

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AŞKIN ÖNSAL
101109201

İstanbul, Eylül 2012

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AŞKIN ÖNSAL

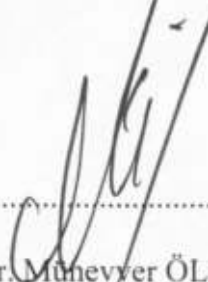
101109201

**Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL**


İstanbul, Eylül 2012

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

19.09.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Aşkın ÖNSAL ait "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye) (Danışman)

ÖNSÖZ

Geliştirdiği ölçeği, araştırmamda kullanmama izni vererek araştırmamı destekleyen Sayın Yard. Doç. Dr.Yücel ŞİMŞEK'e, araştıma sürecinde, araştırma ölçeğini yanıtlayarak destek olan tüm değerli meslektaşlarıma ve araştırmanın yapılıp tamamlanmasında görüş, öneri ve desteklerinden dolayı çok değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Ali TEMEL'e en derin saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim süresince bilgileriyle, bilimsel yaklaşımlarıyla örnek aldığım hocam, Sayın Prof. Dr. Münevver Çetin'e ve Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Bölümü'nde derslerimize giren tüm hocalarıma en derin saygılarımı sunarım

Araştırmam süresince sabır ve özveriyle beni destekleyen aileme, arkadaşlarıma ve çevirideki desteği için değerli meslektaşım Hülya ARBAŐ'a sevgi ve teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı; resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Anadolu Yakası, Kadıköy, Üsküdar ve Maltepe ilçelerinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan 328 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik programı ve PZT Computator programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre; okulların kültürü güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde, okul müdürlerinin de iletişim becerileri etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair öğretmenlerin görüşlerinin, okul türlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev sürelerine, eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, İletişim Becerileri

ABSTRACT

The purpose of this study was, based on the teachers' views, to investigate the relationship between the principals' communication skills and the school culture in both public and private primary schools.

The questionnaire was conducted by 328 teachers working in Istanbul Asian part, Kadıköy, Üsküdar, Maltepe public and private primary schools.

The collected data was analyzed by using SPSS 17.0 and PZT Computer programs.

The result of the study was, according to the teachers, the school culture was powerful, the principals' communication skills were effective but both needed to be improved. In the study, a positive correlation between the principals' communication skills and the school culture was found. Moreover, the results revealed that the teachers' views changed according to their sex, age, seniority, incumbency, educational background and the number of their colleagues at their school.

Key words: Organizational Culture, School Culture, Communication Skills

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Örgüt Kavramı	2
1.2. Kültür Kavramı	4
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı	6
1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	7
1.3.2. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi	10
1.3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler	12
1.3.3.1. Değerler	14
1.3.3.2. Normlar	15
1.3.3.3. İnançlar	15
1.3.3.4. Semboller	16
1.3.3.5. Hikayeler	17
1.3.3.6. Dil	18
1.3.4. Örgüt Kültürünün Boyutları	18
1.3.4.1. Güç Kültürü	19
1.3.4.2. Rol Kültürü	19

1.3.4.3. Başarı Kültürü.....	21
1.3.4.4. Destek Kültürü.....	21
1.4. Okul Kültürü Kavramı.....	22
1.4.1. Okul Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	26
1.4.2. Okul Kültürünün Boyutları.....	28
1.4.3. Okul Kültürünün Türleri.....	30
1.4.4. Okul Kültürünün Yönetim ve Denetimi.....	34
1.5. Örgütsel İletişim.....	36
1.5.1. İletişim Kavramı.....	36
1.5.1.1. İletişimin Süreci.....	38
1.5.1.2. İletişim Türleri.....	42
1.5.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi.....	45
1.5.2.1. Örgütsel İletişiminin İşleyişi.....	47
1.5.2.1.1. Örgüt İçi İletişim.....	48
1.5.2.1.2. Örgüt Dışı İletişim.....	51
1.5.2.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	52
1.5.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	54
1.5.2.4. İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	55
1.5.2.5. Örgütlerde Etkin İletişim Engelleri.....	58
1.6.Problem.....	60
1.7. Araştırmanın Amacı.....	61
1.8. Araştırmanın Önemi.....	62
1.9.Varsayımlar.....	63
1.10. Sınırlılıklar.....	64
1.11. Kısaltma ve Tanımlar.....	64
1.12. İlgili Araştırmalar.....	65
1.12.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	65
1.12.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	68
1.12.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	70

2. YÖNTEM.....	72
2.1. Araştırmanın Modeli.....	72
2.2. Evren ve Örneklem.....	73
2.3. Veri Toplama Araçları.....	75
2.4. Verilerin Analizi.....	76
3. BULGULAR.....	79
3.1. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Kültürlerine İlişkin Bulgular.....	79
3.2. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Bulgular.....	89
3.3. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	100
3.3.1. Okul Türüne Göre Farklılaşma.....	102
3.3.2. Cinsiyete Göre Farklılaşma.....	103
3.3.3. Yaşa Göre Farklılaşma.....	104
3.3.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma.....	106
3.3.5. Mesleki Kıdem Durumuna Göre Farklılaşma.....	108
3.3.6. Çalışılan Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılaşma.....	110
3.3.7. Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşma.....	112
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	114
4.1. Sonuçlar	114
4.2. Tartışma	128
4.3. Öneriler	134
4.3.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	134
4.3.2. Araştırmacılara Öneriler	134
5. KAYNAKÇA.....	135
6. EKLER.....	145
7. ÖZGEÇMİŞ.....	157

KISALTMALAR

- Akt** : Aktaran
- MEGEP:** Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- vb** : Ve benzeri

SİMGELER LİSTESİ

- %** : Yüzde
- sd*** : Birden fazla grup olması durumunda serbestlik derecesi
- f*** : Bir değerin, olayın tekrar eden gözleminin dağılımı
- F*** :Birden fazla örneklem kümesinin karşılaştırılmasında, iki farklı kümenin varyansları oranı
- N*** : Örneklemdeki toplam denek/anket yanıtlayanlar sayısı
- p*** : Hata yapma olasılığı
- r*** : Korelasyon katsayısı
- ss*** : Standart sapma
- t*** : t-testi sonucu elde edilen değer
- \bar{X}** : Bir veri dağılımının aritmetik ortalaması

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okulların Dağılımı.....	73
Tablo 2.2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Dağılımı.....	73
Tablo 2.3. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım (N=328).....	74
Tablo 2.4. Ölçek Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları	76
Tablo 3.1. Okul Kültürü Alt Boyutları ve İlgili Maddeleri.....	80
Tablo 3.2 Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri.....	80
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-testi (N=328).....	84
Tablo 3.4 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-testi (N=328).....	85
Tablo 3.5 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328).....	85
Tablo 3.6 Okul Kültürü İçin Yaş Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi (N=328).....	85
Tablo 3.7 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328).....	86
Tablo 3.8 Okul Kültürü İçin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi (N=328).....	86
Tablo 3.9 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328).....	87

Tablo 3.10 Okul Kültürü İçin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi ($N=328$).....	87
Tablo 3.11 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi ($N=328$).....	88
Tablo 3.12 Okul Kültürü İçin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi ($N=328$).....	88
Tablo 3.13 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi ($N=328$).....	89
Tablo 3.14 İletişim Becerileri Alt Boyutları Ve İlgili Maddeleri.....	90
Tablo 3.15 Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	90
Tablo 3.16 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi ($N=328$).....	94
Tablo 3.17 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi ($N=328$).....	95
Tablo 3.18 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi ($N=328$).....	95
Tablo 3.19 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Yaş Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi ($N=328$).....	96
Tablo 3.20 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi ($N=328$).....	96
Tablo 3.21 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle eğitim durumu değişkenine ilişkin anlamli farklar (Scheffe) testi ($N=328$).....	97
Tablo 3.22 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi ($N=328$).....	97
Tablo 3.23 Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İçin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi ($N=328$).....	98

Tablo 3.24 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328).....	98
Tablo 3.25 Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İçin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328).....	99
Tablo 3.26 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328).....	99
Tablo 3.27 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi.....	10
1	
Tablo 3.28 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Okul Türüne Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	102
Tablo 3.29 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü arasındaki İlişkinin Cinsiyete Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	103
Tablo 3.30 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Yaşa Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	104
Tablo 3.31 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	106
Tablo 3.32 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	108
Tablo 3.33 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Görev Süresine Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	110
Tablo 3.34 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Sayısına Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328).....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. İletişim Süreci.....	39
Şekil 3.1. Resmi Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri.....	81
Şekil 3.2. Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri	82
Şekil 3.3. Resmi ve Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri.....	83
Şekil 3.4. Resmi Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	91
Şekil 3.5. Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	92
Şekil 3.6. Resmi ve Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	93

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler bir yandan belirli bir mal ya da hizmet üretir diğer yandan bu süreçte ortaya koydukları uygulama biçim ve yaklaşımlarıyla gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler.

Bir örgüt olarak okul; temel bileşenleri olan öğrenci, öğretmen (yönetici ve eğitimci), veli üçlüsü ile okulun bulunduğu mekân (çevresi), okulun amaçları ve olanakları bakımından diğer örneklerine oranla farklılaşmalar gösteren bir yapıya sahiptir. Özellikle eğitim kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel bir amaçları vardır.

Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar (Çelik, 2002, s. 57). Bu değerlendirmelerin ışığında, okullar çalışmalarını yürütürken planlama aşamasından başlayarak bir kültür çerçevesinde hareket eder ve tüm bu çalışmalar bu kültürün oluşumuna ve gelişimine hizmet eder.

Okul kültürü kavramının tanımlanmasında tüm bileşenler değişik bağıntılarla karşımıza çıkmaktadır. Örneğin okul kültürünün oluşumu süreci ile yöneticilerin yapı ve yaklaşımları arasında yadsınamaz bir bağıntı vardır.

Bu içice geçmiş sürecin sağlıklı örülmesi ve denetim altında tutulması okulun amaçlarına ulaşmasının önündeki engelleri kaldırmaya hizmet etmesi bakımından okul müdürlerinin rolleri tartışılmaz bir öneme sahiptir. Okul müdürlerinin başta iletişim becerileri olmak üzere diğer tüm yönetim becerileri, okul kültürünün oluşumu üzerinde son derece belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu durumun en önemli nedeni okul müdürlerinin okulun kültürünün şekillenmesinde yönlendirici ve denetleyici rollere sahip olmalarıdır.

Genellenebilir bir çoğunlukla insanlar iletişim sürecinde karşısındaki kişilerin söylediklerini anlamak yerine kendi düşüncelerini karşısındaki insanlara anlatmaya daha çok önem verirler (Eren,1998, s. 3).

Sağlıklı bir okul kültürünün yaratılabilmesi için böylesi bir yaklaşımdan kaçınmak gerekir. Çünkü okullar, bir yandan bileşenlerini etkilerken diğer yandan da bu bileşenlerce belirlenirler. Bu kabulden hareketle okul müdürlerinin görevleri arasında öğrenci-öğretmen-veli ve okulun yakın çevresini duymak, anlamak ve okulun amaçlarını tüm bu bileşenlerce duyulur ve anlaşılır kılmak son derece önemli bir yer kaplamaktadır. Bu durum bir örgüt olarak okulun tariflenmesi aşamasında “okul kültürü” kavramının (onu kendine özgü kılan bir kavram olarak) ele alınmasını zorunlu kılarken diğer yandan okul kültürünün oluşumu, gelişimi, çevreye tanıtımı gibi başlıklarda okul yöneticilerinin sahip olması gereken iletişim becerilerinin okul kültürü içersindeki yerini de tartışılmaya değer kılmaktadır.

1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiştir.

Bu yönüyle örgüt kavramı, bu bilimlerin her birinin kendi alanının özellikleriyle biçimlenmiş bakış açılarından kaynaklanan değişik anlamlara bürünmüş ve birbirinden farklı pek çok tanımı yapılmış olan bir kavramdır.

“Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumunu sağlayan mekanizmadır” (Koçel,2001,s.128). İnsanların birlikte yaşamaya başlaması ile birlikte ilk örgüt yapıları ortaya çıkmaya başlamış, işlerin çeşitlenmesi ve iş bölümünün yaygınlaşmasıyla ise örgütsel yapılar gelişmiş, karmaşıklaşmıştır. Örgüt kavramı günümüzde yaygın bir tanımlamayla ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik anlamında kullanılmaktadır.

Özetle ortak bir amaç, ortak bir iş, koordinasyon ve uyum kavramlarını içeren Örgütün kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış bazı tanımlamalarına ise aşağıda verilmiştir:

Örgüt kelimesi Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçedeki karşılığıdır. Buradan yola çıkarak denilebilir ki organizasyonlar (örgütler), amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır (Genç, 2004,s.33).

Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, olarak görürken Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak değerlendirmektedir (Akt: Karcioğlu, 2001,s. 266).

Barnard (1994), “örgütü, en az iki ya da çok sayıda bireyin bilinçli olarak örgütlenmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün ancak örgütce belirlenmiş ortak amacı gerçekleştirmek için eyleme geçmeye ve sürece katkıda bulunmaya istekli bunun yanında iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür (Akt: Güçlü, 2003,s. 147).

Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı ifade ederken örgüt yönetimi kavramı ise örgütsel yapının örgütsel amaca hizmet eden planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde hareket ettiren mekanizmayı ifade eder (Ekmekçi, 2009, s. 205).

En geniş tanımlamasıyla örgüt; daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda üyelerinin çabalarının kordineli bir hal aldığı yönetim işlevine sahip; insan, amaç ve teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem bütünlüğünde; karakterini belirleyen ve kendine has bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki dağılımı ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003, s.147).

1.2. Kültür Kavramı

Örgüt kavramı gibi kültür kavramı da pek çok bilim dalının inceleme alanına girmektedir. Kökeni antropoloji bilimine dayanan kültür kavramının içerdiği öğeler göz önünde bulundurulduğunda (beslenme, giyim, tutum, gelenek gibi) bu durum doğallaşmaktadır.

Sosyo-kültürel antropoloji tarafından incelenen kültür kavramının kökeni Latince ekin anlamına gelen “cultura” kelimesinden gelmektedir.

Kültür kavramı sosyal bilimlerin değişik alanlarınca çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmıştır. Bu tanımlarda kültür, ya bireysel açıdan ele alınmış ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram biçiminde değerlendirilmiştir (Şişman, 2007,s.1).

Yaygın olarak kullanılan Taylor'un tanıma göre kültür; “ bir toplumun üyesi olarak insanın öğrendiği, kazandığı, bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri ve alışkanlıkların tümünü içine alan karmaşık bir yapı olarak” tanımlanmaktadır (Akt: Arslan, 2001,s.178).

Herskowitz (1964) kültürü “insanların yaşam biçimini oluşturan inanç, davranış, bilgi, yaptırımlar, değerler ve hedefler bütünü tanımlayan bir yapı” olarak tanımlarken; Geerts(1975) ise kültürü “sembollerle ortaya konulan geçmişten günümüze iletilen anlamlar kalıbı, insanların iletişim kurabildikleri, hayat hakkındaki bilgilerini ve hayata ilişkin yaklaşımlarını iletip, sürdürmelerini ve geliştirmelerini sağlayan, sembolik şekillerle ifade edilen geçmiş nesillerden iletilmiş bir kavram sistemi” olarak tanımlamaktadır (Akt: Demir, 2007,s. 187-188).

Kültür, bir toplumun yaşama biçimi olarak tanımlanmaktadır. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın temel nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir tanımla da ise kültür; toplumun süreç içerisinde ortak yaşantıyla biçimlediği bir ürün olarak görülmüştür. Kültür bireyin doğuştan getirdiği, biyolojik kalıtımla aktarımı olan bir kavram değildir. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değil çevresel iletişimsel bir olaydır (Şahin, 2010,s. 22).

Kültür; bir örgütü diğer örgütlerden ayırır, örgüt üyelerine aitlik ve kimlik duygusunu aktarır. Çalışanların örgütün amacına bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır (Bilir, Ay ve Gürbüz, 2003,s. 118).

Kültür, örgütün bütünleşmesine hizmet eder, örgüt üyelerinin yaklaşım ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam-yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Bilir, Ay ve Gürbüz, 2003,s. 118).

Bu yapısıyla tarihi ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tarifleyebileceğimiz kültür kavramı, bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle, örgüt ve üyeleri ile ilgili her şeyi kapsadığı gibi insanların ve örgütün üyelerinin bakış açılarını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini de belirler.

1.3. Örgütü Kültürü Kavramı

Örgütleri bireyler arasında paylaşılan değerler sistemi olan kültür açısından inceleme fikri, çağımıza ait ve oldukça yeni bir kavramdır. 15–20 yıl öncesine kadar örgütler, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak tanımlanmaktaydı. Bu bakış açısına göre örgütlerin bölümleri, otoriter ilişkileri ve dikey bir yönetsel yapıları bulunmaktaydı. Fakat bugün gelinen noktada ve yaşanan toplumsal değişmelerin eşliğinde örgütler bundan daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgütler bireylerde olduğu gibi bir kişilikliğe sahiptir. Bireyler gibi örgütlerde, katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık özellikler göstermektedirler. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazandıran ve örgüt üyelerinin kendi örgütsel kimlikleriyle özdeşim kurmalarına-

yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu sembolik yaklaşımla, örgütsel kültür kavramı örgütleri artık bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazanmıştır (Vural, 2005,s. 41).

1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

1980'li yıllardan itibaren, örgüt kültürü kavramının örgütlerin analizinde bir çeşit araç olarak görülmesi ve kullanılması, araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmüş olmasına rağmen, ilgili alan yazın kavramın farklı yorumlarını içermekte ve kavramın tanımı iki başlıkta farklılıklar göstermektedir. Bu başlıklar örgüt araştırmacılarının yaklaşımları ve örgütlerin yapılarına biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü kavramının tanımının ve kullanımının farklılıklar göstermesi, ilgili araştırmaların örgüt kültürünü farklı amaç ve derinlikte ele alması ile bu kavram üzerine çalışan bilim insanlarının araştırma yaklaşımlarının, pozitivist araştırma yaklaşımından yorumlamacı ve post-modern araştırma yaklaşımına doğru değişiklik göstermesi gibi nedenlerle ilişkilendirilebilir (Gizir, 2007,s.249).

Alan yazında örgüt kültürü kavramı genellikle çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmış ve örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar, değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültüre devamlı katkıda bulunan birçok öge ile birlikte yorumlanmıştır. Bu çerçevede örgüt kültürü, örgüt içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye sağlayan, örgütü koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun da birlikteliğini sağlayan belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak görülebilir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizması biçiminde tanımlanabilir (Erkmen ve Bozkurt, 2011,s.199).

