan kadın öğretmenlerin algı düzeyleri ortalamasından yüksek olduğunu göstermektedir.

Şekil 4.1’de çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluştuğu belirtmiştik. Çalışmaya katılan 462 öğretmenden 430 tane öğretmen erkek, 32 tane öğretmen ise müdürünün cinsiyetini kadın olarak

belirtmişti. Ve bu sonuçlarla okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları sonucu okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu sonucuyla birlikte düşünüldüğünde anlamlı olabilir yorumu yapılmıştı. Aynı yorum örgütsel değer algılarındaki erkek öğretmenler lehine sonuç bulunması durumunda da yapılabilir.

Karataş (2009)' in yapmış olduğu eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü isimli çalışmanın bulgularına bakıldığında, yöneticiler hangi değerleri önemsiyorsa, o kurumda buna benzer bir örgüt kültürünün oluşmakta olduğu sonucu bu yorumu destekler niteliktedir. Okul yöneticisinin okulun değerleri konusunda ne ölçüde belirleyici olduğu bu çalışmada vurgulanmaktadır.

Tablo 4.9'da okul türü değişkenine göre örgütsel değer düzeylerine ilişkin t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9.

*Okul Türüne Göre Örgütsel Değerlerin Düzeyleri Arasındaki Farklılık*

Okul türü	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
İlkokul	210	3,94	0,80	421	2,61	.009
Ortaokul	252	3,75	0,71			

P<0,05\*

Tablo 4.9 incelendiğinde (P=.009<.05) öğretmenlerin örgütsel değer algılarında görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İlköğretim kurumları içerisinde bulunan ilkokul kademesinin ( $\bar{X}=3,94$ ) örgütsel değerler düzeyi ortalaması, ortaokul kademesinin ( $\bar{X}=3,75$ ) ortalamasından yüksektir. Yani ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre örgütsel değerlere ilişkin algıları daha yüksektir.

Lalek (2007) resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler konulu çalışma sonucunda okul türüne göre genel değerler ve öğretmenin taşıdığı değerler boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ancak onun çalışmasında konu edilen okul türü değişkeni özel okul resmi okul olarak şekillendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda özel okullar örgütsel değerlere sahip olma konusunda resmi okullara nazaran daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 4.10’da branş değişkenine göre kurumlarındaki örgütsel değer düzeylerine ilişkin ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.10.

*Branş Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplam	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	25,752	13	1,981	3,656	,000	Anasınıfı-sınıf, Anasınıfı- Matematik
Gruplarıçi	242,723	448	,542			Anasınıfı- İngilizce
Toplam	268,474	461				Bilişim Teknolojiler- Din Kültürü

p<0,01\*\*

Tablo 4.10. incelendiğinde öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değerlere ilişkin algı düzeyleri arasında branş değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $F_{(13-448)} = 3,66$ ,  $P < .01$ ). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları branş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Branşlar arasındaki farklılığın hangileri arasında olduğunun bulunması amacıyla yapılan Scheffé testinin sonuçlarına göre anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 4,38$ ) örgütsel değer algılarının sınıf öğretmenlerinden ( $\bar{X} = 3,72$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bununla beraber analiz sonucunda grup varyansının eşit olmadığı görülmüştür ( $\bar{X} = .040$ ). Bu gibi durumlarda daha uygun olan Dunnett C testinin yapılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2004;45). Bu test sonucunda Scheffé testindeki bulgularda yer alan ana sınıfı öğretmeni ile sınıf öğretmeni ilişkisi aynen yer almaktadır. Bunlara ek olarak Anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 4,28$ ) örgütsel değer algılarının matematik öğretmenliği ( $\bar{X} = 3,68$ ) ve İngilizce öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3,78$ ) algılarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bilişim teknolojileri öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 4,88$ ) algıları din kültürü öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3,95$ ) örgütsel değer algılarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.11’de hizmet süresi değişkenine göre örgütsel değer düzeylerine ilişkin ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 4.11.

*Genel Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	1,638	4	,410	,701	,51	-
Gruplar içi	266,836	457	,584			
Toplam	268,474	461				

p&lt;.0.01\*\*

Tablo 4.11. incelendiğinde genel hizmet süresi değişkeni açısından öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değerlerin düzeylerine ilişkin algıları ile genel hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $F_{(4-457)} = .701$ ,  $P = .51 > .01$ ).

Tablo 4.12’de görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel değer düzeylerine ilişkin ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.12.

*Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değerler Düzeylerinin ANOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	5,745	4	1,436	2,49	,043	-
Gruplar içi	262,461	455	,577			
Toplam	268,206	459				