Bu yaklaşım farklılıklarından kaynaklı, örgüt kültürü kavramı hakkında birçok yazarın bir birinden farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Smircich (1983) örgüt kültürünü “örgütü bir arada tutan sosyal birleştirici” olarak tanımlamaktadır. Hoy & Miskel (2010) örgüt kültürünü, “birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi şekli” olarak tanımlamaktadır. Schwarttz & Davis (1981) ise örgüt kültürünü, “bir örgütteki birey ve grupların davranışlarını güçlü biçimde şekillendiren, söz konusu örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler modeli” olarak ifade etmektedir.

Pettigrew (1979) örgüt kültürünü “bir örgütü tanımlayan ve onu diğer örgütlerden ayıran karakteristikler seti olarak” tanımlamaktadır. Daha kapsamlı olarak örgüt kültürü, başarıya götürdüğüne inanılan ve örgütün yeni üyelerine öğretilmesi gereken değer ve davranışlar sistemi olarak tanımlamaktadırlar (Akt: Yılmaz ve Karahan, 2010,s.275).

Campbell’a (2004) göre örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak nokta bulunmaktadır. Bu ortak noktalardan birincisi her bir kültürün örgüte özgü yani eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olduğudur. Bu sebeple “sosyal zank” görevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Diğer bir deyişle örgüt kültürünün örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır (Akt: Murat ve Açıkgöz, 2007,s.3). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin uymaları beklenen ortak davranış, hareket ve bu ortak hareket ve davranışların oluşumunun gerisindeki değerler ve sayılılardan oluşmaktadır. Daha basit bir tanımlamayla örgüt kültürü, işlerin yapılma şekli olarak tanımlanmaktadır (Polat ve Meyda, 2011,s.154).

Örgüt kültürü; örgütün tüm üyelerinin paylaştıkları ve kabul ettikleri, örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren, yönlendiren ve örgütü tanımlayan, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarıyla biçimlendirilmiş ve ortaya çıkmış inançlar, normlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşan temel varsayımların, sembollerin ve uygulamaların bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan, 2009,s.143).

Başka bir tanımlamaya göre ise örgüt kültürü “belli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür” (Budak ve Budak, 2004,s.550).

Örgüt kültürü kavramı üzerinde ortak ve net bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmamış olsa da mevcut tanımlamalarda kesişen noktalar bulunmaktadır. Tanımların kesiştiği noktalar şöyle özetlenebilir: Örgüt kültürü, tıpkı kültür kavramı gibi grup üyeleri tarafından yaratılmış, benimsenmiş ve doğruluğu kabul edilmiş normlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, diğerlerinden farklılaştırıcı, ayırıcı özellikler taşımaktadır. Örgüt kültürünün kültüre ait bireyler arasında bağlayıcı görevi görmesi beklenmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009,s.51).

Örgüt kültürü “bireylerin örgütü anlamalarına yardım eden ve böylece onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan, ortak değerler ve inançlar şablonu” olarak tanımlanmaktadır (Mamatoğlu, 2006,s.178)

Örgüt kültürünün bu çalışma kapsamında değerlendirilmesi gereken bazı temel özellikleri ise aşağıda maddeler biçiminde verilmiş olan şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009,s.101):

- Örgüt kültürü öğrenilebilir,
- Bireylere örgütsel kimlik sağlar,
- Üyeler arasında paylaşılır,
- İhtiyaçları karşılar,
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır veya zorlaştırır,
- Davranışların düzenleyicisidir,
- Yönetim felsefesini yansıtır,
- Örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar.

1.3.2. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Yönetim kavramı tarihsel süreç içerisinde dönemin ihtiyaçları ve üretim ilişkileri doğrultusunda değişik biçimlerde tariflenmiştir. İhtiyaçların farklılaşması, yönetimin kavramının içerdiği iş, çalışanlar, çalışma ortamı gibi kavramlarında tanımlarında yenilikler doğurduğu gibi döneme özgü kavramların oluşmasına da uygun ortam yaratmıştır.

Örneğin, I.Dünya Savaşı'nın özellikle Avrupa ekonomisi üzerindeki etkileri, sosyalist ekonomik sistemlerin dünya ekonomi sahnesine çıkması ve 1929 yılında Japonya merkezli olarak yaşanan ve tüm dünyayı etkileyen ekonomik kriz bu alanda yeni tarifleme ihtiyacın tarihsel arka planını oluşturmuştur. İnsan faktörüne ait değişkenler çalışma hayatında daha fazla yer buldukça örgütün anlaşılması ve tüm değişkenleriyle ele alınması fikri yaygınlık kazanmıştır.

Bu temel yaklaşımdan hareketle örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. 1900'lü yılların başlarından itibaren yöneticilerin ve liderlerin yönetim felsefelerine hâkim görüş "bilimsel yönetim" tarzıdır.

Son 30 yılda bu mekanik organizasyon görüşünün büyük ölçüde değişerek organik organizasyon görüşü benimsenmiştir. Bu değişimde, savaş sonrası dönemde “The Tavistock Institu’s” ün sosyo teknik yaklaşımları, yönetim anlayışında Amerikan insan ilişkileri ekolünün büyük rolü olmuştur. Bu ekol organizasyonlarda insan unsurunun ve çalışan motivasyonunun önemini gündeme getirmiştir.

Kavramın yapısal özelliklerinden kaynaklı, somut ve genel geçer bir tariflemeye ulaşması ise süreç içerisinde oluşmuştur. Yine de kavramın tek bir tanımı yoktur. Örgüt kültürü kavramı değişik teorisyenlerince değişik biçimlerde tanımlanmıştır.

1970'ler den sonra toplumsal alanda yaşanan değişimlerin yönetim alan yazınında örgütsel düşünce ekolünün etkisi artmış ve bu ekolün etkisiyle de organizasyonlarda antropoloji biliminin alana yönelik çıktısı olarak kültürel yapıya önem vermeye başlanmıştır (Demir, 2007,s.187).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiştir.

Örgüt kültürü kavramı net olarak 1980'li yılların başlarında ortaya konmuş (Koşar ve Çalık, 2011,s.587), önce örgütün yönetimini kolaylaştıran bir anlayıştan çok bilimadamları tarafından kuramsal bir uğraşı olarak ele alınmıştır. Böylece, 1980'lerde, Allen, Kraft, Deal, Kenndy, Peters ve Waterman gibi bilim adamlarının araştırmaları ve tespitleriyle birlikte örgüt kültürü kavramına olan ilgi artmaya başlamıştır. Örgüt kültür ilişkisine ait, araştırmacıların farklı eğilimlerini yansıtan farklı görüşleri vardır.

Bunlardan birincisi örgütün kültür ürettiği, ikincisi ise örgütün kendisinin bir kültür olduğudur (Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010,s.60-61).

1980'li yılların başından itibaren örgüt kültürü, gerek bilim adamları gerekse uygulayıcılar tarafından hemen hemen her örgütsel problemi çözmek için bir yöntem olarak ele alınmaya başlamıştır. Bunun nedenlerinden ilki Peters ve Waterman gibi bazı yazarların örgütsel başarının anahtarının güçlü bir örgüt kültürü olduğunu söylemeleri ve bunun sonucunda yöneticilerin rekabet avantajı kazanmak umuduyla örgütlerinin kültürlerini değiştirme çabalarıdır. İkinci önemli etken ise Japon ekonomisinin başarısının ve hızlı yükselişinin altında örgütlerin güçlü kültürel özelliklere sahip olmasının yatmasıdır.

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların yoğunlaşmasındaki en önemli neden ise 1980'li yıllarda Japon işletmelerinin üstün çalışma özelliklerine duyulan ilgidir. Bu dönemde, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda özellikle Japon işletmeleri ile Batı ve diğer uluslararası işletmeler arasında karşılaştırmalar yapılmakta ve yapılan araştırmalar uluslararası düzeyde karşılaştırmalara olanak tanır düzeye ulaşmaktadır (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008,s. 7).

1982 yılında ise Peters & Waterman'ın Mükemmelliğin Araştırılması (In Search of Excellence) adlı kitaplarında örgüt kültürü ilk kez işletme performansında artışın olası nedeni olarak gösterilmiş ve kavramın önemi artmıştır.

1.3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamız açısından olanaklar sunmaktadır. Örgütsel kültür, örgüte özelliklerine yönelik bir betimleme olmanın dışında örgütün kendisini anlamaya yönelik bir betimlemedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007,s.121).

Daha önce de değindiğimiz üzere kültür kavramı, birbirleriyle i içe gemiş çeşitli eğlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün temel eğleri konusunda da kültür kavramında olduğu gibi çeşitli görüşler vardır.

Hofstede'ye (2002) göre örgüt kültürünün temel eğleri: semboller, kahramanlar, adetler ve değerlerdir. Tosi, Rizzo ve Carroll'a göre (1996) rgtn yapısı, sosyalleşme stratejisi, sınıf farklılıkları, ideolojiler, mitler ve semboller, dil ve âdetler ve törenlerdir. Moonhead & Griffin'e göre (1995) değerler, semboller, mitler, hikâyeler ve masallar; Kozlu'ya göre (1986) ise paylaşılan temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, merasim, ykv ve efsaneler gibi eğlerdir.

Duncan (1989) ise örgüt kültürünü oluşturan eğlerini, gözle görülen (subjektif) ve gözle görülmeyen (objektif) olarak iki grupta; Stoner (1989) sayıtılılar, değerler, gözle görülen davranışsal eğler olarak üç grupta; Meek (1988) semboller, ideolojiler ve törenler olmak üzere üç grupta toplamıştır.

Schein(1970) ise örgüt kültürünün eğlerini üç boyutta ele almıştır. Schein bu üç boyutu gözlenebilir nesnelere (artifaktlar), temel değerler ve temel varsayımlar biçimde tanımlamıştır (Akt: Torun, 2012,s.25).

Örgütsel kültür ile ilgili alan yazın incelendiğinde örgütsel kültürün genel olarak aşağıda belirtilen boyutlardan oluştuğu görülmektedir:

Örgüt kültürünün temel eğlerini değerler, normlar oluşturmaktadır. Diğer yandan, örgüt kültürünün ifade biçimlerine göre; inanç, sembol, hikâye ve dil gibi nitelikler de örgüt kültürünün eğleri arasında sayılmaktadır. Her bir başlık kendi özelikleri çerçevesinde örgüt kültürü içersinde önemli yer tutmaktadırlar.

1.3.3.1. Değerler

Değer kavramı, örgütsel kültür kavramının temel öğeleri arasında kabul edilir. Değer kavramı, grubun kendi özgün varlığını, birlik ve sürekliliğini sağlayabilmek, koruyabilmek ve geliştirebilmek için grup üyelerinin çoğunluğu tarafından doğruluğu ve geçerliliğine inanılan ve grubun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışların bütününe ifade etmede kullanılır (Şimşek, Akgemici ve Çelik,2003,s. 53).

Değerler, örgüt başarı algısını belirleyen ve işin standartlarını tanımlayan kavram ve inançların bütünüdür. Örgütün çalışmalarında ve sonuç ürünlerinde ifade bulan örgütsel değerler, örgütün paylaştığı ideallerdir ve örgütsel davranışın yol göstericisidir. Değerler, bu yapıları gereği, örgüt yönetimi tarafından örgüt tabanına yayılmalı ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için sürekli gözden geçirilip yeniden biçimlendirilmelidirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001,s.229).

Deal & Kennedy (1982), genellikle yazılı olarak ifade edilmeyen ve yazılı olması gerekmeyen bu değerlerin, tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına rehberlik ettiklerini belirtir.

Bu özellikleriyle değerler, örgütün gerçekleştirdiği çalışmalarda ortaya çıkar. Örgütün felsefi, ideolojik ve etik kodlarını, örgütün genel amaçlarını, ideal ve standartlarını yansıtır.

Değerler, örgüt çalışanlarının günlük yaşantılarındaki davranışlarının belirleyicisi olarak görülen ve örgüt üyelerinin kullanımında olan değerler ile varsayılan ya da örtük değerler olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Örtük değerlerin, kullanımında olan değerlerle zaman zaman uyuşmamasına rağmen örgütlerde uzun süre var olduğu ve sembolik bir işlevi olduğu ileri sürülmektedir.

Dooley (1995), değişim süreçlerinde olduğu gibi stres ve belirsizlik içeren durumlarda rutin örgütsel davranışların, doğrudan gözlenemeyen ve net olarak tanımlanamayan örtük değerleri yansıttığını ve bunların ancak çalışanların davranış örüntülerinden çıkarsama yapılarak belirlenebileceğini ifade etmektedir (Akt:Gizir, 2008,s.188-189).

1.3.3.2. Normlar

Örgütsel kültür kavramının bir diğer temel öğesi de normlardır. Normlar, değerlere göre şekillenirler ve yazılı olmayan kural veya standartlardır. Bu şekliyle normlar bireylerin davranış şekillerinin olması gereken şeklini tanımlar. Yani norm kavramı toplum içinde yaşayan bireyin ya da örgütün bir parçası olan üyenin ne yapması ne yapmaması, ne söylemesi ne söylememesi, nasıl davranması gerektiğini gösteren yazılı olmayan kurallardır (Şişman, 2007, s.4).

Başka bir ifadeyle normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe ortakçalışmalarla geliştirilen, örgüt üyelerinin önemli bir kısmı tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Bu yanıyla normun geçerliliği için gücünü kültürel değerlerden alması gerekmektedir (Özdemir, 2006, s. 413).

Örgüt kültürü içinde uyulması gerekeleri, çalışma ortamının koşullarını işaret eden normlar, örgütün doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileri ve kabulleridir (Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010, s. 62).

1.3.3.3. İnançlar

İnançlar, bir kültürü benimseyen insanlar tarafından kabul gören dünyanın işleme şekliyle ilgili ortak düşüncelerdir (Şişman, 2007, s. 3).

Örgüt üyelerinin çalışma sürecinde ve sonucunda neye inanıp neye inanmayacağını belirtmek için kullanılan bir kavramdır. Örgüt üyeleri üzerinde

çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine dair gelişmiş olan bir inanç motive edici etkiye sahiptir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Terzi, 2000, s. 46).

1.3.3.4. Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin örgütün çalışma sürecinde karmaşık düşünce ve duygusal iletileri birbirleriyle anlaşılır düzeyde paylaşmalarına ve karşılıklı olarak birbirlerine aktarmalarına aracılık eden ve örgüte özgü özel anlam taşıyan obje, hareket ve olaylar bütünüdür (Budak ve Budak, 2004,s. 553).

Örgüt tarafından uygun görülen ve kabul edilen davranış biçimlerini tarifleyen semboller, örgüt yöneticilerin geçmişten bu yana olaylar karşısında takındıkları tavır ve göstermiş oldukları davranışlar ile hangi olaylar karşısında nasıl davranışların sergileneceğinin ortaya konulması o örgütteki sembolleri oluşturur (Öztürk, Şaklak ve Yılmazer, 2010, s. 62).

Güçlü kültüre sahip örgütler, eski üyeleri ile örgüte yeni giren üyelerinin faaliyetlerine, çalışmalarına yön ve güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. (Aslan, Özer ve Bakır, 2009, s. 270). Böylece, bir yandan örgütün sahip olduğu kültür korunurken diğer yanda da yeni üyeler için örgüt kültürü görünür hale getirilmiş ve örgüt kültürünün devamlılığı sağlanmış olur.

Semboller; örgüt kültürü içinde örgüte özgü olan tüm örgüt üyelerince kabul edilmiş ve yine üyelerce özel anlamlar yüklenen kelime, resim, şekil, davranış ve nesnelere dir. Örgütlerin sembolleri olarak logolar, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar görülebilir (Aslan, Özer ve Bakır, 2009, s. 270).

Bu yanıyla semboller, örgüt kültrünün görünen yüzüdür. Semboller, bir taraftan örgütü yaratan diğer tafartan örgüt tarafından yaratılan ve örgütü geleceğe taşıyan önemli öğelerdir. Etkili bir örgüt kültrünü yaratmak isteyen örgütler için semboller üretmek ve bu sembolleri kontrol etmek son derece verimli bir yöntemdir. Bir örgütün kültrünü en kısa yoldan tanımanın yolu örgüt kültrünün göstergeleri olan sembolleri okumaktan geçer. Örgütün kılık-kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları dil, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren öğelerdir. Örgütün logo, flama veya sloganları da o örgütün hangi değer, düşünce ve olaylara önem verdiğini ortaya koymaktadır (Higgins & Mc Allaster, 2004,s.71).

1.3.3.5. Hikâyeler

Örgüt kültrü açısından bir diğer önemli öge de örgütün hikâyeleridir. Her örgütün ürettiği, paylaştığı ve beslendiği hikâyeleri vardır ki bu hikâyeler örgütü bir arada tutan ve yeni üyelere örgüt kültrünü taşıyan bir özeliğe sahiptirler.

Hikâyeler, derin kültrüel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır (Budak ve Budak, 2004, s. 553). Örgütün kuruluşundan beri örgütte konuşulan başarı, başarısızlık, kazanan ve kaybedenlere ait anlatılanlar bütünüdür (Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010, s. 62).

Kişiler arasındaki ilişkilerin incelikleri, örgütsel kültrü ve mitler, anlatılan hikâyelerle anlam kazanır. Gündelik etkinlikler içinde yöneticiler bazen hızlı karar vermek zorunda kalabilir. Örgütsel hikâyeler, daha önce deneyimlenmiş olan benzer özellikleri ve somutluklarıyla olayları açıklamada soyut kalabilecek olan kavram ve ilkelerden daha etkilidirler. Bu özellikleriyle hikâyeler, karar verme sürecine yardımcı olan daha özgün olaylar olarak ele alınabilir (Çelik, 2004,s.1-2).

Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, hikâyelerin etkilerinden yararlanarak örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler ve anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik durumlarında örnek oluşturacağını düşündükleri başarılarından söz ederler. (Bakan ve diğerleri, 2004,s.55)

1.3.3.6. Dil

Her örgütün, üyelerince paylaşılan ve kendine özgü o örgütü diğerlerinden ayıran bir dili vardır. Örgüt dili, örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde örgütün işleyişi süresince bazı durumlarda kendiliğinden bazı durumlarda da gerekli müdahalelerden doğmuş ve üyelerce ortaklaşmış niteliklere ulaşmıştır.