p&lt;.0.01\*\*

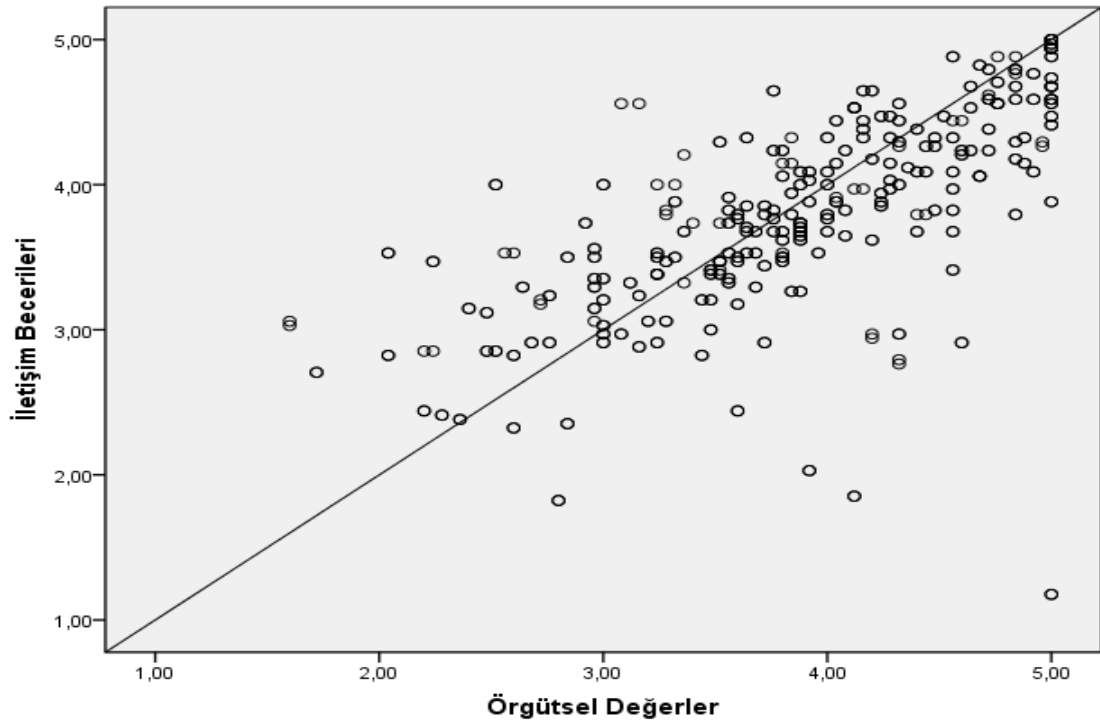
Tablo 4.12. incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çalışma süreleri ile okullarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ( $F_{(4-455)} = 2,49$ ,  $p = .43 > .01$ ). Yani öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değerler algıları ile buldukları okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu ortalama ( $p = .43$ ) “.01”den büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmasa da, tablo 4.11’de belirtilen öğretmenlerin genel hizmet süresi değişkenine göre örgütsel değer düzeylerine ilişkin ortalama ile ( $p = .51$ ) karşılaştırıldığında anlamlı görülebilir. Şöyle ki görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre elde edilen ( $p = .43$ ) ortalama, genel hizmet süresi değişkenine göre elde edilen ( $p = .51$ ) ortalamadan

küçüktür. Yani “.01” anlamlılık düzeyine daha yakındır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel değer algılarında görev yapılan okulda çalışma süresinin genel hizmet süresinden daha etkili olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “*ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlara yer almaktadır.

Şekil 4.2’de yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramına yer verilmiştir.



Şekil 4.2. Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Örgütsel Değerler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Serpilme Diyagramı

Şekil 4.2’den de izlenebileceği gibi ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında doğrusal bir ilişki görülmektedir. Şekil 4.2’deki bu sonuçla bir neden sonuç ilişkisinden çok, değişkenlerin birlikte hangi düzeyde ve yönde değiştiği konularında fikir verme amaçlanmıştır

(Kalaycı, 2010; 120). Bulunan bu doğrusal ilişki bizi aralarındaki ilişkinin anlamlılığını bulma konusunda “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplamaya yöneltmiştir. Yapılan korelasyon katsayısı hesaplama sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13.

*İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki Düzeylerinin Çözümlemesi (Korelasyon)*

İletişim Becerileri Ölçeği Alt Boyutları	Göreve Yönelik İletişim	Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Geribildirim	Tutum Ve Davranışa Yönelik İletişim	Toplam
Örgütsel Değerler	0,39**	0,65**	0,54**	0,67**	0,68**

p<.01\*\*

Tablo 4.13 incelendiğinde ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki korelasyon katsayısı hesaplama sonuçları görülebilmektedir ( $r=0,68$ ,  $p=,000<,01$ ). Bu hesaplamaya göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Yetim (2010)’in “genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşlemeleri arasındaki ilişki” isimli çalışmasındaki korelasyon katsayısı hesaplaması sonuçları bu çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Örgütsel iletişimle örgütsel özdeşleşme arasında var olan ilişki bu çalışma sonucunda da örgütsel değerlerle bulunan ilişkiyle desteklenmiştir.

İlköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin iletişim becerilerinin alt boyutlarıyla ilişkisinin pearson korelasyon katsayısı hesaplanması sonucu, “göreve yönelik iletişim” alt boyutuyla ( $r=0,39$ ,  $p=,000<,01$ ) zayıf; “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutuyla ( $r=0,65$ ,  $p=,000<,01$ ) orta; “gerebildim” alt boyutuyla ( $r=0,54$ ,  $p=,000<,01$ ) orta ve “tutum ve davranışa yönelik İletişim” alt boyutuyla ( $r=0,67$ ,  $p=,000<,01$ ) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2010; 117).

Rokeach’ın (1969) değerlerin toplumdaki rolünü ortaya çıkarma amacıyla yaptığı çalışmanın ardından değerler konusu yönetim alanında da çalışılmaya

başlanmıştır. Yönetimde değerlerin yeri ve öneminin belirlemeye dönük birçok çalışmada değerlerin, örgütsel dayanışma ve motivasyon, örgütsel performans, örgütsel bağlılık gibi birçok konuyla ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Finegan, 2000; Ogbonna ve Harris, 2000; Padaki, 2000; Jaakson, 2010; Schwartz vd., 2001; Mowles, 2007).