Dil, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Dil; kültürün nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Örgüt kültürünün bu temel ögesi, örgüt içersinde kültürün öğrenilmesine, anlamların simgelenmesine yardımcı olmaktadır (Meydan ve Polat, 2010, s. 126).

Örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan bazı sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesi ve gelişmesinde yadsınamaz bir araçtır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 230).

Örgüte katılan her yeni üye, örgütün dilini öğrenerek örgüt kültürü kabul ettiklerini gösterirler (Güçlü, 2003, s. 154).

1.3.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili araştırmalara ve araştırmacıların bu başlıktaki yorumlarına bakıldığında örgüt kültürünün birbirinden farklı boyutlarının tariflendiği görülmektedir.

Bu boyutlar konusunda yapılan sınıflamalarda Hofstede, Harrison, Handy, Pheysey tarafından yapılan sınıflamalar önemlidir. Diana Pheysey tarafından yapılan ve dört grupta toplanan sınıflamaya göre örgüt kültürü dört grupta toplanmaktadır (Sönmez, 2006, s. 86).

Bu boyutlar: güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü biçiminde tariflenmiştir.

1.3.4.1. Güç Kültürü

Bu kültür boyutunda, örgüt yapısı bir örümcek ağına benzetilir ve girişimci ya da patron-yönetici bu örümcek ağının tam ortasında konumlandırılır. Güç kültürü, bu yönüyle aile şirketlerinde daha çok karşımıza çıkmaktadır.

Bu tip örgütlerde vurgu, güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara yöneliktir. Örgütte iletişim biçimi yatay iletişimden çok dikey iletişim biçimindedir. Ancak üst düzey yöneticilerin güvenini kazanmış ve ehil oldukları düşünülen örgüt üyeleri karar ve uygulamalarında serbest davranabilmektedirler. Bu örgütler mevcut iletişim şekilleriyle hızlı karar alır ve hızlı çözümlerle tepki verirler (Sönmez, 2006, s.86).

Güç kültürünün egemen olduğu örgütler, liderlikte güç, adalet ve iyiliği temel alırlar. Liderlerden bütün gücün sahibi olan ve her şeyi bilendir. Liderin emri altında olanların veya astların itaatkâr ve gönüllü olmaları beklenir. Bu haliyle örgütlerde kurallara uymanın temelinde liderden kaynaklanan korku yer alır (İra ve Şahin, 2011, s. 3-4).

1.3.4.2. Rol Kültürü

Rol, kişiler arası ilişkilerde tarafların konumu biçimde tanımlanabilir. Örgüt kültürü içerisinde rol, belli konumdaki kişilerden konumlarına uygun olarak beklenen davranışları ifade eder (Sönmez, 2006, s.86).

Rol kültürüne sahip örgütlerde görev tanımları ve yetki sınırları net olarak çizilmiştir. Kurallar yazılı ve nettir.

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kaynakların kısıtlı olduğu örgütlerde bürokrasi faydalı olabilmektedir. Çalışanlar açısından rol kültürü, işin yapılması ve özellikle denetlenmesi sürecinde güvence olarak görülmektedir. Bu tip örgütlerde yöneticinin kişisel kaprisleri ve rasgele uygulamaları kurallarla sınırlandırılmıştır (Sönmez, 2006, s.86).

Rol kültüründe ayrıntılı işlemler, iş tanımlamaları, iletişim süreçleri ve anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar ortaya koyma gibi özellikler görülür. Bu kültürde rol veya iş tanımı o işi yapacak olan işgörenden daha fazla önem taşımaktadır. Bu örgütler biçimsel ve merkezidir (Sezgin, 2010, s. 147).

Rol kültürü, bu yönüyle büyük örgütlerde daha çok karşımıza çıkmaktadır. Örgütün amaçları belirlenmiş ve yetkileri yöneticilere yöneticilerin iş tanımları yazılı kurallarla çizilerek devredilmiştir. Örgüt, yukarıdan aşağıya doğru birkaç kişilik bir merkez kurulun altında hiyerarşik biçimde yetkilendirilmiş alt yöneticilerden ve işlerin uygulayıcısı olacak çalışanlardan oluşturulmuştur.

Rol kültürüne sahip örgütlerde yönetenler yönetilenlerin yeni çalışanlarının rol görevlerini sade, net, sınırlı ve ölçülebilir şekilde yapılandırdıklarında, etkili ve yeterli bir çalışma ortamı oluşacağı kabulüne sahiptirler. Bu kabul, rol kültürüne sahip örgütlerdeki yöneticilerin, örgütü bir makine gibi görmeleri ve bütün parçalarının bir makine gibi uyumlu çalışması için iş bölümüne ihtiyaç duyulduğunu düşünmelerine dayanmaktadır (İra ve Şahin, 2011, s.4).

1.3.4.3. Başarı Kültürü

Başarı kültüründe esnek yapılanma söz konusudur. Bu örgütlerde örgütsel bürokrasi katı ve aşılmaz değil, esnektir. Örgütte fonksiyonel ölçütler ile proje ölçütlerinden beraber yararlanılan matriks örgütlenme biçimi temel alınır. Örgüt içersinde uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilir. Alana özgü ve kısa süreli kararlar o alanda yer alan çalışma gruplarınca verilir ve uygulanır. Çalışanların kendi yetenelerini ön plana çıkaracak öğretici isteklendirmeye önem verilir (Sönmez, 2006, s.86).

Başarı odaklı örgüt kültüründe çalışmaların zamanında yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi, kurallara uyulup sınırlara dikat edilmesinden çok daha önemli kabul edilmektedir. Çalışanların bireysel olarak sorumluluk alması önemlidir. (Terzi, 2005, s.426)

Başarı kültürü, bu yönüyle geleneksel ve bölgesel örgütlerde daha çok karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra küçük danışmanlık örgütleri ve araştırma enstitüleri başarı kültürüne sahip örgütler arasında görülebilir.

Başarı kültürüne sahip örgütlerde yönetenler, yönetilenlere yani çalışanlarına, insanın doğası gereği kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevindikleri kabulüyle yaklaşır ve onlara güvenirler. Bunun yanı sıra çalışanlarından zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamaları beklerler (İra ve Şahin, 2011, s. 4).

1.3.4.4. Destek Kültürü

Destek kültürüne sahip örgütlerde örgüt üyeleri arasında karşılıklı bir ilişki, etkileşim olmasına; ilişkilerin formal değil informal olarak tariflenmesine;

Çalışanların yardımlaşma güdüsüyle davranmasına; çalışanların örgüte ve kendilerine güvenmelerine ve karar alma sürecinde katılımcı olmalarına önem verilir (Sönmez, 2006, s.86).

Destek kültürüne sahip örgütlerde örgüt yeleri arasında karşılıklı ilişki içinde oldukarı, çalışanların içe ve birbirlerine bağlı oldukarı gözlemlenmektedir. Ayrıca rgt yeleri arasında başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan örgütsel özellikleri korumak temeldir (Terzi, 2005, s.425).

Destek kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar ve örgütsel yapı arasındaki görünmez sınır zayıftır. Çalışanlar kendilerini örgütten sorumlu ve onun bir parçası olarak greceklelerinden örgüte bağlılıkları ve çalışma verimleri artacaktır.

1.4. Okul Kültürü Kavramı

Bir rgt olarak okul ve kültür kavramlarının ilişkisel olarak ele alınması öncelikle okulun doğru tanımlanmasını zorunlu kılmaktır.

Okullar, bir örgüt olmanın yanında toplumsal alanda üstlendikleri roller itibariyle son derece önemli örgütleridir. Yrtkleri müfredatın, sahip oldukarı amaçların, ülke geleceğinde taşıdıkları rln ve örgütsel çıktılarının insan olması nedeniyle diğer örgütlerden farklı bir noktada bulunmaktadır. Bu nedenle bir eğitim rgt olarak okullardaki örgütsel yapının, anlaşılması ve okulların örgütsel davranışlarının özümlenmesi büyük önem taşımaktadır. Görevi insanın yetiştirmek olan bir örgütün kültürü, güçlü ve insan odaklı olmalıdır. Bu nedendir ki okulların kültürleri önemli bir inceleme alanıdır.

Reyes (1992) ; okulu sadece bir takım bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak tariflemenin doğru olmayacağını ve okulun bir makine olmaktan uzakta, amaç ve işlevleri itibariyle politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olduğunu ifade eder (Akt: Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005, s.455-456).

Bilgiseven (1992); okulu “düşünülerek ve sistemli bir şekilde, okumada kullanılan bazı sembollerin takdimi sureti ile belirli bir zamanda belirli bir yerdeki toplantılara devam eden bir grubu, cehalet durumundan, zekâ, maneviyat, teknik bilgi ve hüneler bakımından aydınlatılmış hale getirmeye teşebbüs eden teşekkül” olarak tanımlamaktadır (Akt: Çınar, 2010,s.270).

Deal & Peterson (1991), her okulun kendi kişilik ve duygularına sahip olduğunu belirtmektedir. Bunların okullara yaklaştıkça hissedilmeye başlanıldığını; iyice yaklaşıldığında ise adeta koklanır ve tadılır olduğunu; örgüte gidildiğinde duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görüldüğünü; öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında işitildiğini ifade etmektedir. Uzun yıllardır “ilkim” ya da “ethos” olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denmektedir. Okulun kişiliği anlamına gelen kültür, değer kalıplarını, inançları ve belirli bir tarih içinde oluşan geleneklere yansıtılmaktadır. Okul kültürünü oluşturan inanç ve değer kalıpları okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına sosyal bir anlam kazandırır ve bu anlam, zamanla okul üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye başlamaktadır (Akt: İpek, 1999, s. 418).

Kültürel açıdan okul, öğrencilerinin bireysel yaratıcılıklarının, akademik yeterliliklerinin ve estetik duygularının gelişimine katkıda bulunan örgütlerdir. Bu durum da okullara, öğrencilerini toplumsal inanç, değer, norm ve sembolere göre sosyalleştirmek gibi bir rol yükler. İşlevsel bakımdan ise okullar, toplumsal düzlemde kültür taşıyıcısı ve kültürün devamlılığını sağlayan kurumlardır. Okulların,

farklı toplumsal sınıflardan, kültürlerden gelenler arasında bütünleşmeyi sağlaması, kültürel çatışmaları azaltması, ulusal çıkarlar çevresinde ortak bir birlik bilinci, gücü oluşturması beklenir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010, s.173).

Okul kültürü kavramı, temellerini örgüt kültürü kavramından almıştır. Bu duruma karşın okulların bileşenleri (öğretmen-öğrenci-veli) iç yaşamları gibi değişkenler nedeniyle kendine özgü farklılıklar taşıyor olmaları, yalnızca nesnel bir bakış açısıyla çözümlenmelerini ve anlaşılma olanağını imkânsızlaştırmaktadır.

Bir eğitim örgütü olarak okul, oldukça önemli bir alandır. İnsan ilişkilerinin niteliğini etkileyen ve aynı zamanda bu ilişkilerin niteliğinden etkilenen okul kültürü olgusunun incelenmesi önem taşımaktadır (Aslan, Özer ve Ağiroğlu Bakır, 2009, s.271).

Her bir okul farklı ve kendine özgü kültüre sahiptir. Her okulun kültürü yaşanan günlük olaylarla göre değişir ve yenilenir. Bu kültür büyümeyi artırır ya da büyümenin önüne engeller koyarak büyümeyi bastırır. Bir eğitim kurumunda okul kültürü bilincinin oluşması eğitimcilerin iş algılarını belirler ve günlük çalışmalarının bütün içersindeki anlamlarını daha iyi anlayabilmelerini sağlar. Bunun yanı sıra eğitimciler, okulun gelişme olanaklarını görebilir ve çalışmalarını bu yanda öğretilirler. Bu çerçevede okul kültürünü yorumlamanın yolu, okulun üyeleri tarafından geliştirilen anlamları ve sembolleri anlayabilmektir (Boydak Özan ve Demir, 2011, s. 108).

Okul kültürü, okulun temel kişiliğini oluşturmaktadır. Bu yönüyle okul kültürünü çözümlenmek, okullar arasındaki mevcut kültür ve başarı farklılıklarını görmemize yardımcı olmaktadır (Demirtaş, 2010, s.210).

Okullarda yönetici ve işgörenlerin, planlama aşamasından başlayarak eğitim sürecinin tüm aşamalarında ortak davranmasını sağlayan ana faktör “okul

kültürü”dür. Cafoğlu (1995)’nun da belirttiği gibi okuldaki bütün işgörenlerin aynı inanç etrafında toplanabilmesi için örgütte herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması gerekir. Okul kültürünün oluşumu sürecinde ise okulun tüm iç bileşenlerin (öğretmen, yönetici, öğrenci ve yardımcı personelin) iletişimi ve bu iletişim sonucunda ortaya çıkan etkileşimleri, okul kültürünün belirleyicileridir (Akt: Şahin Fırat, 2010,s. 74).

Bu iletişimin kurulma biçimiyle ilişkili olan okul kültürü, bileşenlerinin üzerinde son derece belirleyici bir niteliğe sahiptir. Örneğin okul; öğrencisinin akademik başarısının yanı sıra onun sosyalleşmesinde, tutum ve davranışlarının belirlenmesinde de etkilidir. Bu nedenle okuldaki iletişim şekli öğrencinin yukarıda değinilen başlıklardaki kazanımlarını belirlemektedir. İletişim sürecinin bir ögesi önemli bir ögesi olduğu okul kültürüne, okullarda yürütülen ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinliklerde önemli katkılarda bulunmaktadır. Okullarda yürütülen etkinlikler, toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, eğlenceler ve okul şarkıları gibi okulun kendine özgü öğeleri, okul kültürünün bileşenleri üzerindeki etkisinin yolları ve bizzat okul kültürünün parçalarıdır (Ayık ve Ada, 2009, s. 432).

Okulda kültürü, bileşenlerinin ortak hareket etmesi yönünde bir pusula gibi yön gösterici görevi üstlenir. Okul kültürü, bileşenlerine ne başarımları gerektiği konusunda yol gösterir. Okul normların kurulmasını belirler (Koşar ve Çalık, 2011, s.588).

Deal & Peterson (1999); okul kültürünün öğretmenlerin öğretmenler odasında ne konuştukları dahil, hangi ders anlatım tekniklerini önemsediklerini, mesleki gelişime yönelik tutumlarını, okullarındaki bütün öğrencilerin öğrenmelerinin önemine ilişkin düşüncelerini kapsar. Okul kültürünün okuldaki her şeyi etkilediği üzerinde durarak

güçlü, olumlu ve kolektif bir kültürün okul üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görüşüyle okul kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir (Akt: Gizir, 2008, s.186-187):

- Okulun etki ve verimliliğini artırma (öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenlerin performansı vb.)
- Okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturma ve problem çözmeye yönelik ortak yaşantılar sağlayacak kolektif uygulamalar geliştirme,
- Başarılı ve sürekli değişim girişimlerini destekleme, değişime açık olma
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin okula yönelik sorumluluk, bağlılık ve kimlik geliştirmelerini destekleme,
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin enerjisini, canlılığını ve isteklendirmeyi yükseltme,
- Okul içerisindeki günlük uygulamalarda neyin değerli ve önemli olduğuna odaklanmayı sağlama.

1.4.1. Okul Kültürünü Oluşturan Öğeler

Etkili okul için gerekli olan ön koşul, güçlü bir okul kültürüdür. Güçlü okul kültürü, okulun tüm bileşenlerinin özellikle okul programının uygulayıcıları olan yönetici ve öğretmenlerin belirlenmiş olan ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleriyle oluşur (Gökkyer, 2011, s.289).

Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır (Akt: Özdemir, 2006, s.415-416):

Paylaşılan Değerler: Örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütteki herkese açık olan değerlerdir. Kurumun üstlendiği her çalışmanın yapısında ve ortaya çıkan sonuç ürünlerinde yayılmış olarak görülürler.

Bu yapıyla değerlerin yazılı olmasına ihtiyaç hissetmezler çünkü müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi durumlarla okulun gerçekleştirdiği çalışmaların yapısal özelliklerinde ve sonuçlarında ortaya kendiliğinden ortaya çıkar ve okulun tüm bileşenlerini etkilerler.

Mizah: Mizah ve neşe, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesidir.

Hikâye Anlatımı: Her örgütün kendi tarihsel bakış açısını yansıtan, yerleşmiş hikâyeleri vardır. Yapısı gereğin bu hikâyeler, eğitici ve motive edicidir. Örnek alınması ve kaçınılması gereken durumlara yönelik bu hikâyeler örgüt üyeleri arasında bağlayıcı rolle sahiptir.

İletişim Ağı: Örgütlerde iletişim ağı yatay, dikey ve çapraz biçimlerde tariflenebilir. İletişimin biçimsel tariflenişi örgüt kültürünün anlaşılması açısından önemlidir. İletişim formal olabileceği gibi bazı açılardan informal de olabilir.

Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler): Ritüellerden anlaşılması gereken bilinen okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler okul kültürünü ortaya koyar. Seremonilere, açılış ve yılsonu yemekleri, geleneksel olarak düzenlenen piknikler örnek olarak verilebilir. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmîliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

Meslektaşlar Arası İlişkiler: Öğretmen ve yöneticiler arasındaki olumlu ya da olumsuz diyalog örgüt içi yardımlaşma, mesleki bilgilerin paylaşımı açısından uygun ya da uygun olmayan bir yapının oluşmasını sağlayarak okul kültürünü belirler. Tüm bu boyutlarıyla okul kültürü, okuldaki örgütsel davranışların yansıması olarak tanımlanabilir.

1.4.2. Okul Kültürünün Boyutları

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler okulun bileşenleridir. Okul kültürü bu bileşenlerce paylaşılan temel değer ve norm ile tutum ve yaklaşımlarla oluşur. Okuldaki kültürü anlamak için kültürü oluşturan öğelerden sonra kültürünün boyutlarını tanımlamak da zorunludur. Buna karşın okul kültürü kavramı, pek çok araştırmacı tarafından soyut çevre olarak görülmektedir ve okul kültürünün boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Okul kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde Akıncı (1998, s.140) 10 boyuttan söz etmektedir. Bunlar:

Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

Bütünleşme: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.

Yönetim desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.

Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

Ödül Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolöre edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıнын derecesidir. Bu boyutları bir araya getirdiğimizde örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede okul kültürünün anlaşılması için tüm bu boyutlara bakılarak okulun tüm personelinin (yönetici, öğretmenler, öğrenciler ve diğer hizmetliler) tutumlarını ve rollerini yorumlamak zorunludur. Ancak bu boyutların bütünlüklü olarak ele alınması eğitim kurumunun kültürü hakkında çıkarımda bulunulmasını imkânlı kılar.

Akıncı'dan farklı olarak Demirtaş ve Ersözlü (2007) ise araştırmalarında okul kültürü boyutlarını 5 başlık altında toplamışlardır. Bunlar:

İşbirlikçi Liderlik: Okul liderlerinin öğretmenlerin birbirleri ile etkileşimde bulunma ve öğretmenler arasında işbirliğini kolaylaştırma davranışlarını tasvir eden boyuttur.

Öğretmen İşbirliği: İşbirlikçi kültürü ifade eden öğretmen davranışlarını tasvir etmektedir.

Mesleksel Gelişme: Yeni düşünceler üretme ve okul geliştirme düşüncesi doğrultusunda öğretmenlerin sahip olduğu tutumları belirtmektedir.

Amaç Birliği: Misyon ifadesinin öğretimi nasıl etkilediğini göstermektedir.

Mesleksel Destek: Öğretmenler arasındaki mesleksel dayanışmayı ifade etmektedir.

Ayık ve Ada (2008) ise okul kültürünün boyutlarına bir boyut daha ekleyerek bu boyutları “İşbirliğine Dayalı Liderlik”, “Öğretmen İşbirliği”, “Mesleki Gelişme”, “Ortak Amaçlar”, “Meslektaş Desteği”, “Ortak Öğrenme” olarak 6 boyutta ele almışlardır.

Fırat (2007) araştırmasında okul kültürünün boyutlarını “Demokratik Yönetim ve Katılım”, “İşbirliği, Destek ve Güven”, “Okul-Çevre İlişkisi” ve “Bütünleşme ve Aidiyet” olarak 4 boyutta incelemiştir.

Bu çalışmada Şimşek’in (2003) araştırmasında olduğu gibi okul kültürünü boyutları 13 başlık altında incelenmiştir. Bu boyutlar; örgütsel bağlılık, kolaylaştırıcı değerler, insan kaynaklarını geliştirme, olumlu insan ilişkileri, etkili iletişim, uzun süreli istihdam, işbirliği ve güven, yüksek isteklendirme ve verimlilik, kontrol ve disiplin, rol açıklığı ve davranış rehberliği, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı, demokratik yönetim ve katılım ve okul müdürlerinin özellikleridir.

1.4.3. Okul Kültürünün Türleri

Okullarda birinden farklı kültürlerle karşılaşılır. Bu kültürler okulların, eğitim programın tariflenmesi ve yönetim yetkisinin paylaşımı sürecinden başlayarak, iletişim biçimi, ödül sistemi, denetleme mekanizmaları, çalışanların tutum ve davranışları ile isteklendirme dereceleri ve okulun temel ögesi olan öğrenci davranışları bakımından farklılıklar göstermesi sonucunu doğurur.

Okul kültürünü oluşturan kavramlar; okul üyelerince paylaşılan, normlar, değerler, inançlar ve geleneklerdir. Bu kavramlar bir yandan okul bileşenlerince oluşturulur diğer yönden okul bileşenlerinin düşüncelerini, tutum ve davranışlarını etkiler. Her okulun kendi iç yapılanmasındaki farklılıklar bu kavramların tanımlamalarını okula özel biçimde sokar bu durumda her okulu biricikleştirir. Aynı zamanda bu kavramlar bireyler arasındaki bağları kuvvetlendirir. Okul kültürü, çalışmalarda karşılaşılan karmaşık gücü anlamaya ve algılamaya yardım eder. Örgütsel kültürler; örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme, temel inanç ve değerlerin

örgüt üyelerince paylaşılma düzeylerine bağlı olarak güçlü ve zayıf olarak nitelendirilir (Özdemir, 2006, s.416)

Cheng (1993), güçlü okul kültürlerinin öğretmenleri daha iyi motive ettiğini tespit etmiştir. Okul, olumlu bir kültüre sahipse o okulda öğrenci ve işgören öğrenmesi artar. Diğer taraftan olumsuz bir kültüre sahip bir okulda profesyonel öğrenme bir değer olarak oluşmadığı gibi değişime karşı direnme de oluşur, demiştir (Akt: Terzi, 2005, s.424).

Okullar, diğer örgütsel yapılarda kabul edilebilecek bir yaklaşımla çok az insanın bildiği amaç ifadelerinin düzenlenmesi yerine doğaları gereği büyük ölçüde tüm bileşenlerince paylaşılan inanç, değer ve sembollere gereksinim duyar. Rutin anlamsızlıklar yerine anlamlı öğrenme ve yönetim törenleri, cansız-cılız toplantılar yerine düzenli ve heyecan verici seremoniler, soğuk figür ve olaylar yerine büyük ölçüde akılda kalabilecek güçlü semboller, okulların gereksinim duyduğu temel kültürel öğeler arasında yer almaktadır (Şişman, 1994, s. 38).

Bu yaklaşımdan hareketle güçlü ve olumlu bir okul kültürünün oluşumu ancak tüm okul bileşenlerinin ortaklaşmasıyla mümkündür. Bunun için tüm okul bileşenlerinin okul kültürünü sahiplenebilmeleri ve kültürün taşıyıcıları olabilmeleri hedefiyle okul kültürünün oluşumunda rol almaları sağlanmalıdır.

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlerine tam olarak bağlanmışlar ve çalışanlar arasındaki bağ güçlü, örgütsel kültürü sahiplenme isteği yüksektir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise bu durum gözlenememektedir. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamadıklarından çalışanlar arasındaki bağ oldukça zayıf olduğu gibi çalışanların örgüt kültürünü sahiplenmeleride zayıftır (Güçlü, 2003, s.150).

Güçlü örgüt kültürlerinde genel değerlerde ortaklaşma yaşanır ve bileşenlerin davranış biçimlerinde gözlemlenebilir benzerlikler oluşurken zayıf örgüt kültürlerinde genel değerlerde ortaklaşma olmadığı ve üyelerin davranış biçimlerinin belirgin biçimde farklılaştığı görülmektedir.

“Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler.” Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve örgüte uyum sağlaması güçleştiren bu durum sonucunda üyelerin bireysel yaklaşımları, tutum ve inançları ön plana çıkar ve ortak kültürün yaratılmasından uzaklaşılır (Berberoğlu, 2003, s.195).

Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla, örgütün kültürel değerlerinin üyeler tarafından birtakım süreçlerle (öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma, disiplin ve kontrol) içselleştirilmesi zorunludur. Bunun sağlanması durumunda örgüt üyelerinde isteklendirme, bağlılık ve performans artışı görülür ve örgüten uzaklaşma eğilimleri azalır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001, s.34-35).

Zayıf örgütsel kültürde yukarıdaki durum gözlemlenemez. Zayıf okul kültürüne sahip okullarda (Özdemir, 2006,s.146):

- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıflamıştır,
- Tüm üyeler birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler,
- Diyalog zayıflamıştır,
- Motivasyon düşüktür,
- Üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır,
- Yıkıcı çatışmalar artmıştır,
- Koordinasyon bozulmuştur,
- Üyeler arasında sevgi-saygı zayıflamıştır

Bu tür kurumlarda üyeler belirgin olmayan bir ortamda ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Bu durum üyelerde okula güvenmeme, okulun işlerini sahiplenememe ve benimseyememe hatta okulda çalışmak istememe gibi tutumların gelişmesine yol açar. Bunun sonucu olarak da örgüt kendisinden beklenen performansı gösteremez. Bu durumun tam zıttı olarak güçlü kültüre sahip olan okullarda ise (Özdemir, 2006, s. 417):

- Kalite bir alışkanlıktır;
- İnsanlar kendilerini daha iyi ve motive edilmiş hissederler;
- Mutlu aile havası vardır;
- Meslek aşkı ve şevki örgüte yayılmıştır;
- Bireyler değişikliklere açıktırlar;
- Üyeler onurlu ve özgüvenlidir;
- Güven, paylaşım ve değer verme duygusu temel unsurdur;
- Üyeler birbirlerine karşı yüksek beklenti içindedirler;
- Karşılıklı destek ve güvene dayalı iş birliği ruhu vardır;
- Üyeler sorunlarını birbirleriyle paylaşırlar;
- Ortam, bireylerin kendilerini yenilemelerine uygundur;
- Ahlâki değerler ve sorumluluklar ön plandadır
- Çalışanlar, paylaştıkları anlamlı amaçları içtenlikle öğretim sürecine taşırlar;
- Oluşturulan temel ilkeler, birlikteliği, çok çalışmayı ve gelişmeyi teşvik edicidir;
- Gelenek ve âdetler, öğrenci başarısını arttırıcı, öğretmen ve velilerde sorumluluk bilincini kuvvetlendiricidir;
- Başarı, eğlence ve mizah bir aradadır; insanlar çalışırken aynı zamanda eğlenirler

1.4.4. Okul Kültürünün Yönetim ve Denetimi

Eğitim kurumlarının başarısında ve yeniden yapılanmalarında kültür önemli faktördür.  nk  bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve olumlu bir ortamın oluşmasına bağlıdır ( zdemir, 2006, s. 418).

Okul müdürlerinin ilk görevi, okulun başarisının yaratılması ve yeniden yapılanmanın sağlanması için okulda güçlü ve olumlu bir kültür oluşmasını sağlayacak planlamayı yapmak, uygulamayı  rmektir. Okul müdürleri, okul amaçları ile okulun kendine özgü işleyiş yasalarını belirlemek zorundadır  nk  okul kültürü büyük oranda okul müdürünün liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, o kültürü yönetme ve denetlemekle sorumludurlar. Okul müdürleri, başarılı olabilmek için öncelikle mevcut kültürü bilmek zorundadırlar. Değişim ve gelişim hakkında alınacak kararların belirlenmesinden önce varolan kültürün öğrencinin başarisına ve öğretmenin gelişimine olan etkisi iyi anlaşılmalıdır ( elikten, 2003,s.3).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi "Okulu müdür yönetir." şeklindeyir. Bu madde de okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorunda olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır ( zdemir, 2006, s. 418).

Okul yöneticisi olarak müdürlerinin kendi örgütsel güçlerinin farkına varmaları ve bu gücü okul kültürünün tüm bileşenlerce paylaşılan ve sahiplenilen olumlu bir okul kültürü yaratmada kullanmaları gerekmektedir.

Güçlü okul kültürü; yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011, s. 138).

İyi yönetilen ve güçlü bir kültüre sahip okullarda öğretmenler işlerini seyerek yapar, öğrenciler okulda bulunmaktan zevk alır, akademik başarı artar ve okul dış çevre açısından bir cazibe merkezi haline gelir. Böyle bir ortamda okulun tüm bileşenleri, okulun üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütsel bağlılık artar. Bu durum bir sarmal gibi okul kültürünün gücü ve sürekliliği üzerinde de sürekli olarak olumlu yönde bir etki yaratır.

Özgün, güçlü ve olumlu bir okul kültürü oluşmasına katkıda bulunan okul yöneticisinin ikinci görevi yaratılmış bir mevcut kültürü çevreye tanıtmak ve sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirmektir. Çünkü öğrenci velileri ve okulun dış çevresi okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkar ve kültürün devamlılığına katkı sunarlar. Bunun başarılması durumunda, bazı çevresel olanakların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Özdemir, 2006,s.418).

Okul yöneticisinin bir diğer görevi, okul kültürünü denetlemektir. Denetim süreci, kültürün eskimiş ve çağa uygun hale gelmesi gereken yönlerini tespiti, kültürü bozucu etiyeye sahip sızmaları tespiti, kültürün devamlılığını sağlamaya dair tedbirleri almaya yönelik tüm çabaları içerir. Ancak denetimin, sağlanma biçimi de son derece önemlidir. Yalnızca yazılı kurallara bağlı ve okul bileşenlerinin rol almadığı bir denetim süreci olumlu olmaktan çok olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Okul kültürü içerisinde yer alan değerler ve normların kendileri aslında güçlü bir denetim mekanizması oluştururlar. Yazılı olmayan kuralları denetlemenin en belirgin yolu, okul bileşenlerinin okul kültürünün değerlerine ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmek yönünde alınacak tedbirlerdir. Okulun düzenlediği geleneksel törenlere katılımı sağlamak, okulun felsefesini ve sembollerini benimsetmek gibi başlıklarda atılacak özendirici adımlar okul kültürünün

denetiminde başvurulabilecek yollar arasında görülebilir. Güçlü bir okul kültürü yaratmayı başaran bir okul yöneticisinin denetim görevi kendiliğinden azalmaktadır. Çünkü güçlü okul kültürlerinde bürokratik kurallar azalırken, öğretmenlerin örgütüne sahiplenmelerinden ve örgüt kültürünü içselleştirmelerinden kaynaklı kendi davranışlarını düzenleyebildikleri görülmektedir (Çelik, 2002,s.68).

1.5. Örgütsel İletişim

Sosyal bir varlık olan örgütler için iletişim kaçınılmaz bir faaliyettir. Örgüt üyeleri ancak iletişim ağları ve araçları aracılığı ile örgütsel ilişki kurmakta ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilmektedirler. Örgütsel İletişim, örgütün işleyişi ve yönetimi sürecinde örgütsel amaca ulaşmada etkin bir rol oynamaktadır. Anoloji yapılarak, örgüt bir insana benzetilirse iletişim kanalları kan damarları, bilgiler ise kan hücreleri olarak kabul edilmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.491).

1.5.1. İletişim Kavramı

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana insan, kendi dışındakiyle (diğer insanlar, doğa, hayvanlar vb.) etkileşimde bulunarak varlığının devamlılığını sağlamıştır. Bu durum bir tercih olmaktan çok kaçınılmaz bir kural biçiminde insanın insan olma sürecine eşlik etmiştir. İnsan, kendi dışındakiyle iletişim kurarken nesnelere, sesini, yazıyı kullanmış ve iletişim sürecinde belirleyici olarak da çoğu zaman farkında olmadan içinde bulunduğu kültürü kalkış noktası almış, kültürünü aktarmış, kendi dışındakiyle kültürünü tanımış ve almıştır.

İletişim ile ilgili yapılmış pek çok çalışma bu kavramın insan ve örgüt yaşamındaki önemine değinmiştir. Günümüzde kullanılan iletişim kavramı önceki kullanımına nazaran daha geniş kapsamlı bir bilgi alışverişini ifade etmektedir.

İletişim kavramının çok sayıda ve birbirinden farklı tanımlamaları vardır. Bunlardan bazıları şöyledir: İletişim, düşüncenin konuşma ile karşılıklı değiş tokuşudur; iki kişinin birbirini karşılıklı olarak anlaması, insanın karşısındaki kişiye kendini anlatabilmesi sürecidir; bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılmasıdır; duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir; kişinin belleğinde olanın başkaları ile paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir (Eroğluer, 2011, s. 121-122).

Köken olarak Latince “communicare” sözcüğünden gelen iletişim sözcüğü, dilimizde en net tanımlamasıyla “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi süreci olarak belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.3).

Baker (2002) iletişimi “mesajların göndericiden alıcıya geçme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Türkçe sözlükte (TDK, 2005) iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” biçiminde tanımlanmaktadır.

Oskay (2011) iletişimi “insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgu” olarak tanımlamaktadır.

Dökmen (2002) iletişimi, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” biçiminde tanımlamaktadır.

Baloğlu (2001) ise iletişimi “bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el-kol hareketi gibi simgeler aracılığıyla düşünce dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir süreç” olarak ifade etmektedir.

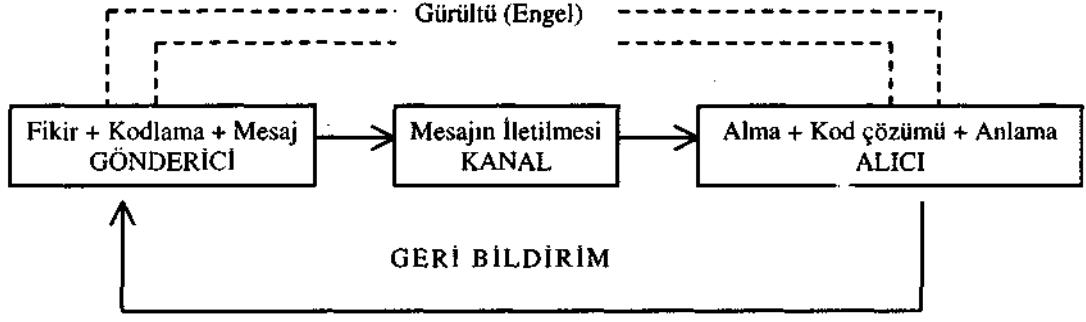
İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış Őekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman ve nsal, 2005, s.19).

Bu tanımlamalardan hareketle, kaynağını ortak yaşamdan alan iletişim kavramı, genel bir kabulle, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması biçiminde tariflenir.

1.5.1.1. İletişimin Süreci

İletişim karşılıklı bir eylemdir. Bu nedenle iletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri gönderici yani kaynak, diğerisi ise alıcıdır. Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar, yani sözcüklere, rakamlara, Őekillere veya beden diline dönüştürür. İletişimde buna “sembol oluşturma” denir. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir (MEGEP, 2011, s.5)

İletişim süreci, en basit düzeyde, iletiyi gönderen, iletiyi alıp açımlayan ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılan kodlama yöntemi biçiminde ifade edilmektedir (Oskay, 2011, s. 10).



Şekil 1.1. İletişim Süreci

Kaynak: Budak, G. & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, s.493.

Yukarıdaki tanımlarda ve Şekil 1’de de görüldüğü gibi iletişim süreci başlıca altı ögenin bir araya gelmesi ile oluşur. Bunlar: gönderici (kaynak), kanal (taşıyıcı), alıcı (hedef), mesaj (ileti), gürültü (engel) ve geribildirim (dönüt)’dir. Bu süreçte kaynak belirli bir amaçla oluşturduğu ve ya birlikte yaşam gereği kendiliğinde oluşan mesajını belli bir kanaldan alıcıya ulaştırır ve ondan aldığı geribildirimle iletişimi tamamlar.

Gönderici (Kaynak) : İletişim sürecini başlatandır. İletmek istediği bir mesaja sahiptir. Bu yönüyle iletişim sürecinin en önemli bileşenidir.