Zhang ve arkadaşları (2009) insan kaynakları yönetimi konusunda yapmış oldukları çalışmalarda değerlerin önemine ilişkin bulgulara yer vermişlerdir. Kurumların örgütsel değerlere göre yönetilmesinin insan kaynağını yönetmede rolüne vurgu yapmışlardır. Ayrıca Buchko (2007), Ogbonna ve Harris (2000) yaptıkları çalışmada liderlikle değerlerin ilişkisini vurgulamışlardır.

Vurgun ve Öztop (2011) değerlerin örgüt ve yönetim açısından önemini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada değerlerin, yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümüne etki etmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmayla elde edilen iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişki bu sonuçla beraber daha anlamlı hale gelmiştir.

Yönetim alanının sözü dinlenir kişilerinden Drucker (1999)'in özellikle belirttiği iletişimle değerlerin ilişkisi, bir örgüt için iletişimle değerlerin ayrı düşünülmemeyeceği, bu çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca Gürgen (1997) ve Tutar (1997) yaptıkları değerlendirmelerde değerlerin ve iletişimin yönetim süreçlerinde örgütler için birbirini tamamlayan yönünü vurgulamışlardır. Bu vurgu da elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin incelendiği çalışmada Dereli (2010) kültürle iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Örgütlerde var olan örgütsel kültür özelliklerinin örgütün iletişimi üzerinde etkisi bu çalışmada vurgulanmıştır. Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise Azizoğlu (2011) işletme çalışanlarının iletişim süreçlerinin buldukları kültürden büyük oranda etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç örgütsel kültürün merkezi olarak ele aldığımız değerlerin iletişimle ilişkisinin ortaya konulduğu bu çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen, ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve

anamlı bir ilişkinin varlığı sonucu hem örgütsel iletişim hem de değerler alanyazını için önemli görülmektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerinin iletişim becerileri, örgütsel değerleri ne düzeyde yordamaktadır?” alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Bölüm 4.4’de yer alan şekil 2’de yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramında doğrusal bir ilişki belirlenmişti. Bu sonuçlar bize basit doğrusal regresyon kullanabileceğimizi göstermektedir.

Tablo 4.14’te öğretmenlerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler algılarına yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.14.

*Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgütsel Değerleri Anamlı Düzeyde Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Örgütsel Değerler	R	R <sup>2</sup>	F	B	t
İletişim Becerileri	0,68	0,48	399,74**	.68	19,99**

p<.0.01 \*\*

Tablo 4.14. incelendiğinde (R=0,68, R<sup>2</sup>=0,48, F=399,74, p<.01) ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerlerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. ANOVA<sup>b</sup> tablosunda yer alan “p=,000” değeri, iletişim becerilerinin örgütsel değerleri anlamlı düzeyde açıklamakta olduğunu belirtmektedir. Bu sonuca göre örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın %48’inin ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabildiği söylenebilir.

Şahin (2010) iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konularını ilişki olarak çalıştığı araştırmasında, iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir

yordayıcı olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca Yüksel (2005)' in iletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri konulu çalışmasına göre, iletişim değişkeni iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir tahmin edicisidir. Bu çalışmalar da yapılan çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Leonardi ve Barley, (2011) 'in ifadesiyle iletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. Örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar oluşturarak kurumsallaşmanın temin edilmesi de iletişimle mümkündür. Araştırma sonucunda örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın %48'inin ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabileceği bulgusu bu ifadelerle desteklenmektedir

Değerlerin toplumdaki rolünün Rokeach (1969) tarafından çalışılması değerler literatürü açısından oldukça önemlidir. Rokeach yapmış olduğu bu çalışmasıyla bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan değerler konusunda yapılan sonraki çalışmalara öncülük etmiştir. Bu çalışmada değerler, normlar ve tutumların toplumsal yaşamdaki sınırlarını ve rollerini belirlemiştir. Ve değerlere toplumsal yaşamda önemli bir yer vermişti. Yapılan bu çalışma sonuçlarıyla değerlerin bu önemini gerçekleştirmede yöneticilerin iletişim becerilerinin yeri ve önemi de tespit edilmiş oldu.

Şimdiye kadar örgütsel iletişim literatüründe var olan çalışmalara ek olarak bu sonuçlarla, iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında önemli bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Özellikle iletişimle değerlerin ilişkisini inceleme konusunda, değerler-kültür ve kültür-iletişim ilişkisinin örgüt yaşamında araştırıldığı çalışmalardaki sonuçlarla örtüşen nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Azizoğlu, 2011; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Neimetzade, 2005). Bu çalışmalar örgütsel iletişimin örgüt kültürü ile ilişkisinin örgüt için önemini vurgulayan çalışmalardı. Elde edilen sonuçlarda yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında da önemli bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçla kuramsal kısımda vurgulanan yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerler açısından önemi desteklenmiştir. İletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. Örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar oluşturarak kurumsallaşmanın temin edilmesi de iletişimle mümkündür (Leonardi ve Barley, 2011). İlköğretim

kurumlarında örgütsel değerlerin iletişim becerileriyle ilişkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçları bu ifadeleri desteklemektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Sonuçlar

Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri alt boyutlarda  $\bar{X} = 3,45$  (katılıyorum düzeyi) üzeri bir ortalama görülmüştür. Yani öğretmenler okul yöneticilerini iletişim becerileri açısından tüm alt boyutlarda olumlu olarak değerlendirirken, “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutunda öğretmen görüşleri en yüksek düzeyde bulunmuştur.