İletişimde gönderici, iletişim sürecinin başlatıcısı olarak bilgi veya mesajları hazırlayan, mesajları alıcıya gönderen ve ileten olarak önemli bir role sahiptir. Kaynak, kimi zaman bir kişi kimi zaman kitap, gazete, dergi, radyo ya da televizyon istasyonudur. Gönderici tek kişi olduğunda kişi, gazete, dergi ya da radyo olduğunda kurumsal yapı söz konusudur (Oskay, 2011, s. 10).

Fikri, arzuyu ve gereksinim ve bilgilerini alıcıya iletme sürecini başlatan gönderici bu bilgi, duygu ve düşüncelerini bir dizi sembol veya harekete çevirerek

kodlar (Öztürk, 2003, s.278). Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. İletişim önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre mesaj olarak iletecek bir düşünce oluşturur. Yani, mesajı iletmeden önce onu “kod”lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici mesajı, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür (MEGEP, 2011, s. 5)

Kanal (taşıyıcı): Kanal; iletinin kodlanma, mesajın sunulmuş biçimidir. Bu süreçte aracılık eden her şey kanal olarak kabul edilir. İletişimde mesajlar, sözlü ya da yazılı olarak sunulabilir.

Gönderici ve alıcı arasındaki tüm bağlar kanal olarak ifade bulmaktadır. Beş duyu organı gibi fiziksel, telefon ve telsiz gibi mekanik ya da örgütsel iletişim kanallarından bahsedilmektedir (Budak ve Budak, 2004,s. 498).

İki insan arasındaki yüz yüze iletişimde atmosfer, telefon konuşmasında elektrik akımından değişimleri taşıyan kablo, telsizde havadaki iyonlar iletişimde iletiyi taşıyan kanal görevi yüklenirler (Oskay, 2011, s.10).

Alıcı (Hedef) : İletişim bir diğer önemli bileşeninde mesajın hedefi konumundaki alıcıdır. Alıcı, Mesajın gönderildiği ya da gönderilmek istendi kısacası seslenilmek istenen birimdir ya da kesimdir. Mesajı okuyan, dinleyen ve izleyendir.

Hedef, belli bir kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü ya da sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır. Alıcı kendisine ulaşan mesajın cevabını, karşı mesaj halinde geriye ya da başkalarına yansıttığı zaman tepkisini ortaya koyarken kendisi kaynak durumuna dönüşür (Küçükahmet, 2000, s.27).

Mesaj (ileti) : İletişim sürecin başlamasına gerekçe olarak kabul edilebilecek olan iletişim mesaj ögesi süreç içersinde son derece önemli bir yere sahiptir.

Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür (Gürgen, 1997, s.16).

Gürültü (Engel): iletişim sürecinde değiş tokuş edilen iletilerde kaynak ve hedef tarafından öngörülmemiş, istenmeyen ve iletişimin kötü işlenmesine ya da tümünü engellemesine neden olan şeylere gürültü denir (Çağırıcı ve Yeğenoğlu, 2007, s. 35). Tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan her şey, iletişimde engel ve gürültü yaratmaktadır. Bir gönderici bir şeyi anlatmaktan veya alıcı bir şeyi anlamaktan yoksun ise bu durum gürültü oluşturmaktadır. Bunun dışında fikir, doğru simgelerle temsil edilmiyorsa yine gürültü meydan gelmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.501).

Geribildirim (Dönüt): İletişim sürecinin en önemli öğelerinden biri olan geri bildirim bu sürecin başarısının değerlendirilmesi ve devamlılığı açısından son derece belirleyicidir.

Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi akışıdır. Bu sayede, gönderici mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geribildirim olmadığı bir iletişim, "tek yönlü iletişim" iken, geribildirim olduğu iletişim "çift yönlü iletişim"dir. Geribildirim, bir tür kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkiler

İletişim sürecinin son unsuru geribildirimdir. Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geri-bildirim olarak adlandırılır. Kaynak, kendisine ulaşan mesajı değerlendirerek mesajını yeniden düzenler ve iletir. Bir mesaj göndericiden alıcıya, sonra tekrar göndericiye geri bildirim yoluyla iletilir. Geri bildirim, hedefin mesajı

nasıl yorumladığını gösterir. Geri bildirim, alıcının tepkisini göndericiye aktarmasıdır. Geri bildirim, iki yönlü iletişimin ortaya çıkmasının zorunlu bir unsurudur. İletişim süreçlerinde temel kültürel ve dil farklılıkları, iletişim problemlerine neden olur. Bu durumda, sağlıklı bir geri bildirimde bulunulamaz (MEGEP, 2007, s.20).

Alıcının mesaja verdiği tepki, alıcının mesajı nasıl yorumladığını gösterir. En iyi geri bildirim yüz yüze gerçekleştirilen iletişim türünde görülmektedir.

Yüz yüze iletişim türünde kaynak, alıcıda oluşturduğu etkiyi doğrudan gözleme şansına sahiptir. Ancak her iletişim türünde kaynak, bu imkânı her zaman bulamaz. Dönütü ölçmek için denetim sistemleri oluşturulup, araştırmalar yapılır (Küçükahmet, 2000, s. 18)

1.5.1.2. İletişim Türleri

İletişim, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. İlk sınıflandırma kullanılan kodlara göre yapılmıştır. Bunlar; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç gruba olarak ele alınmıştır.

Sözlü iletişim: Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, brifingler, halka hitaplar, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar vb. biçiminde kurulur. Sözlü iletişim, yüz yüze olabileceği gibi radyo, televizyon ve telefonla da olabilir. (MEGEP, 2007, s.31)

Sözlü iletişim“dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını ve yazışmalarını dille iletişim kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Dille

iletişimde kişilerin“ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir (Kuzu, 2003, s.158).

Sözsüz iletişim: Sözcükleri kullanma tarzımız kadar bakış, duruş, hareket, sesin kullanımını ve kıyafetimiz yoluyla da sürekli olarak mesajlar göndeririz. Bu nedenle, iletişimin sözel olmayan unsurları bazen sözel unsurdan daha önemli olabilir.

Alınan sözsüz bilgi, verilen karşılığa veya belirli bir durumda oynanan role ilişkin karar verme esnasında sık sık kullanılabilir (Altıntaş ve Çamur, 2001, s. 15).

Beden dili olarak da adlandırılan sözsüz anlatımlar, insanlığın tarihiyle birlikte başlar. Yapılan araştırmalar, kişilerin karşılıklı konuşmalarında mesajın yüzde 35’ inin sesli, yüzde 65’inin ise, sessiz kanallarla iletildiğini göstermiştir. Sesin tonlanarak kullanımını, mesaja farklı anlamlar yükleyebilir. Konuşulan dil, dilin kullanım şekli, ses tonu, yazılı iletişimde yazının biçimi, içinde bulunulan ruhsal durum, gönderici veya hedefi kitle durumundaki kişinin dile getirmek istediklerine ilişkin bir anahtar oluşturur. Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden biridir. İletişimin birincil aracı dildir. Fakat mesajın gönderilmesinde ve alınmasında iletişime katkı sağlayan başka faktörlerde vardır. Sözsüz iletişim veya vücut dili yoluyla; elbiseler, mekân kullanımı, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması, mesaj iletimine yardımcı olur (MEGEP, 2007, s. 32)

Yazılı iletişim: Yazı insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazının icadı, bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuş ve aynı zamanda yazı, hem din kurumunun hem de devletin siyasal örgütlenme biçiminin üzerinde önemli etkide bulunmuştur. Yazı, merkezi bürokrasi ve taşra örgütleri arasında toplumsal yaşamın temel ilkelerini, siyasi otorite tarafından eşgüdümleşmesi olanağı sağlamıştır (MEGEP, 2007, s. 34).

Mesajı, katılımcıların anlayabileceği ortak simgeler aracılığı ile (tahta, slayt vb.) iletmemizdir. Burada iletişim aracı yazıdır. İçerik, destek materyaller ve ortamlarla sunulur (moodle.midas.baskent.edu.tr).Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden çok, örgütsel iletişimde büyük bir öneme sahiptir.

Örgütsel iletişimde yazının önemi gittikçe artmaktadır. Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplamaı nedeniyle gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır (MEGEP, 2007, s. 34).

Bir başka iletişim sınıflandırmasına göre ise iletişim, kişisel, toplumsal ve örgütsel iletişim olarak gruplandırılmıştır (Türkmen, 2000, s. 19):

Kişisel İletişim: İnsanlar arası kurulan en yalın iletişim türüdür. Kişi ya da kişilerin karşılıklı olarak ya da bireysel iletişim araçları aracılığıyla kurdukları iletişim türüdür.

Toplumsal İletişim: Toplum yapısı içersinde, ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplum üyelerinin sahip oldukları değerleri kitle iletişim araçları aracılığıyla kurdukları iletişim türüdür.

Örgütsel iletişim: Örgütsel yapı içersinde, örgütün amaçlarına ulaşması için iletişim zorunludur. Çünkü iletişim örgütsel yapı içersinde kurulması gereken koordinasyonu, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamaya hizmet eder. Bu nedenle örgütsel iletişim belli kurallar içinde örgüte ait araçlar aracılığıyla gerçekleşen iletişim türüdür.

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise kişi içi iletişim, kişiler arası iletişim, kitle iletişimi, örgüt içi iletişim, biçiminde dört gruba ayrılmaktadır (Dökmen, 2002, s. 20-40).

1.5.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi

Örgüt, doğası gereği tüm bileşenlerinin birbirini etkilediği ve tüm bileşenlerin birbirinden etkilendiği bir yapıdır. Bu etkileme ve etkilenme süreci örgütün iç dengelerini ve kültürünü oluşturmaktadır ki, bu sürecin sağlıklı ilerlemesi ile örgütsel iletişimin kurulma biçimi arasında daima bir paralellik bulunmaktadır.

Örgütsel iletişim; örgütün amaçlarına ulaşması adına planlama yapma, yöneltme, üyeler arasında eşgüdümü sağlama ve süreci denetim altında tutma gibi eylemleri gerçekleştirirken, örgütün kendi içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (Türkmen, 2000, s.40).

Örgütsel iletişim; örgütün değişen dünya koşullarına, toplumsal ve teknolojik bir çevresine uyum sağlamasına, bu değişimin içinde sürekli olarak gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak üzere devamlı olarak değişmesine olanak sağlayan bir sistemdir (Karcioğlu, Gövez ve Kâhya, 2011, s. 329).

Örgütsel iletişim “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir. (Kocabaş, 2005, s. 248)

Örgütsel iletişim “kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır” (Okay, 2000, s. 280).

Tüm bu tanımlamalardan varılacak nokta, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan koşulların yaratılmasında, örgütsel iletişim başat rol oynamakta olduğudur.

İletişim faaliyetinin belli bir amacı vardır. Örgütsel iletişimin amaçları: Örgütsel ve yönetsel işlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, örgüt üyelerinin aralarında etkin bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında yaşanan problemlerin çözümü ve çatışmaların önlemesine etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte, çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim motivasyonlarını arttırmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 414).

Örgütsel iletişim, örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması için şarttır. İletişimin yeterli olduğu örgütlerde, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durğun, 2006, s. 119-120).

Örgütsel iletişim “birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır” (Pira ve Baytekin, 2004, s.768)

İletişim örgütü bir arada tutar. Örgüt için hayatidir. Örgütsel iletişimin önemi ve doğru kurulduğunda yararları şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004, s. 3-4):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.

- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, isteklendirme, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır. Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür

1.5.2.1. Örgütsel İletişiminin İşleyişi

Örgütler, ortak işin planlaması, yürütülmesi ile sonuçlarının değerlendirilmesi gereği nedeniyle iletişimin yoğun bir işleyişe ve akışa sahip olduğu alanlardır. Bu nedenle bilgilerin ve fikirlerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi bulunmaktadır. Bu sistem birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu iletişim sistemi içinde farklı merkezlerden alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.507).

Örgütsel iletişimde verimliliğin sağlanması için hem örgütün çalışanları arasında, yani içyapısında gerçekleşen hem de örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinin iletişimde kendine yer bulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda

örgütsel iletişimin işleyişi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bu biçimlerden birincisi örgüt içi iletişim ikincisi örgüt dışı iletişimdir (Demirtaş, 2010, s.415).

1.5.2.1.1. Örgüt İçi İletişim

Örgütlerde tepe yöneticilerden tüm çalışanlara örgütün bütününde gerçekleşen bilgi akışı ya da her türlü mesaj olarak tanımlanabilir. Örgüt dışı iletişim ise örgütün yakın ya da uzak, resmi ya da iresmi dış çevresi ile kurduğu iletişimdir (Demirtaş, 2010, s. 415).

Örgüt içi iletişim, yapısal olarak formel (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Goebel, Marshall ve Locander, 2004, s. 32).

Formal (Biçimsel) İletişim: Örgüt çalışanları arasında, işin tüm süreçlerinde fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılar. Örgütün üst yönetimi örgütün etkinliğini arttırmak ve istenilen örgüt amaçlarına ulaşmak isteğiyle bilinçli olarak oluşturduğu bu iletişim ağı ile örgütün hiyerarşik yapısı ile çevre arasında bilgi akışını sağlayan tanımlı kanallar yaratır. Bu iletişim formeldir (Demirtaş, 2010, s. 415).

Bu ifadeden de görüleceği üzere biçimsel iletişim sistemi, örgütün hiyerarşik yetki yapısıyla sınırları çizilmiş olan, organizasyon içi ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Bu yapı içerisinde örgüt üyelerinin rolleri birbirlerinde farklı biçimsellikte çizilmiştir. Her üyenin bir rolü ve statüsü ve buna bağlı yetkileri vardır. Biçimsel iletişimde bilgiler herkese aynı miktar ve şekilde ulaşmaz bu iletişim biçiminde bilgiler hiyerarşik yapılanma gereği süzgeçten geçirilerek ilgili üyelere ulaşır.

Etkin bir yönetimin olması için iletişim kanallarında bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde açık bir sisteme ihtiyaç vardır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s.66).

Örgütlerde formal iletişim, üç şekilde gerçekleşir. Formal iletişimin dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekli mevcuttur. Dikey iletişim de kendi arasında ikiye ayrılır: yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı doğru yapılandırılmış iletişim. Yukardan aşağı iletişim üstlerin astları ile olan iletişimini kapsar. Aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile olan bilgi akışıdır. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletilirken çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler. Bu iletişim kanalı genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı işler (Bakan ve Büyükmeşe, 2004, s. 4).

Yatay iletişim ise birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan çalışanlar arasındaki iletişimidir. Diğer bir deyişle yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. Yatay iletişim hem bölümler içinde hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelmektedir.

Çapraz iletişim bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir-komuta zincirinde tüm bağlantıları dolaşması gerekmektedir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. (Budak ve Budak, 2004, s. 510).

İnformal (Biçimsel olmayan) İletişim: Örgütsel iletişimin sağlanmasında, örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu, söylenti ve fısıltı yoluyla bir ilerleyiş sağlanıyorsa buna biçimsel olmayan (informal) iletişim denir. Bu yanıyla informal iletişim örgüt yapısı içerisinde kendiliğinden gelişme özelliğine sahiptir ve aralarında statü farkı olmayan örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bilgilere dayanır.

Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber bazen işleri hızlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişi yoluna gidilebilir. İşte bazen işleri hızlandırmak bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s. 66).

İnformal iletişimin ortaya çıkma nedenleri, formel iletişimin iyi örgütlenememesi, bu iletişim tipinin işleyişteki yetersizliği, ihtiyaçlara yanıt üretmemesi, resmi ve katı oluşu ile insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak oluşudur. Örgüt üyeleri örgütün iletişim akışı içerisinde karşılanmayan iletişim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla informal iletişim biçimlerine yönelirler.

İnformal iletişim söylenti ve grup zinciri olmak üzere iki grup altında sınıflandırılır. İnformal iletişim de söylenti; herhangi bir grup üyesi tarafından ortaya atılan ve tam anlamıyla doğruluğu net olmayan haberlerin örgüt içinde dolaşmasıdır. Grup zinciri ise; uzun bir alıcı hattı boyunca bilgi aktaran tek hat zinciri, bir kişinin ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söylemesini içeren dedikodu zinciri, bilginin rastgele aktığı ihtimal zinciri şekillerinde oluşur. Araştırmalara göre kurum çalışanları ihtiyaç duydukları bilgilerin %70'ini dedikodu yoluyla öğrenmektedir (Demirtaş, 2010, s.416).

Bu tip iletişim, formal iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlıdır. Söylenti ve dedikodular örgütte çok kısa sürede daha çok alıcı bulur. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle informel kanallardan öğrenirler. Aynı haber formal kanallardan iletilinceye kadar artık bu haber eski bir haber konumuna düşmüştür. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir. Örgütte çıkan söylentilerin yaklaşık dörtte üçü doğrudur. Çalışanlar bunlara inanırlar. Bununla beraber sıklıkla mesajlar çarpıtılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Söylenti kulaktan kulağa dolaşırken çalışanların büyük çoğunluğuna yanlış şekilde aktarılabilir. Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler. Informel iletişimin birçok faydası olup genellikle ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkmasına rağmen, asılsız söylenti ve dedikodulara dikkat edilmesi gerekir. Asılsız söylenti ve yanlış dedikodular moral bozukluğu yaratabilir ve üretkenliği düşürebilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004,s. 4-5).

Böyle bir iletişim biçimi, sağlıklı ve yararlı değildir. Doğal iletişim olarak da adlandırılan formal iletişim kanallarının yetersiz olduğu dönemlerde hızla oluşan ve genişleyen informel iletişim zaman zaman formal iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına da hizmet etmektedir (Demirtaş, 2010b,s. 416).

1.5.2.1.2. Örgüt Dışı İletişim

Her örgüt değişik bileşenlerden oluşan bir dış çevreye sahiptir. Örgüt dış çevresi tarafından belirlenir ve dış çevresini belirler. Örgütlerin yapıp etiklerini, dış çevrelerine anlatabilmeleri ve dış çevreleriyle etkileşimden yararlanabilmeleri için örgüt dışı iletişim son derece önemlidir.

Örgüt dışı iletişim, örgütlerin, örgüt dışında her türlü hedef kitlesi ile gerçekleştirdikleri iletişimdir. Örgütün dış hedef kitleleriyle etkileşim içerisine girmesinde örgüt dışı iletişimin büyük bir önemi bulunmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 121).

Bilindiği gibi örgütler açık birer sistemdir. Belli bir dış çevrenin içinde yaşayan örgütler, sürekli biçimde değişen bu dış çevre koşullarına uymak için çaba göstererek ve toplumsal ilişkiler kurarak yaşamlarını sürdürebilir ve amaçlarına ulaşabilir. Bu nedenle örgütler, örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da sağlıklı biçimde işletmek zorundadırlar. Örgüt dışı iletişim kanalları; örgütü çevreye tanıtmak ve dış çevreden olup bitenden haberdar olmak amaçlarını güder. İşletme açısından gelen bilgiler örgütün karar merkezlerinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarına olanak vermektedir (Budak ve Budak, 2004, s.511).

Örgütler, müşterileri, rakipleri ve diğer gruplarla etkileşimlerini, örgüt dışı iletişimle kurmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 16).

1.5.2.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkilere zemin hazırlayan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak, hem örgütsel etkinliği arttırmakta, hem de hizmet üretim sürecini medyana getiren elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadır. Her örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için belli görevleri, işlevleri yerine getirmektedir (Demirtaş, 2010, s.414). Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurulamaz ise örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkânsız kılar

bazen ise daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir (Eroğluer, 2011, s.123). Örgütsel iletişimin işlevlerini ana hatlarıyla şu şekilde sıralayabiliriz (Demirtaş, 2010, s. 414):

- Bilgi sağlama,
- Örgüt üyelerini motive etme,
- Bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etme,
- Emretme ve öğretme,
- Etkileme ve ikna etme,
- Duygu ve hisleri ikna etme,
- Ast-üst ilişkilerini düzenleme,
- Değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyum kolaylaştırma

Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü insanların düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki yapmayı amaçlamaktadır. Çalışanlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde çalışabilmesi, örgütün hedeflerini benimsemelerine bağlıdır. Çalışanlar tarafından amaçların benimsenmesi ise ikna etme ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin örgüt tarafından etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmelerinde ve gereği gibi yerine getirmelerinde iletişimin emredici ve öğretici işlevi önemli rol oynar. Yönetim çalışanlara bu iletişim işlevi ile daha kolay ulaşarak örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlarken, iletişiminin diğer önemli bir işlevi de birleştirme ve koordinasyon sağlamasıdır. Örgüt içindeki karşılıklı ilişkiler göz önüne alındığında iletişimin birleştirme işlevinin örgüt yaşamında önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Eroğluer, 2011, s. 123).

1.5.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgüte yeni katılan her yeni üye ve örgütün eski üyeleri, örgütsel kültürü ve bireysel davranışlarını yönlendiren bu kültür öğelerini örgütsel iletişim içerisinde gerçekleşen bilgi alışverişi ile öğrenir. Örgütün önceliklerini, davranış kalıplarını, amaçlarını ve vizyonunu üyelerine taşıyan örgütsel iletişim bu boyutuyla örgüt kültürünün devamlılığı ve yeni üyelerin örgüte adaptasyonu sağlamasıyla son derece önemlidir.

Çalışanların sorumluluk alanları, işlerin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı ve örgütsel statüye bağlı olarak kimden hangi rolün beklendiği gibi örgütsel işleyişe dair tüm başlıklar örgütsel iletişimle sağlanmaktadır. Bu nedenle örgüt iletişimin etkin hale getirilmesi son derece kritiktir. İletişim, örgütün dikkatini, başarılması gereken örgütsel amaçlar üzerinde toplamaktadır. Örgüt üyelerinin kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri için gerekli bilgileri onlara verir. Örgüt üyelerini motive eder ve çalışanların örgüte katkıda bulunmalarını kolaylaştırır.

Örgütlerde iletişimin dört temel amacı vardır. Bilgiyi paylaşma, isteklendirme, örgütü ve bilgiyi kontrol altında tutmave çalışma heyecanı yaratmadır. Bu fonksiyonlar aynı zamanda örgütsel iletişimin kurulma amacıdır. Örgütsel iletişim, örgüt ve onun yönetimi için birkaç önemli amaca daha hizmet eder bunlar; bilgi paylaşımı, geri bildirim yapma bütünleşme, ikna etme, heyecanlandırma ve yenilik yapmaktır. İletişim süreci sayesinde hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında bilgini paylaşılması mümkün olabilir (Demirtaş, 2010b,s. 414).

Örgütsel iletişimin sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir (Ada, 2007, s. 544).

Varol (1993), örgütsel iletişimin öneminden hareketle örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralamaktadır (Akt: Kocabaş, 2005, s.250; Gümüş ve Öksüz, 2009, s.2647):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

1.5.2.4. İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İletişim, insanların duygu düşünce ve fikirlerini karşılıklı olarak aktarması; örgüt kültürü ise zaman içerisinde üyeler arası karşılıklı ilişkilerle bir örgüteki

değerler ve normaların bütünü olarak ele alındığında her iki kavramın iç içe geçmişliği açık bir şekilde görülmektedir. Örgütün yapısı ve örgüt yöneticilerinin yönetme biçimleri, örgütsel iletişimi belirlerken, örgütsel iletişimin biçimi de örgütün, yöneticiler dahil olmak üzere tüm üyeleri üzerinde şekilendirici bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle iletişim örgüt kültürünün ifade buluşudur.

Kültür ve iletişim kavramları arasında, neden sonuç ilişkisinin varlığının sorgulandığı çalışmalarda ve özellikle örgüt-içi iletişim konusu üzerine yoğunlaşan çalışmalarda, kültür ve iletişim olguları arasında yar dınmaz etkileşiminin varolduğu konusunda araştırmacıların fikir birliği sağladıkları gözlenmektedir (Gizir, 2007, s. 254).

Pacanowsky & Trujillo-O'Donell (1982), örgütsel yaşamda var olan iletişim modeline bakarak örgüt kültürünün anlaşılabilceğini belirtmişlerdir. Pacanowsky ve Trujillo-O'Donell'e göre, bir kültürel açığa çıkarma olarak örgütsel iletişime bakma aracılığıyla örgüt kültürü anlaşılabilir. Açığa çıkarma olarak iletişime odaklanmanın anlamı, iletişimi örgütün sahip olduğu herhangi bir değişken olarak değil, sosyal sistemin sürekli yeniden inşa edilmesi olarak, kültür ve süreç olarak iletişimin anlaşılmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde Reilly & DiAngelo (1990) da, iletişimin içeriğinin ve anlamının anlaşılmasıyla örgüt kültürünün tam olarak anlaşılabilceğini öne sürmüşlerdir. Kültürü iletişimle eşit sayan Hall, kültürün iletişimle iletişimin de kültürle aynı olduğuna inanmıştır (Durğun, 2006,s. 125).

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar. İletişim ister informal (mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular) ister formal iletişim (mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar) biçiminde kurulsun örgütün kültürü bu iletişim sürecinde anlam kazanır ve görünür olur.

Örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Güçlü, 2003, s.156).

Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Kowalski (2000) kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kültürü alan yazında sıklıkla belirtilen, örgüt kültürünün üst yönetimin bilinçli ve ikna etmeyi temel alan etkinlikleriyle oluşturulabileceğine yönelik ifadelerin aksine, örgüt-içi iletişim literatürde kültürün örgütteki tüm çalışanlar arasındaki iletişim aracılığıyla oluşturulduğu ve devamlılığının sağlandığı belirtilmektedir (Gizir, 2007, s. 2549).

Örgüt kültürü, yeni üyelerin sosyalleşmeleri için son derece önemlidir. Bu sosyalleşmenin, örgütün amaçlarına hizmet edebilmesi örgütsel iletişim kanallarının doğru örülmesiyle mümkündür.

İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2002, s. 43).

Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler, iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır (Ellis & Maoz, 2003, s. 255-272).

1.5.2.5. Örgütlerde Etkin İletişim Engelleri

Örgütlerde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağı örgüt sağlığı açısından bir zorunluluk aynı zamanda çok önemli bir kazançtır. Ne yazık ki örgütler her zaman sağlıklı bir iletişim sistemine sahip olamamaktadırlar. Örgütsel iletişimin önünde bir dizi engel bulunmaktadır. Bu engeller genel bir kabulle örgütsel ve bireysel engeller biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel Engeller: Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen örgütsel faktörleri Yıldırım (2001, s. 61) şu şekilde sıralamıştır:

- a) **Aşırı Merkeziyetçilik:** Yetki devrinin hiç olmadığı bu örgütlerde tüm yetkiler merkezde toplanmıştır. Bu durum örgüt yapısına uymadığı noktalarda sağlıklı iletişimin en önemli engellerden birine dönüşür. Bu tip örgütlerde yöneticiler aşırı iş yükü altındadırlar. Sağlıklı iletişim ağı kurulamaz.
- b) **Statü Farklılıkları:** Örgütte katı bir hiyerarşik yapılanma olması durumunda yönetici ile çalışanlar arasında iletişim engelleri oluşur. Çalışanlar yöneticiye direk ulaşamaz ara kademeler ortaya çıkar ve sağlıklı iletişim ağı kurulamaz.
- c) **Aşırı Bilgi Yükleme:** Yöneticilerin örgüte ait aşırı düzeyde bilgiyi aktarma görevi yüklenmiş olması bilgide eleme sisteminin olmaması yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajlara cevap veremez hale gelir.
- d) **Yer ve Zamanlama:** Uygun yerde ve uygun zamanda gelmeyen mesaj iletişimi etkiler ve iletişimin kaybı yaratır. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir aksi taktirde sağlıklı iletişim ağı kurulamaz.
- e) **Kadro Şişkinliği:** Örgütlerde yönetim kademelerinin sayısı arttıkça, diğer bir ifade ile mesajın kat edeceği yol arttıkça gecikmesi ve anlamının bozulması ihtimali artar.

Bireysel Engeller: Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen bireysel engeller şunlardır:

a) Süzgeçleme: Mesajın kaynaktan alıcıya ya da bir düzeyden diğer düzeye iletilirken belli alanlarının gelişigüzel ya da bilinçli bir biçimde seçilerek iletilmemesidir.

b) Güven ve Açıklık: Mesajın göndericisi, gönderilme kanalı, iletim biçimi gibi öğelerden biri ya da bir kaçının alıcı algısıyla güvenilmeyen kabul edilmesi mesaj istenilen biçim ya da oranda algılanmasını engelleyebilir.

c) Sır Saklama: Örgüt sırlarının korunması amacıyla, bazı ve çok önemli konuların korunması ve çalışanların tümüyle paylaşılmaması.

d) Gürültü: İletilen mesajın kaynaktan çıkıp alıcıya ulaştığı ana kadar geçtiği kanallarda uğradığı değişiklikler ya da sapmalardır. Gürültü örgütsel kalabalık dayanan mekanik bir özellik taşıyabileceği gibi, alıcıların mesaj dışındaki konulara yoğunlaşmaları nedenine dayanan psikolojik bir özellikte olabilir (Can, 1992, s. 252).

e) Kültürel Farklılıklar: Örgüt, iletişim sürecinde, üyelerini belli başlıklarda zorlar. Ortak benlik yaratmaya çalışırken özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda örgütsel iletişimin bu zorlama niteliği artar. İletişim sürecinde bireylerin tüm yapısal özellikleri ile (nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet vb.) var olduklarını kabul edecek olursak tam anlamıyla bir ortaklaşmanın zorluğunu görmüş oluruz. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engellenme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Reilly ve DiAngelo, 1990, s. 122).

1.6.Problem:

Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir (Çelik, 2000, s.56). Bu kabulden hareketle bir örgüt olarak okul; temel bileşenleri olan öğrenci, öğretmen (yönetici ve eğitimler), veli üçlüsü ile okulun bulunduğu mekân (çevresi), okulun amaçları ve olanakları bakımından diğer örneklerine oranla kendine özgü bir yapıya sahiptir.

Örgütler belirli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır.

Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar (Çelik, 2000,s.57). Bu bağlamda, okul kültürünü oluşturan bileşenler arasında başat rol oynayan unsur yöneticilerin, tutum, davranış ve yaklaşımları ile bunları aktarma biçimleri olan iletişim becerileridir. Okulda iletişimin başlatıcısı ve bu süreçlerin belirleyicisi başta okul müdürleridir (Açıkalın,1995, s.39).

Okul müdürleri zamanlarının büyük bir kısmını iletişimde bulunarak geçirmektedirler (Başaran,1983, s.170).

Okul müdürleri okulu oluşturan öğrenci, öğretmen ve diğer presonellerinin istek ve ihtiyaçlarını duymalı ve bunlara uygun cevaplar üretebilmelidir. Okulu çevreleyen sosyo-kültürel yapıyı tahlil edebilmeli, çağın tekniğini okulda üretebilmenin koşullarını sağlamalıdır.

Okul müdürlerinin okulun örgütsel yapısının şekillenmesi üzerindeki konumlarına dayalı etkileri düşünüldüğünde, örgütte hakim olan iletişim şekline, onların tutumlarının ve örgütü örgütleme biçimlerinin kaynaklık ettiği görülecektir.

Bir yöneticide bulunması gerekli üç özellik: yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir (Açıkalm,1995,s.39). Bu becerilere sahip okul müdürleri güçlü bir okul kültürünün oluşturmada örgüt çalışanlarının bir birleriyle kuracağı iletişimin son derece önemli olduğunun bilincindedirler.

İletişimin belirleyicisi, programlayıcısı ve iletişim kurallarının koyucusu olarak okul müdürleri yaratmak istedikleri okul kültürüne uygun iletişim kanallarını başta kendileri örnek olmak şartıyla kurmalıdırlar.

Okul kültürü üzerinde etkili bir role sahip olması gereken okul müdürlerinin buna uygun kişilik özellikleri ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Teorik düzelemde, alan yazın taramasında genel kabul olarak görülen bu durumun uygulamada geçerli sayılabilecek bir varlığının olup olmadığı önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızda bu soruya resmi ve özel okul örnekleri üzerinden bakılmaktadır.

Bu yaklaşımdan hareketle araştırmanın problem cümlesi; “Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürleri arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.7. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- a) Resmi ve özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre okullar ne tip bir kültüre sahiptir?

- b) Resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürü tiplerine ilişkin algıları; okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki görev süresi, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
- c) Resmi ve özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri iletişim becerileri bakımından ne tip özelliklere sahiptir?
- d) Resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları; okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki görev süresi, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
- e) Resmi ve özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişimin becerileri ile okul kültürü arasında ilişki var mıdır?
- f) Resmi ve özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişimin becerileri ile okul kültürü arasında ilişkiye dair algıları; okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki görev süresi, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?

1.8. Araştırmanın Önemi

Belli bir amacı, belli bir programa bağlı olarak ve belli bir süre çersinde tamamlamak gerçeği ile ortaya çıkan örgütlerden biri olarak okullar, içinde buldukları toplum kültürünün yansımalarıdır.

Bu algılanışlarıyla okullar, bir yandan, toplumsal yapının sosyo-ekonomik, siyasi ve kültürel bileşenlerince belirlenirken diğer yandan kendilerine özgü çevreleri, girdileri ve işleyiş süreçleri ile kendi kültürlerini üretirler.

Okul kültürü üzerine yapılan incelemelerle okul kültürünün zayıf ve eksikli yönleri ile bunların geliştirilmesine yönelik çözümler üzerinde durulmaktadır. Aynı alanda yapılacak olan bu çalışmanın da okul kültürünün gelişiminde okul müdürlerinin (yöneticilerinin) iletişim becerilerinin etkisine yönelik doyurucu yanıtlar üretmesi beklenmektedir.

Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanması, karşılıklı sevgi, saygı ve işbirliğinin gelişmesine yol açacaktır (Kazancı, 1997, s.70). Tüm örgüt yapılarında olduğu gibi okullarda da kuşkusuz sistemin en önemli ögesi olan insan okul kültürünün belirleyeni ve yine bu kültürün belirlenenidir.

Bu kabulden hareketle araştırmanın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okulun verimliliğini artırmaya yönelik etkisine kanıtlar üretmesi beklenmektedir. Değişen dünya koşullarında okulun devamlılığını sağlayabilmesi için çağın önüne geçebilmesi bir zorunluluktur. Bu çerçevede okul müdürlerinin çağın gerçeklerine uygun yönetim anlayışlarını benimseyerek bunu okulun kültürü içinde var etmeleri gerekmektedir. Bu kabulden hareketle araştırmanın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okulun çağı yakalaması üzerindeki etkisine kanıtlar üretmesi beklenmektedir. Bu araştırmayla elde edilen verilerin uygulayıcılara kolaylık sağlayacağı ve yeni araştırmacılara ışık tutacağı umulmaktadır.

1.9. Varsayımlar:

1. Bu araştırmada kullanılan anketle elde edilen veriler araştırma probleminin çözümü için yeterlidir.

2. Araştırmaya katılan resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri yanıtlar onların gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.10.Sınırlılıklar:

Bu araştırma 2011 - 2012 eğitim- öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakası Kadıköy, Üsküdar ve Maltepe ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.

1.11.Tanımlar:

Örgüt Kültürü: Bir grubun yeni ve eski tüm üyelerince de kabul edilmiş olan, grubun etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan ve dışı karşı bütünleşme ve içsel uyum sağlamaya yönelik temel yaklaşımların ifade biçimidir (Schein, 1990, s.110).

Okul Kültürü: Okul kültürü okul örgütünün tüm üyelerince ortaklaşılın ve tüm örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren temel değerler, normlar, semboller, törenler, uygulamalar ve geleneklerdir (Şişman,1994, s. 303).

Örgüt İçi İletişim: Bir Örgütün iletişim ağı, o örgütte iletişimin kurulma biçimi , bir yandan örgütün amaçladığı faaliyetlerin yürütülmesini sağladığı gibi diğer yandan da o örgütün genel özelliklerindeki ele veren bir yapıya sahiptir.

Örgütsel iletişim hem verili iş belli bir sistemle yapılmasını sağlar hem de örgüt çalışanlarının belirlenen hedef ya da hedefler doğrultusunda güdülenmesini sağlar.

Bu özelliğiyle örgüt içi iletişim gibi çok yönlü ve önemli bir faaliyettir.

1.12. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde araştırmamızla ilgili gerek ülkemizde gerekse yurtdışında yapılmış araştırmaların sonuçlarından söz edilmiştir.

Yurt içinde ve yurt dışında değişik araştırmacılar “Okul Kùltürü” , “İletişim” ve “Okul Kùltürü ve İletişim Becerileri” başlıkları ile ilgili olarak birbirinden bağımsız olarak birçok araştırmalar yapmışlardır.