Cinsiyet değişkeni açısından “bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarında ve genel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, “göreve yönelik iletişim” ve geribildirim” alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda “bilgilendirmeye yönelik iletişim” ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarında ve genel olarak erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuca ilişkin fikir verici bir istatistik veri, ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmasıdır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları sonucu okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu sonucuyla birlikte düşünüldüğünde anlamlı görülebilir. Yani erkek öğretmenler erkek olan müdürleriyle daha iyi ve kolay iletişim kurabilmektedirler ve bu nedenle onların iletişim becerilerine yönelik algıları yüksek çıkmış olabilir.

Okul türüne göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yapılan t testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin “geri bildirim” alt boyutu ve toplam puanlarında okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Geribildirim alt boyutunda ilkokul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyi ( $\bar{X} = 3,85$ ) ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinden ( $\bar{X} = 3,57$ ) yüksek görülmektedir. Toplam



puanlara bakıldığında ise ilkokul yöneticilerinin iletişim becerileri ( $\bar{X}=3,83$ ) ortaokul yöneticilerine ( $\bar{X}=3,70$ ) göre daha yüksek düzeydedir. Öte yandan “Göreve yönelik iletişim”, “Bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “Tutum ve davranışa yönelik iletişim” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılık bulunmamasına karşın bu alt boyutlarda da ilkokulların ortalama değerleri ortaokullara nispeten daha yüksek düzeyde olduğu sonucu bulunmuştur.

Genel hizmet süresi değişkeni açısından yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı düzeylerinin analizine göre; öğretmen algıları iletişim becerileri ölçeğinin “geribildirim” alt boyutunda hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Buna göre 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin geribildirim alt boyutuna yönelik algı düzeylerinin ( $\bar{X}=3,98$ ); 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,58$ ) ve 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,65$ ) kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından iletişim becerileri ölçeğinin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesinde bulunulan okuldaki çalışma süresi algılarını farklılaştırmamaktadır.

## 5.2. İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Değerlere İlişkin Sonuçlar

İlköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin düzeylerine ilişkin analiz sonuçlarına göre, öğretmenler okullarındaki örgütsel değerlerin yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.  $\bar{X}=3,88$  olan örgütsel değerlerle ilgili algıların ortalaması likert türünde hazırlanmış olan ölçekteki “çok katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen analiz sonuçları ( $p=.03<.05$ ) incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında var olan örgütsel değerlere ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani erkek öğretmenlerin algı düzeyleri ortalaması ( $\bar{X}=4$ ), kadın öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,79$ ) yüksek bulunmuştur.

Analiz sonuçlarında yer alan  $p=.009<.05$  bulgusu öğretmenlerin örgütsel değerler algılarında çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılığın olduğunu

göstermektedir. İlköğretim kurumları içerisinde bulunan ilköğretim kademesinin  $\bar{X}=3,94$  olan örgütsel değerler puanı ortaokul kademesinin  $\bar{X}=3,75$  olan puanından yüksektir. Yani ilköğretim öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre okullarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları daha yüksektir.

Branş değişkenine ilişkin analiz sonuçları öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değerlere yönelik algı düzeyleri arasında branş değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(13-448)}=3,66, p<.01$ ). Yani anasınıfı öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4,38$ ) örgütsel değer algılarının matematik öğretmenleri ( $\bar{X}=3,68$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X}=3,72$ ) ve İngilizce öğretmenlerinin ( $\bar{X}=3,78$ ) algılarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bilişim teknolojileri öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4,88$ ) algıları din kültürü öğretmenlerinin ( $\bar{X}=3,95$ ) örgütsel değer algılarından yüksek bulunmuştur.

Hizmet süresi değişkeni açısından yapılan analize göre öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değerlerin düzeylerine ilişkin algıları ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $F_{(4-457)}=.701, p>.01$ ). Yani öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları hizmet süresi değişkenine göre değişmemektedir. Diğer yandan öğretmenlerin buldukları okullarda çalışma süreleri ile okullarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. ( $F_{(4-455)}=2,49, p>.01$ ). Yani öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları ile buldukları okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bununla beraber öğretmenlerin algılarının değerlendirilmesinde .05 anlamlılık düzeyi aranmış olsaydı anlamlı farklılık olduğu sonucu görülecekti. Bu sonuç ( $p=.43$ ) tablo 4.11’de belirtilen genel hizmet sürelerindeki sonuçla ( $p=.51$ ) kıyaslandığında öğretmenlerin örgütsel değer algılarında bulunan okulda çalışma süresi genel hizmet süresinden daha etkili olduğu söylenebilir.

### **5.3. İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerlerin İlişkisine Yönelik Sonuçlar**

Yapılan “Pearson Korelasyon Katsayısı” analiz sonucunda korelasyon katsayısı ( $r=0,682$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ayrıca ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin iletişim becerilerinin alt boyutlarıyla ilişkisine yönelik hesaplamada “göreve yönelik iletişim” alt boyutuyla ( $r=0,387$ ) zayıf; “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutuyla ( $r=0,653$ ) orta; “gerebildim” alt boyutuyla ( $r=0,544$ ) orta ve “tutum ve davranışa yönelik İletişim” alt boyutuyla ( $r=0,670$ ) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı anlaşılmaktadır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucunda ( $R=0,68$ ,  $R^2=0,48$ ,  $F=399,74$ ,  $p<.01$ ) yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerlerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Yani örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın %48’inin ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabildiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle iletişim becerilerinin yüksek olduğu bir kurumda örgütsel değerlerin de yüksek olduğu bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### 5.4. Öneriler

İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerlerin ilişkisel çalışıldığı bu araştırma sonucunda şu öneriler verilebilir:

1. İlköğretim kurumlarında örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın %48’inin yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabildiği sonucu önemlidir. Örgütsel değerlerin kurumlarında varlığı ve devamı için okul yöneticilerine iyi bir iletişimci olmaları gerektiği önerilebilir.
2. İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özelde okul yöneticileri genelde ise eğitim yöneticilerine etkili okul hedefinde bu ilişkiden faydalanmaları tavsiye edilebilir.
3. İletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişkinin önemi hakkında öğretmenlere ve yöneticilere hizmet içi eğitim verilmelidir.
4. Öğretmenlerin örgütsel değerler algılarında görev yapılan okuldaki kıdem genel kıdemden daha etkili olduğu sonucuna göre öğretmenlerin aynı okulda belirli bir süre çalışmaları gerektiği önerilebilir.

5. İletişim becerileri konusu ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi belirlenen örgütsel değerlerin, okul örgütünde diğer konularla da çalışılması ve ilişkisinin ortaya konması sağlanmalıdır.

6. İletişim becerileri ile değerlerin ilişkisini inceleyen çalışmalar diğer eğitim kademelerinde de yapılabilir.

7. Bu çalışmanın sonuçları yapılacak nitel çalışmalarla da desteklenebilir.

8. Cinsiyet, branş ve okul türü değişkenleri açısından oluşan anlamlı farklılığın sebepleri araştırılacak çalışmalar yapılabilir.

9. Örnekleme bulunan yöneticilere yönelik de benzer bir çalışma yapılarak aradaki ilişki incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş. (2004). Avrupa birliği yolunda yeni okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9*.
- Ada, Ş., Küçükali, R. (2006). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik davranışları: Erzurum ili örneği. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13*.
- Ada, Ş., Ayık, A. (2010). İlköğretim okullarının etkili okul özellikleri açısından incelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:20*.
- Ada, Ş., Gümüş, S. (2012). Öğretim liderliği kavramının eğitim yönetimi yüksek lisans programlarına yansımaları (Türkiye ve ABD Örnekleri). *International Online Journal of Educational Sciences, 4(2), 462-474*.
- Ada, Ş., Ercoşkun, M. H. (2009). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (2), 171-182*.
- Adrignola ve Spaynton, (2013). *Survey of communication study/chapter 11: organizational communication source:*  
<http://en.wikibooks.org/w/index.php?oldid=1633276>. Erişim: 21.04.2013
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim, 37(164)*.
- Akan, D. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and collective teacher efficacy. *Educational Research and Reviews, 8(10), 596-601*.
- Akbaş, O. (2008). Değer eğitimi akımlarına genel bir bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi 6(16), 9-27*.
- Altay, F., Aşkın K. (2012). Lise düzeyindeki okullarda yönetici ile öğretmen iletişimi: Dance sarmal iletişim modeli. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12, 43-50*.
- Altun, S. A. (2012). Okullarda iletişim. S. Turan (Çev. Edt.), Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama, içinde (340-370), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Anderson, C. (1997). Values-based management. *The Academy of Management Executive, 11(4), 25*.

- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ., Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Aypay, A. (2012). Sosyal bir sistem olarak okul. S. Turan (Çev. Edt.), *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*, içinde (1-36), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Azizoğlu, R. O. (2011). *Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: iki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Balcı, F. A., Yelken, T. Y. (2010). İlköğretim öğretmenlerinin “değer” kavramına yükledikleri anlamlar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 81-90.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. London: Kogan Page Limited.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Beck, C. (2005). Values, leadership and school renewal. P.T. Begley and P.E. Leonard (Eds.), *The values of educational administration*, içinde (s.244-254) Taylor & Francis.

- Begley, P. T. (2000). Values and leadership: theory development, new research, and an agenda for the future. *The Alberta Journal of Educational Research*, XLVI(3), 233-249
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim Okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bergley, P. Leonard, P. E. (2005). *The values of educational administration*. London and New York. Taylor & Francis.
- Bergley, P. T. (2005). Academic and practitioner perspectives on values. P.T.Begley and P.E.Leonard (Eds.). *The values of educational administration*, içinde (s.72-90). Taylor & Francis.
- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejisi: stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. Ankara: Tübitak popüler bilim kitapları.
- Bowden, P. (2000). Delivering organizational excellence by employee values management *Total Quality Management*, 11, 4-6.
- Boydak, M. Ö. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, 24, 153-160.
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Brooks, İ. (2003). *Organisational behaviour*, (Second Edition). Pearson Education Ltd. 240-242.
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 36-50.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(31), 9-34.
- Copland, M. A., Knapp, M. S., Swinnerton, J. A. (2009). *Principal leadership, data, and school improvement. handbook of data-based decision making in education*. Edited by T. J. Kowalski and T. J. Lasley. Taylor & Francis.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119 - 161.
- Cüceloğlu D. (2005). *Yeniden insan insana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D., Erdoğan, İ. (2013). *Öğretmen olmak: bir can'a dokunmak*. İstanbul: Final Yayıncılık.
- Çalışkan, H. (2006). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürler iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.



- Çubukçu, Z., Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of human resource management*, (Eight edition). John Wiley and Sons.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. F. M. Jablin ve L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* içinde (3-46). CA: Sage.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dolan, S. L., Garcia, S., Richley, B. (2006). *Managing by values*. London: Palgrave Macmillan.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2). 19-240.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*, (Revised Edition). California: The Drucker Institute.
- Drucker, P. F. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eco, U. (2012). *Yengeç adımlarıyla: sıcak savaşlar ve medyatik popülizm* (Çev. Ş. Gezgin). İstanbul: Doğan Kitap.
- Ekşi, H. (2003). Temel insani değerlerin kazandırılmasında bir yaklaşım. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 80-95.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Erdoğan, İ., Alemdar, K. (2005). *Öteki kuram: kitle iletişim kuram ve araştırmalarının tarihsel ve eleştirel bir değerlendirmesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 149-169.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gökçe, D., Başkan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişimin kalitesi*. İstanbul: Der Yayıncılık.
- Halstead, J.M, Taylor, M.J. (2005). *Values in education and education in values*. London: UK The Falmer Press.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- Harung, H. S., Dahl, T. (1995). Increased productivity and quality through management by values: a case study of manpower scandinavi. *The TQM Magazine*, 7(2), 13.
- Hine, S. D. (2008). *The expression of values in the context of non-governmental development organisation*. Master of Philosophy, Massey University.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: the moral art*. Albany: State University Of New York Press.
- Hodgkinson, C. (2001). Tomorrow, and tomorrow, and tomorrow: a postpostmodern purview, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 4(4). 297-307.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). *Educational administration theory, research and practice* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Illich, İ. D. (2012). *Okulsuz toplum*. (Çev. M. Özay). İstanbul: Şule Yayıncılık.
- İra, N. (2011). *Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29 (9), 795-806.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Kavak, B., Vatansver, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve iş gören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-139.
- Kıncal, R. Y., Işık, H. (2003). Demokratik eğitim ve demokratik değerler. *Eurasian Journal of Educational Research*.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.
- Kowalski, T. J., Lasley T, J., Mahone. J. W. (2008). *Data-driven decisions and school leadership: best practices for school improvement*. Boston: Pearson Education.
- Kowalski, T. J., Lasley, T. J. (2009). *Handbook of data-based decision making in education*. London: Taylor & Francis.
- Kösterelioğlu, M. A., Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.
- Lafleur, C. (2005). The meaning of time: revisiting values and educational administration. P.T.Begley and P.E.Leonard (Eds.). *The values of educational administration*, içinde (171-188). Taylor & Francis.
- Lalek, M. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning*. New York: Routledge.
- Langton, N. Robbins, S.P. (2004). *Fundamentals of organizational behavior*, Third Canadian Edition.
- Leonardi, P.M., Barley, W.C. (2011) Materiality as organizational communication: technology, intent, and delegation in the production of meaning. T. Kuhn (Ed.),

- Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing*, içinde (101-122). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *ASAC May 28-31*, Toronto, Ontario.
- Lyons, S., Higgins, C., Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969 -1002.
- Mellander, K. (2008). *Öğrenmenin gücü: personel gelişimini destekleme* (Çev. S. Y. Kölay) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Memduhoğlu, H., B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Michel, J. L. (2004). *Les profession de la communication*. (Çev. Ö. Gönenç). *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Paris: Ellipses.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes*, (Sixth Edition). Wadsworth, Cengage Learning.
- Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2012, 21 Temmuz). *Resmî Gazete*, Sayı : 28360, Madde: 2.
- Milojevic, İ. (2005). *Educational futures: dominant and contesting visions*. London and New York. Routledge Taylor & Francis.
- Milton, P. M. (2011). *Educational leadership and school culture: a study of the perceptions of effective leadership*. Yayınlanmamış doktora tezi. UMI dissertation publishing. Imprint.
- Monden, Y., Miyamoto, K., Hamada, K., Lee, G., Asada, T, (2006). *Value-based management of the rising sun*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Mowles, C. (2007). *The appeal to values in the management of international non-governmental organisations: linking ethics and practice*. University of Hertfordshire for the degree of Doctor of Management.
- Mowles, C. (2008). Values in international development organisations: negotiating nonnegotiables. *Development in Practice*, 18(1), 5-16

- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organisational behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.
- Nakamuri, G.İ. (2000). Creating diverse values for stakeholders: a hypothetical approach to. *Strategic Change*, 9(1), 75.
- Nakpodia E. D. (2011). Principals and teachers' perceptions of communication and human resources management and their compliance with culture in Nigerian educational system. *Journal of Language and Culture*, 2(5), 82-90.
- Neimetzade, S. (2005). *Örgütsel iletişimde örgüt kültürünün etkisi Türkiye-Azerbaycan karşılaştırması*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Okkalı, M (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik bir olgu olarak değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 217-239.
- Özgan, H., Aslan, N. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Padaki, V. (2000). Coming to grips with organisational values. *Development in Practice*, 10: 3-4, 420-435.
- Paksoy, M. (1998). *Örgütsel iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Popper, K. R. (2005). *Bilimsel araştırmanın mantığı* (Çev. İ. Aka ve İ. Turan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Phillip, C. S. (2005). *Okulu yeniden kurmak* (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Pradhan, N. Cropra, N. (2008). *Communication skills for educational managers*. India: Book Enclave.
- Putnam, L. L., Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. T. W. Benson (Ed.). *Speech communication in the 20th century*, içinde (130-156). Carbondale, IL: Southern University Press.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organisational behaviour* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012) *Management*, (Eleventh Edition). Pearson Education.
- Rokeach, M. (1969). The role of values in public opinion research. *The Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.
- Rusu, C. (2010). Theoretical and methodological aspects on organisational communication in higher education. *Quality Management in Higher Education*, 2, 243- 246.
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication : a luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Schwartz, H. S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline*. NY: Bantam Doubleday Dell.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Shapiro, J. P. (2006). Ethical decision making in turbulent times: bridging theory with practice to prepare authentic educational leaders. *Values And Ethics In Educational Administration*, 4(2).
- Shelby, A. N. (2011). Organizational, business, management, and corporate communication: an analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*. job.sagepub.com.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior*, (Second Edition). New York: Macmillan.
- Stacey, R., D. Griffin, ve P. Shaw (2002). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*, London: Routledge.
- Stewart, C, Martin, K, Tyrone, P. (2005). *Managing and organisation*. SAGE Publication.
- Summak, M. S., Özgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şahin, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M., Uysal, Ş. (2012). Okullarda kültür ve iklim. S. Turan (Çev. Edt.), Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama, içinde (163-201), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TDK, (2013). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*: <http://www.tdk.gov.tr>.
- Tutar, H. 2003. *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin.
- Ulusoy, K., Dilmaç, B. (2012). *Değerler eğitimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.