1.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

şimşek (2003) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kùltürü Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kùltürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik okulda görev yapan öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve böyle bir ilişki olması durumunda bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okulların % 19'nun üst düzeyde güçlü kùltüre, % 75'nin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kùltüre ve % 6'sının vasat kùltüre sahip oldukları, okul müdürlerinin % 25'nin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve % 75'nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kùltürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okullardaki sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alamur (2005) “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama” adlı çalışmasının amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının varlıklarını ve aralarındaki ilişkiyi bir organizasyonda ortaya koymaktır. Araştırma ile temel değerlere önem verildiğini, öğretim elemanlarının hem kendi aralarında hem de yöneticilerle iyi ilişkiler içerisinde olduklarını, paylaşım kültürünün varlığını ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde güçlü bir kültür ve bağlılık sonucu vardır denmektedir. Bunun yanında iki kavram arasında ilişki olduğunu belirlemiştir.

Özdemir (2006) “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar” isimli araştırmasında Bakanlık Merkez Teşkilatında görev yapan 162 müfettişin katıldığı araştırmada okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışların neler olduğunu, onlardan beklenen ve gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Analiz sonuçları, müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışların, onlarda gözledikleri davranışlardan daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Müfettişlerin, okul müdürlerinden bekledikleri davranışlar “çok” kategorisinde, aynı davranışların onlarda gözlenme düzeyi ise “orta” ve “az” kategorisinde toplanmıştır. Okul müdürlerinden beklenen, “sözüne bağlı olma” davranışı kültürün oluşturulmasında birinci derecede önemli görülmüştür.

Çakır (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla

okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığının belirlenmesi, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 2006–2007 öğretim yılı ikinci döneminde 200 öğretmene araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının Kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise Katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Esinbay (2008) “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” bu araştırmanın amacı, Balıkesir İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları yapılan anket çalışmasıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir.

Ayık ve Ada (2009), “İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın amacı; yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Bu araştırma 2007–2008 eğitim öğretim yılında Erzurum il merkezindeki 72 resmi devlet ilköğretim okulunda görev yapan 40 yönetici ve 361 öğretmen üzerinde

gerçekleştirilmiş olup, evrenin %20'sinden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

1.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

McMurray (2003) “Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişki” adlı çalışmada, yeni kurulan bir üniversitede örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve değişim sürecinde örgüt ikliminin örgüt kültürünün yerini alabilmesinin ölçüsünün ne olduğunu saptamayı amaçlamıştır. 145 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada, verilerin %88'ini oluşturan 128 anket, Koys & DeCotiis (1991) tarafından daha önce kullanılan 40 soruluk beşli likert tipi derecelendirme ölçekli “örgüt iklimi anketi” ile toplanmıştır. Araştırmada örgüt kültürünü ortaya çıkaran asıl veriler, bir rektör yardımcısı, bir baş yönetici, 7 dekan ve çeşitli fakültelerden 15 merkezin yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşmelerde, örgütte kararların nasıl alındığı, çalışma yönünden iş yerlerini nasıl tanımladıkları, yerleri hakkındaki hikâye ve efsanelerin ne olduğu gibi örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün hangi yollarla değiştirilmesi ve örgüt iklimi ile iç içe olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün keski göstermektedir. Araştırmada ayrıca, üniversitenin lider merkezli bir kültüre sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Quiambao (2004) tarafından "Okul Kültürü ile Ortaokul Öğrencilerinin Akademik Başarısı ve Spesifik Öğrenme Yetersizliklerinin Bir Çözümlemesi ve Karşılaştırması" adlı çalışmasının amacı., Orta Florida ortaokullarından seçilmiş

kapsamlı kültüre dönük veri sağlamak elde etmek için gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları; Okul kültürünün temel öğelerden hiçbiri genel eğitimde veya özel eğitimde özellikle öğrenme güçlükleri yaşayan orta okul öğrencilerinin eğitim kurumlarına yerleşimini yordamamaktadır. Bu üç okul kültürü alanı ile öğrenme güçlükleri yaşayan bu ortaokul öğrencilerinden oluşan katılımcıların Florida Genel Değerlendirme Testi okuma ve matematik puanları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamaktadır.

Bass (2004), "Okul Kültürünün Okul Güvenliği Üzerine Etkisi: Güneybatıdaki Anakente Ait Bir Okul Bölgesindeki İlkokulların Bir Çözümlemesi" adlı araştırmasının amacı okul kültürü ve okul güvenliği arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma 7 ilkokulu içermektedir. Araştırmasında veri toplama aracı anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul kültürü ile güven ortamı arasında yüksek ilişki bulunduğu gibi kültür ve şiddet arasında da yüksek ilişki bulunduğunu, yönetimde tutarlılık olmayan örgütlerde güvensizlik ve çatışmanın genel atmosferi olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Almedia (2005) "Okul Kültüründe Değişimi Etkileyen Yönetici Davranışları Üzerine Bir Ortaokul Örneği" adlı çalışmada araştırmacılara ve reformculara göre, okul kültürü okulların öğrenme çevresinde ve öğrencilerin başarısında farklılık yaratır, ancak bunun önemi yadsına gelmiştir. Yöneticiler örgüt kültürünün önemini kavramak ve bir okulda kültürü şekillendirmek zorundadırlar. Bununla birlikte araştırmalar ve alanyazın, sağlıklı bir okul kültürü geliştirmek ve sürdürmek için çok az kılavuzluk yapmakta ya da hiç yapmamaktadır. Bu araştırmada, bir okulda sağlıklı bir okul kültürünün temel öğelerini geliştirme ve sürdürmede yöneticinin rolü araştırılmıştır. Nicel ölçme aracının uygulandığı ve belge taramasının yapıldığı araştırmada yöneticinin sağlıklı okul kültürlerinin "sürekli okul çapında

değerlendirme", "değişim ve yenileşmeyi anlama", "yüksek beklentiler", "paylaşılmış karar verme" ve "paylaşılmış destekleyici liderlik" olmak üzere beş ögesini geliştirmek için çalışabileceği sonucuna varılmıştır.

Marcoulides at al. (2005) “Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değimeşliğinin Testi” adlı çalışmada, okul kültürünün öğrenci başarısını ne derecede etkilediğini, öğrenci algıları doğrultusunda belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Güney Kıbrıs'ta 1026 8. sınıf öğrencisinden toplanmıştır. Araştırmada öğrencilerin matematik ve fen derslerindeki başarılarını ve bu derslerdeki öğrenmeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi hedefleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularında, a) öğrencilerin baş arısında en güçlü doğrudan etkinin kendi tutumları olduğu, b) öğrenmede okul ikliminin etkili olmadığı, c) öğrencilerin inanç ve değerlerinin öğrenmeyi olumlu etkilediği, d) öğrencilerin derste öğrenme algılarının örgüt iklimi algılarını düşük düzeyde etkilediği ve e) öğrencilerin sınıf içi öğretim uygulamalarındaki algılarının doğrudan etkilerinin öğrencilerden elde edilen sonuçlarla olumlu bir ili ki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

1.12.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Okul kültürü üzerinde okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin rolleri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile bu becerilerin okul kültürüne etkileri değişik akademik seviyelerde bulunan okullar düzeyinde incelenmiştir. Yapılan araştırmalara göre, genel olarak okul müdürlerinin yönetsel yetileri, özel olarak okul müdürlerinin iletişim becerileri okul kültürü üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Alan yazın taramasında, okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile bu becerilerin okul kültürüne etkilerine dair resmi ve özel ilköğretim okulları karşılaştırılmasına dayanan bir incelenme ve kıyaslama araştırmasına ise rastlanmamıştır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi algılama düzeylerini araştırmak üzere yapılan, ilişkisel tarama modellerinden “karşılaştırma” türünde bir çalışmadır.

“Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.” (Karasar, 2009,s.77).

İlişkisel tarama modelleri ise iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan modellerdir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı sembolleştirilir. Bu sembolleştirme ilişkisel bir çözümlmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009,s.77).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Anadolu Yakası ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Araştırma Evrenini Oluşturan Okulların Dağılımı

İlçe	Okul Sayısı	
	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ
Adalar	5	0
Ataşehir	34	6
Beykoz	48	3
Çekmeköy	20	4
Kadıköy	55	11
Kartal	39	6
Maltepe	41	5
Pendik	57	4
Sancaktepe	26	2
Sultanbeyli	24	3
Şile	9	0
Tuzla	26	1
Ümraniye	44	7
Üsküdar	69	18
Toplam	497	70

Kadıköy İlçesi'nde 10, Maltepe İlçesi'nde 5 ve Üsküdar İlçesi'nde 10 olmak üzere, okulların bulunduğu sosyo- ekonomik çevre özellikleri dikkate alınarak orta-üst, orta ve orta- alt düzeyde 25 ilköğretim okulu örnekleme dâhil edilmiştir. 25 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden basit tesadüfî örnekleme yolu ile seçilen 360 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır (Tablo 2.2).

Tablo 2.2 Araştırma Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Dağılımı

İlçeler	Mevcut Öğretmen Sayısı		Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı	
	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ
Kadıköy	1971	537	92	32
Maltepe	1574	274	76	23
Üsküdar	2211	745	102	35
Toplam	5756	1556	270	90

Araştırmaya katılan öğretmenlerden toplanan anketlerden 32 tanesinin eksik ve/veya yanlış olduğu görüldüğünden analizlere dâhil edilmemelerine karar verilmiş, toplam örneklem sayısı 328 olmuştur. Örnekleme yer alan öğretmenlerin %75,3'ü (247 kişi) resmi ve %24,7'si (81 kişi) özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılım aşağıda verilmiştir (Tablo 2.3).

Tablo 2. 3 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım (N=328)

Değişken	Grup	f	%	Birikimli %
Okul Türü	Devlet Okulu	247	75,3	75,3
	Özel Okul	81	24,7	100,0
Cinsiyet	Kadın	205	62,5	62,5
	Erkek	123	37,5	100,0
Yaş	30'dan küçük	111	33,8	33,8
	31-40	135	41,2	75,0
	41 ve üstü	82	25,0	100,0
Mezuniyet	Eğitim E. / Ön Lisans	29	8,8	8,8
	Lisans	236	72,0	80,8
	Yüksek Lisans	63	19,2	100,0
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	119	36,3	36,3
	11-20 yıl	129	39,3	75,6
	21 yıl ve üstü	80	24,4	100,0
Çalışılan okuldaki görev süresi	1-4 yıl	167	50,9	50,9
	5-8 yıl	91	27,7	78,7
	9 yıl ve üstü	70	21,3	100,0
Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı	1-20	0	0,0	0,0
	21-40	72	22,0	22,0
	41 ve üstü	256	78,0	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62,5'i kadın ve %37,5'i erkektir ve %33,8'i 30 ve altı, %41,2'si 31-40 ve %25,0'i 41 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Öğretmenlerin oldukça büyük bir kısmı, %72,0 ile bir lisans programından mezundur. Diğer öğretmenlerin ise %19,2'si bir yüksek lisans programından mezunken, %8,8'i eğitim enstitüsü veya bir ön lisans programından

mezundur. Araştırmada yer alan օğretmenlerin %36,3'ü 1-10, %39,3'ü 11-20 yıl ve %24,4'ü 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Bu օğretmenlerin büyük kısmı, %50,9 ile şu anki okulda 1-4 yıldır görev yapmaktadır. օğretmenlerin %78'i 41 ve daha fazla օğretmenin olduğu bir ilköğretim kurumunda çalışmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan օğretmenlerin kendi görüşlerine göre okullarında müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu araştırma için bir kişisel bilgi formu ile Şimşek (2003) tarafından geliştirilmiş olan iki bölümlük *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri* anketi uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formunda օğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki görev süresi ile yine çalışılan okuldaki օğretmen sayısı araştırılmıştır.

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri anketi ise 36'şar ifadeden oluşan Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Görüşleri ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri adlı iki alt anketten oluşmaktadır.

Her iki anketin maddelerinin karşısında օğretmenin görüşünü ifade etme derecesini belirtmek üzere beşli (Likert tipi), Katılmıyorum (1) ile Katılıyorum (5) arasında yer alan bir seçenek verilmiştir. Birinci ankette 22 ve ikinci ankette 15. maddeler kontrol amaçlı olarak yer almakta olup, değerlendirmelerde kullanılmamaktadırlar.

Şimşek tarafından geliştirilen ölçme aracının güvenilirliği için yapılan istatistikî çalışmalarda, öğretmenlerin okul kültürüne yönelik görüşlerine ilişkin bölümünün güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,96$ ve öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerine ilişkin bölümünün güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = 0,98$ olarak hesaplanmıştır (Şimşek, 2003, s.76). Her iki bölümün de güvenilirlik düzeyleri oldukça yüksek bulunmuştur. Araştırmada kullanılan anketin bölümlerinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 2.4 Ölçek Değerlendirme Seçenekleri Ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Okul Kültürü	Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri
Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Etkisiz	Etkisiz
	2	1,80 - 2,59	Zayıf	Zayıf
	3	2,60 - 3,39	Vasat	Vasat
	4	3,40 - 4,19	Güçlü fakat geliştirilmesi gereken	Etkili fakat geliştirilmesi gereken
Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Üst düzeyde güçlü	Üst düzeyde etkili

2.4. Verilerin Analizi

Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin tümü SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın son amacına, korelasyon katsayılarının Z testi ile karşılaştırılması için ek olarak PZT Computator programı kullanılmıştır.

Veriler ile herhangi bir istatistikî işleme geçilmeden önce bir yanlışlık barındırıp barındırmadıkları ve araştırmanın amacı ile belirlenen sınırlar içinde olup olmadıkları kontrol edilmiştir.

Araştırma ile elde edilen verilerle ilgili aşağıdaki istatistiki çözümler yapılmıştır:

1. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek açısından, değişkenlerinin frekans (N), yüzde (%) ve birikimli yüzdeleri hesaplanmıştır (Tablo 2.3).
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların kültür tipleri ve okul müdürlerinin iletişim becerilerini araştırmak üzere öğretmenlerin Okul Kültürü Ölçeği ve Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ölçeğine verdikleri puanların ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.
3. Öğretmenlerin, okulların kültür tipleri ve okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul türü, cinsiyet ve görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi uygulanmıştır.
4. Öğretmenlerin, okulların kültür tipleri ve okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş, mezuniyet durumu, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılaşmaların bulunduğu durumda, değişkenlerin hangi grupları arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik ise post-hoc Scheffe (anlamlı farklar) testi uygulanmıştır.
5. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak üzere Pearson Çarpım Moment Korelasyon tekniği kullanılmıştır.

6. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki varsa bu ilişkinin öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak üzere Pearson Çarpım Moment Korelasyon katsayılarının Z testi ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < .05$) bulunduğu bağımsız değişkelerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar ve ilişkiler “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Z testinde ise anlamlı fark için kritik değer 1,96 ($p < .05$) olarak alınmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümde, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere ele alınan amaçlar doğrultusunda yapılan istatistikî analizlere yer verilmiştir.

Bulgular ve bunlara ait sonuçlar, araştırmanın amaçlarına uygun bir sıra ile tablolar halinde, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

3.1. Resmi ve Özel İlk Öğretim Okullarında Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Kültürlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kültür tipine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Öğretmenlerin okullardaki kültür tipine ilişkin görüşlerini değerlendirmek üzere Tablo 3.1’de verilen 13 alt boyutta yer alan maddelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar ile incelenmiştir.

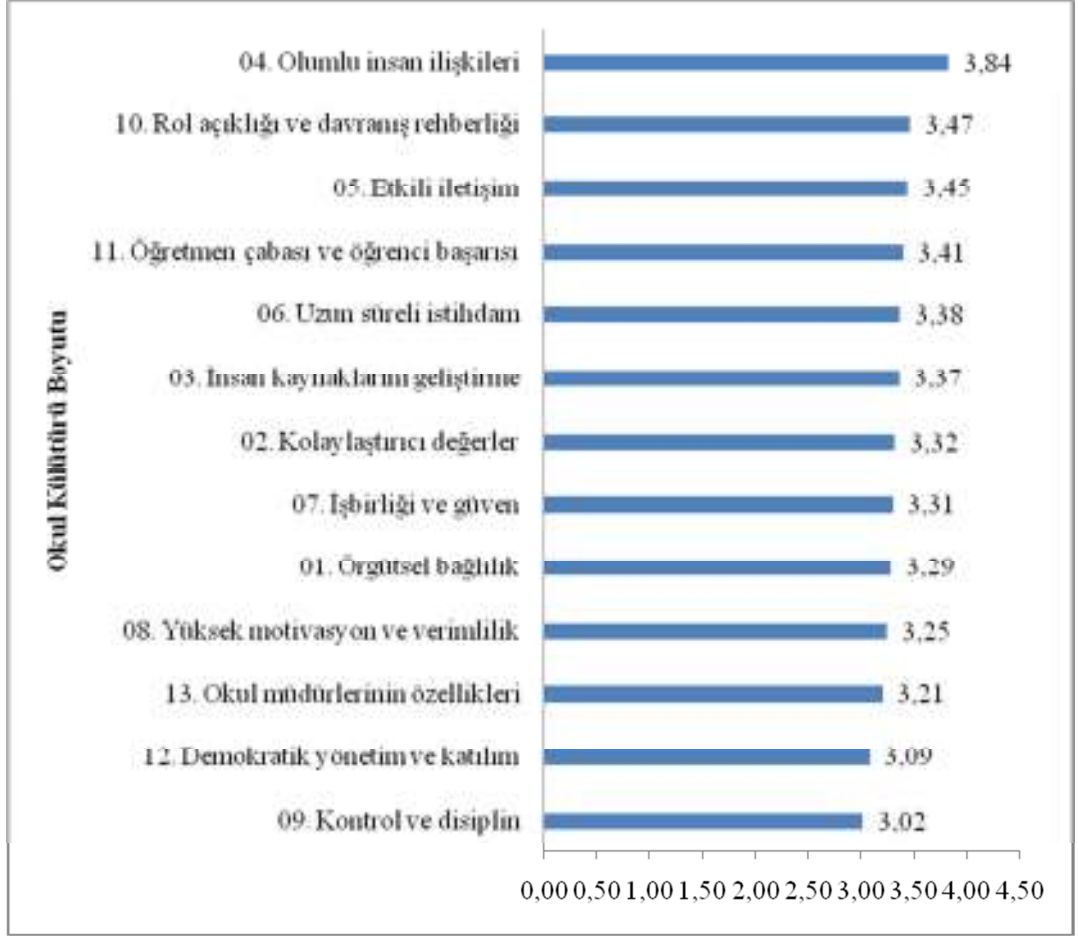
Tablo 3.1 Okul Kültürü Alt Boyutları Ve İlgili Maddeleri

Okul Kültürü	Maddeler
01. Örgütsel bağlılık	1-3
02. Kolaylaştırıcı değerler	4-6
03. İnsan kaynaklarını geliştirme	7-8
04. Olumlu insan ilişkileri	9-10
05. Etkili iletişim	11-13
06. Uzun süreli istihdam	14-15
07. İşbirliği ve güven	16-18
08. Yüksek motivasyon ve verimlilik	19-21
09. Kontrol ve disiplin	23-24
10. Rol açıklığı ve davranış rehberliği	25,00
11. Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı	26-27
12. Demokratik yönetim ve katılım	28-29
13. Okul müdürlerinin özellikleri	30-36
Okul Kültürü (Genel)	1-36 (22. Madde Hariç)

Okul kültürüne yönelik uygulanan anketin maddelerinin karşısında ‘Katılmıyorum’ (1) ile ‘Katılıyorum’ (5) arasında değişen bir seçenek verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden kendileri açısından en uygun buldukları seçeneğe göre işaretleme yapmaları istenmiştir. Daha sonra Tablo 3.1’deki 13 boyutta yer alan maddelere göre alt boyutların aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır (Tablo 3.2).