- Ural, Ş. (2000). Teknik, teknoloji ve değerler. www.safakural.com.Tarih:05. 12. 2012.
- Ülkem, H. Z. (1965). *Değerler, kültür ve sanat*. İTÜ Konferansları Notları.
- Veugeliers, W., Vedder P. (2003). Values in teaching. *Teachers And Teaching: Theory And Practice*, 9(4), 377-389.
- Vurgun, L., Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Yetim, A. E. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldırım, C. (2011). *Bilim felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yılmaz, K. (2007). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayınlanmış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.
- Zaffron, S., Logan, D. (2010). *Performansın üç yasası* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist.
- Zhang Y., Dolan S., Zhou Y. (2009). Management by values a theoretical proposal for strategic human resource management in china. *Chinese Management Studies*, 3(4), 272-294.



## EKLER

### EK 1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

#### Değerli meslektaşım;

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her maddeyi cevaplarken duygu ve düşüncelerinizi yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Sabrınız, ilginiz ve çok değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

#### A- Kişisel Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )
- 2) Okul müdürünüzün cinsiyeti: Bay ( ) Bayan ( )
- 3) Branşınız:.....
- 4) Okul Müdürünün branşı:.....
- 5) Okul türü: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) 6)Toplam hizmet süreniz: (Yıl).....
- 7) Bu okulda çalışma süreniz: (Yıl).....

<b>B- İletişim Becerileri Ölçeği</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere (x) işareti koyarak belirtiniz						
<b>1</b>	Okul yönetimi, görevimi ne zaman ve nasıl yapacağımı bildirir					
<b>2</b>	Okul yönetimi, yetki ve sorumluluklarımı bildirir.					
<b>3</b>	Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir.					
<b>4</b>	Okul yönetimi, görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirir.					
<b>5</b>	Okul yönetimi, yerine getirmemi istediği görevin gerekçesi hakkında beni bilgilendirir.					
<b>6</b>	Okul yönetimi, göreve ilişkin olarak soru sormama olanak verir					
<b>7</b>	Okul yönetimi, emirlerini yüz yüze iletişimle bildirir.					
<b>8</b>	Okul yönetimi, emirlerini yazılı olarak bildirir.					
<b>9</b>	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, iş'te gösterdiğim başarılarından takdirle söz eder.					
15	Okul yönetimi, verilen bir görevi başaramadığımda sinirlenmeden bana yol gösterir.					
16	Okul yönetimi, iş başarısı konusunda bizi bilgilendirir.					
17	Gerektiğinde kişisel sorunlarım konusunda okul yönetimimi bilgilendiririm.					
18	Gerektiğinde iş'le ilgili sorunlarımda okul yönetimimi bilgilendiririm.					
19	Gerektiğinde etkinliklerle ilgili olumsuz düşüncelerimi okul yönetimine bildiririm.					
20	Gerektiğinde okul yönetimimi, 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.					

<b>C- Örgütsel Değerler Ölçeği</b>						
Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz		1. Hiç katılmıyorum 2. Az katılıyorum 3. Orta derecede katılıyorum 4. Çok katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum				
<b>Bu okulda;</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz.					
<b>2</b>	Kurallar herkese eşit olarak uygulanır.					
<b>3</b>	Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir.					
<b>4</b>	İşlerin bağıllıkla yapılmasına özen gösterilir.					
<b>5</b>	Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.					
<b>6</b>	Bilimsel esaslar rehber olarak görülür.					
<b>7</b>	Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir.					
<b>8</b>	Demokratik bir ortam vardır.					
<b>9</b>	Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır.					
<b>10</b>	Çalışanlar, okul için gerektiği zaman özel zamanlarından fedakarlık ederler.					
<b>11</b>	İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir.					
<b>12</b>	Meslektaşlarla işbirliği özendirilir					
<b>13</b>	Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür					
<b>14</b>	İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz.					
<b>15</b>	Bireylere sahip oldukları konuma göre davranılır.					
<b>16</b>	Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir.					
<b>17</b>	Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür.					
<b>18</b>	Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir.					
<b>19</b>	Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz.					
<b>20</b>	Verilen kararlarda duygusal davranılmaz.					
<b>21</b>	Kaynaklar etkili ve verimli kullanılmaya çalışılır					
<b>22</b>	Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür					
<b>23</b>	Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem verilir					
<b>24</b>	Zor durumda olan kişilere yardım edilir.					
<b>25</b>	Yapılan işler zevk alınarak yapılır.					

**EK 2. İzin Belgesi**

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

Sayı : 45468433/605.01/813424

02/05/2013

Konu: Tez Çalışması

ERZURUM ÜNİVERSİTESİ  
(Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı)

İlgi: 11.04.2013 tarihli 88179374-804/8029 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Mustafa FİDAN'ın müdürlüğümüze bağlı ilkokul ve ortaokullarımızda "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değer Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması yapmasının yerinde görüldüğüne ilişkin, Valilik Makamının 26/04/2013 tarihli 752881 sayılı onayı ekte sunulmuştur.

Söz konusu çalışma tamamlandıktan sonra uygulama sonucunun 2(iki) örnek CD ortamında ilgili tarafından hazırlanarak müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Hizmetleri-2 (Ar-Ge birimi) birimine teslim edilmesi hususunda.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Necmi ÖZEN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek :

1- Valilik Onayı ( 1 sayfa )

2- Komisyon Onayı ( 1 sayfa )

Güvenli Elektronik İmzalı  
Aslı ile Aynıdır.  
02.05.2013"

Ercan ŞENER  
M.H.K.İ.

Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	
KAYIT	Tarih	07.05.2013	
	Sayı	1145	
HAVALE	Gereği	[İmza]	
	Bilgi	[İmza]	
	İmza	[İmza]	

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f48a-9bb3-3f38-affe-f44a kodu ile yapılabilir.

Erzincan İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Fevzipaşa Caddesi 24030 ERZİNCAN  
Elektronik ağ : <http://erzincan.meb.gov.tr>  
E-Posta : projelerekibi24@meb.gov.tr

Strateji Geliştirme Hizmetleri-2 (AR-GE Birimi)  
Bilgi için Hamza YILMAZ, İl Millî Eğt. Şube Müd.  
Tlf : 0 (446) 214 20 73 -2141605  
Fax : 0 (446) 214 11 85



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

**Sayı :** 45468433/605.01/752881  
**Konu:** Tez Çalışması

26/04/2013

VALİLİK MAKAMINA  
ERZİNCAN

Erzurum Atatürk Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının, Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Mustafa FİDAN'ın, müdürlüğümüze bağlı merkez ilkokul ve ortaokullarında "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değer Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması yapmak istediklerine ilişkin, 11.04.2013 tarihli 8029 sayılı yazıları ve tez çalışmasına ait evraklar ilişikte sunulmuştur.

Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü' nün 2012/13 Nolu Genelgesi dahilinde, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Mustafa FİDAN'ın, müdürlüğümüze bağlı merkez ilkokul ve ortaokullarında "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değer Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması yapması müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmi ÖZEN  
İl Millî Eğitim Müdürü

O L U R  
../04/2013

Abdullah ÇİFTÇİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EK :**  
1-Rektörlük Yazısı ( 12 sayfa )  
2-Komisyon Kararı Form-2 ( 1 sayfa )  
3- Anket ( 2 sayfa )

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e2e6-0a5e-304f-a85d-ba60 kodu ile yapılabilir.

Erzincan İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Fevziyeş Caddesi 24030 ERZİNCAN  
Elektronik ağ : <http://erzincan.meb.gov.tr>  
E-Posta : [projelerekibi24@meb.gov.tr](mailto:projelerekibi24@meb.gov.tr)

Strateji Geliştirme Hizmetleri-2 (AR-GE Birimi)  
Bilgi için Hamza YILMAZ, İl Millî Eğt. Şube Müd.  
Tlf : 0 (446) 214 20 73 -2141605  
Fax : 0 (446) 214 11 85

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı e-mail ve Telefon Numarası	Mustafa FİDAN
Kurumu / Üniversitesi	Atatürk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Araştırma yapılacak iller	Erzincan il merkezi
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İlkokul ve Ortaokul
Araştırmanın konusu	Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değer Arasındaki İlişki
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez Önerisi
Veri toplama araçları	Celep (2000) tarafından geliştirilen "İletişim Bilgileri Anketi" ve Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen "Değerlere Göre Yönetim Ölçeği" kullanılacaktır.
Görüş istenilecek Birim/Birimler	İlkokul ve Ortaokul
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
.....	
.....	
.....	
Komisyon kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: .....	Gerekçesi:.....
.....	.....
.....	.....

**KOMİSYON**

22/04/2013  
KOMİSYON BAŞKANI

Özer HAYLI  
İl Millî Eğitim Müdür  
Yardımcısı

ÜYE  
İbrahim YEŞİL  
İl Millî Eğitim Müd.  
Proje Ekibi Üyesi-Öğretmen

ÜYE  
Filiz EKİNCİ  
İl Millî Eğitim Müd.  
Proje Ekibi Üyesi-Öğretmen

## ÖZGEÇMİŞ

Mersin'in Anamur ilçesinde 22.03.1988 tarihinde dünyaya geldi. İlköğretimini (5+3 sekiz yıl) Çarıklar Beldesi'nde, ortaöğretimini Anamur Anadolu Lisesi'nde tamamladı (2002-2006). 2006 yılında girdiği ilk ÖSS ile Erzurum Atatürk Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Programı'ndan 2010 yılında mezun oldu. Lisans eğitimi süresince kurucu başkanı olarak yer aldığı öğrenci kulübü (Araştırma Topluluğu) ile birçok seminer, konferans, gezi ve araştırma faaliyetlerine katıldı. 2011 Ocak ayında Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde lisansüstü eğitime başladı. 2012 yılı güz dönemi kayıtlarında YÖK'ün ikinci bir lisansüstü eğitime aynı anda izin vermesi sonucu Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği bölümünde ikinci lisansüstü eğitimine başladı. 2012 yılının Ağustos ayında Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Halen Erzincan Üniversitesinde çalışmaktadır.