Tablo 3.2 Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Okul Kültürü	Devlet O.	Özel O.	Genel
	(n=247)	(n=81)	(N=328)
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
01. Örgütsel bağlılık	3,29	3,82	3,56
02. Kolaylaştırıcı değerler	3,32	3,44	3,38
03. İnsan kaynaklarını geliştirme	3,37	3,40	3,39
04. Olumlu insan ilişkileri	3,84	2,34	3,09
05. Etkili iletişim	3,45	3,62	3,53
06. Uzun süreli istihdam	3,38	3,62	3,50
07. İşbirliği ve güven	3,31	3,68	3,49
08. Yüksek motivasyon ve verimlilik	3,25	3,57	3,41
09. Kontrol ve disiplin	3,02	3,34	3,18
10. Rol açıklığı ve davranış rehberliği	3,47	4,35	3,91
11. Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı	3,41	3,91	3,66
12. Demokratik yönetim ve katılım	3,09	3,06	3,08
13. Okul müdürlerinin özellikleri	3,21	3,73	3,47
Okul Kültürü	3,34	3,53	3,43



Şekil 3.1 Resmi Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri

Tablo 3.2 ve Şekil 3.1’den görüleceği üzere, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki kültür tiplerine ilişkin ortalama puanlar 3,02 ile 3,84 arasında değişmektedir. Resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre *Olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=3,84$), *Rol açıklığı ve davranış rehberliği* ($\bar{X}=3,47$), *Etkili iletişim* ($\bar{X}=3,45$) ve *Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı* ($\bar{X}=3,41$) kültürleri okullarda ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir. Diğer alt boyutlar için ise öğretmenlerin görüşleri 3,02 ile 3,38 arasında ortalama puanlar ile ‘vasat’ düzeydedir.

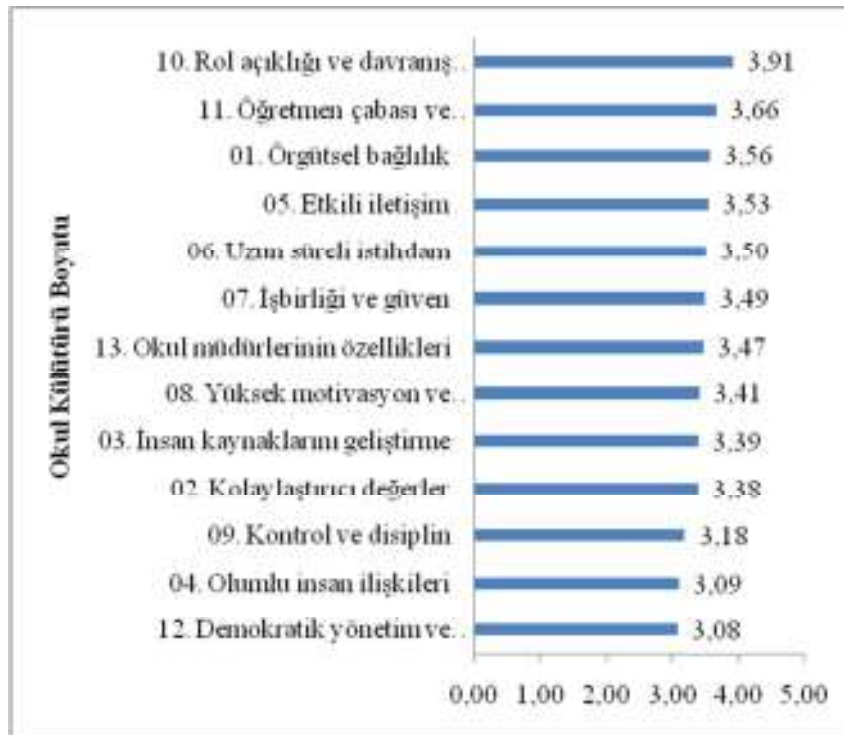
Öğretmen görüşlerine göre okullarda en güçlü kültür *Olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=3,84$) dir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin okullardaki kültür ile ilgili görüşlerinin ne çok olumlu ne de çok olumsuzdur. Bütün anket dikkate alındığında bulunan ortalama puan da ($\bar{X}_{Okul\ Kùltürü}=3,34$, ‘vasat’ düzeyde) bu durumu işaret etmektedir. Öğretmen görüşlerine göre okullardaki kültür yeterli bir düzeydedir.



Şekil 3.2 Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri

Okul kültürü alt boyutlarına yönelik özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine ilişkin hesaplanan ortalama puanlar en düşük 2,34 ve en yüksek 4,35 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.2, Şekil 3.2). Buna göre, özel okullarda

görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarında *Olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=2,55$) kültürü ‘zayıf’, *Demokratik yönetim ve katılım* ($\bar{X}=3,06$) ve *Kontrol ve disiplin* ($\bar{X}=3,34$) kültürleri ‘vasat’ düzeydedir. Öğretmen görüşlerine göre, *Rol açıklığı ve davranış rehberliği* ($\bar{X}=4,35$) kültürleri ise ‘üst düzeyde güçlü’ olarak tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar ise, özel okullardaki kültür düzeyi öğretmen görüşlerine göre ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir ($\bar{X}=3,40$ ile $3,91$ arasında). Okul kültürüne genel olarak bakıldığında ise, devlet okullarındakinden farklı olarak özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürlerini ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ bir düzeydedir ($\bar{X}_{Okul\ Kültürü}=3,53$).



Şekil 3.3 Resmi Ve Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okullardaki Kültür Tiplerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (resmi ve özel) görev yaptıkları okullardaki kültür tiplerine ilişkin görüşleri incelendiğinde (Tablo 3.2 ve Şekil 3.3),

Demokratik yönetim ve katılım ($\bar{X}=3,08$), Olumlu insan ilişkileri ($\bar{X}=3,09$), Kontrol ve disiplin ($\bar{X}=3,18$), Kolaylaştırıcı değerler ($\bar{X}=3,38$) ve İnsan kaynaklarını geliştirme ($\bar{X}=3,39$) kültürleri ‘vasat’ düzeyde, diğer kültür (boyut) tipleri ise $\bar{X}=3,41$ ile $\bar{X}=3,91$ arasında değişen ortalama puanlar ile ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir.

Öğretmenlerin okul kültürlerine ilişkin genel değerlendirmeleri de $\bar{X}_{Okul\ Kültürü}=3,43$ ile ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde olmuştur.

Tablo 3.3 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi (N=328)

Boyut	Okul Türü	Betimsel İstatistik				t-test		
		n	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
Okul Kültürü	Devlet Okulu	247	3,24	0,53	0,14	2,55	326	0,006*
	Özel Okul	81	3,63	0,73	0,19			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları kurumun devlet veya özel olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,55$ ve $p<,05$). Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri daha olumludur ($\bar{X}_{Devlet\ O.}=3,24$ ve $\bar{X}_{Özel\ O.}=3,63$). Devlet okullarındaki öğretmen algılarına göre devlet okullarındaki kültür ‘vasat’ düzeyde iken, özel okullarda çalışan öğretmen algılarına göre okullardaki kültür ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir.

Tablo 3.4 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi (N=328)

Boyut	Cinsiyet	Betimsel İstatistik				t-test		
		n	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
Okul Kültürü	Kadın	205	3,69	1,18	0,07	2,86	326	0,001*
	Erkek	123	3,18	1,63	0,18			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,86$ ve $p<,05$). Kadın öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,69$ ve $\bar{X}_{Erkek}=3,18$). Erkek öğretmenlere göre okullarındaki kültür ‘vasat’ düzeydedir, kadın öğretmenlere göre okullarındaki kültür ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir.

Tablo 3.5 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Yaş	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		n	\bar{X}	ss	F	p	
Okul Kültürü	30'dan küçük (1)	111	3,56	0,59	5,02	0,009*	1,2 ile 3
	31-40 (2)	135	3,58	0,68			
	41 ve üstü (3)	82	3,12	0,65			

*Fark $p<,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.6 Okul Kültürü İçin Yaş Değişkenine İlişkin Anlamli Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkı (I-J)	p
Okul Kültürü	30'dan küçük (1)	31-40 (2)	-0,020	0,565
		41 ve üstü (3)	0,440	0,008*
	31-40 (2)	30'dan küçük (1)	0,020	0,565
		41 ve üstü (3)	0,460	0,006*
	41 ve üstü (3)	30'dan küçük (1)	-0,440	0,008*
		31-40 (2)	-0,460	0,006*

*Ortalama fark $p<,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=5,02$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.6); 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler (Grup 3) ile 30'dan küçük ve 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha az olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,56$; $\bar{X}_{31-40}=3,58$ ve $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=3,12$). 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlere göre okul kültürleri 'vasat', diğer öğretmenlere göre ise 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeydedir.

Tablo 3.7 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Eğitim Durumu	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		n	\bar{X}	ss	F	p	
Okul Kültürü	Eğitim E./Yüksek O. (1)	29	3,57	0,41	4,26	0,016*	1 ile 3
	Lisans (2)	236	3,44	0,24			
	Yüksek Lisans (3)	63	3,25	0,28			

*Fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.8 Okul Kültürü İçin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ort. Farkı (I-J)	p
Okul Kültürü	Eğitim E./Yüksek O. (1)	Lisans (2)	0,130	0,312
		Yüksek Lisans (3)	0,320	0,019*
	Lisans (2)	Eğitim E./Yüksek O. (1)	-0,130	0,312
		Yüksek Lisans (3)	0,190	0,124
	Yüksek Lisans (3)	Eğitim E./Yüksek O. (1)	-0,320	0,019*
		Lisans (2)	-0,190	0,124

*Ortalama fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,26$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.8); Eğitim E./Yüksek O. mezunu öğretmenler (Grup 1)

ile Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin (Grup 3) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Yüksek O.}=3,57$ ve $\bar{X}_{Yüksek L.}=3,25$). Yüksek Lisans mezunu öğretmenlere göre okul kültürü ‘vasat’ düzeydedir., Eğitim E./Yüksek O. mezunu öğretmenlere göre ise okul kültürü ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir.

Tablo 3.9 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Mesleki Kıdem	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		n	\bar{X}	ss	F	p	
Okul Kültürü	1-10 yıl (1)	119	3,56	0,41	4,02	0,032*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	129	3,47	0,25			
	21 yıl ve üstü (3)	80	3,23	0,23			

*Fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.10 Okul Kültürü İçin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farkı (I-J)	p
Okul Kültürü	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,090	0,812
		21 yıl ve üstü (3)	0,330	0,041*
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	-0,090	0,812
		21 yıl ve üstü (3)	0,240	0,053
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	-0,330	0,041*
		11-20 yıl (2)	-0,240	0,053

*Ortalama fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,02$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.10); 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 1) ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (Grup 3) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul

kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,56$ ve $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,23$). 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir.

Tablo 3.11 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Okuldaki Çalışma Süresi	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		n	\bar{X}	ss	F	p	
Okul Kültürü	1-4 yıl (1)	167	3,54	0,38	4,28	0,019*	1, 2 ile 3
	5-8 yıl (2)	91	3,59	0,33			
	9 yıl ve üstü (3)	70	3,18	0,32			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.12 Okul Kültürü İçin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Okuldaki Çalışma Süresi	Ort. Farkı (I-J)	p
Okul Kültürü	1-4 yıl (1)	5-8 yıl (2)	-0,050	0,567
		9 yıl ve üstü (3)	0,360	0,015*
		5-8 yıl (2)	1-4 yıl (1)	0,050
	9 yıl ve üstü (3)	9 yıl ve üstü (3)	0,410	0,014*
		1-4 yıl (1)	-0,360	0,015*
		5-8 yıl (2)	-0,410	0,014*

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,28$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.12); 9 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenler (Grup 3) ile 1-4 ve 5-8 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 9 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-4 \text{ yıl}}=3,54$; $\bar{X}_{5-8 \text{ yıl}}=3,59$ ve $\bar{X}_{9 \text{ yıl ve üstü}}=3,18$). 9 yıl ve üstü

süredir aynı okulda çalışan öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, diğer öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.13 Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi (N=328)

Boyut	Öğretmen Sayısı	Betimsel İstatistik				t-test		
		n	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
Okul Kültürü	1-40 arası	72	3,27	0,69	0,22	1,20	326	0,242
	41 ve üstü	256	3,56	0,60	0,13			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=1,20$ ve $p>,05$). Farklı sayılarda öğretmenlerin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin okullardaki kültüre ilişkin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{1-40}=3,27$ ve $\bar{X}_{41 \text{ ve üstü}}=3,56$).

3.2. Resmi ve Özel İlk Öğretim Okullarında Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri 17 alt boyutta ele alınmış (Tablo 3.14) ve öğretmenlerin görüşleri bu alt boyutlar için hesaplanan aritmetik ortalamalara göre değerlendirilmiştir (Tablo 3.15).

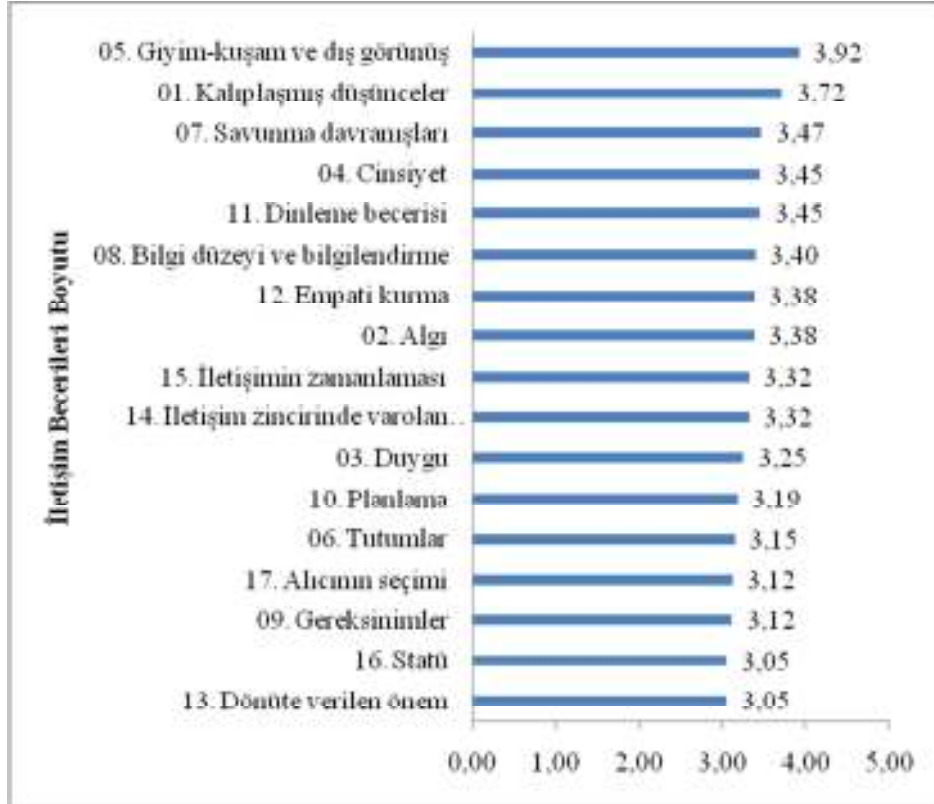
Tablo 3.14 İletişim Becerileri Alt Boyutları ve İlgili Maddeleri

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri	Maddeler
01. Kalıplaşmış düşünceler	1-2
02. Algı	3
03. Duygu	4-6
04. Cinsiyet	7
05. Giyim-kuşam ve dış görünüş	8
06. Tutumlar	9-10
07. Savunma davranışları	11-14
08. Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	16-19
09. Gereksinimler	20-21
10. Planlama	22-25
11. Dinleme becerisi	26-28
12. Empati kurma	29
13. Dönüte verilen önem	30
14. İletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması	31
15. İletişimin zamanlaması	32
16. Statü	33-35
17. Alıcının seçimi	36
İletişim Becerileri (Genel)	1-36 (15. Madde Hariç)

Tablo 3.15 Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri	Devlet O.	Özel O.	Genel
	(n=247)	(n=81)	(N=328)
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
01. Kalıplaşmış düşünceler	3,72	3,82	3,77
02. Algı	3,38	3,65	3,52
03. Duygu	3,25	3,50	3,37
04. Cinsiyet	3,45	3,92	3,69
05. Giyim-kuşam ve dış görünüş	3,92	4,32	4,12
06. Tutumlar	3,15	3,42	3,29
07. Savunma davranışları	3,47	3,64	3,55
08. Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	3,40	3,69	3,54
09. Gereksinimler	3,12	3,49	3,30
10. Planlama	3,19	3,34	3,26
11. Dinleme becerisi	3,45	3,68	3,56
12. Empati kurma	3,38	3,59	3,49
13. Dönüte verilen önem	3,05	3,79	3,42
14. İletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması	3,32	3,85	3,59
15. İletişimin zamanlaması	3,32	3,85	3,59
16. Statü	3,05	3,45	3,25
17. Alıcının seçimi	3,12	3,65	3,39
İletişim Becerileri	3,34	3,68	3,51

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik uygulanan anketin maddelerinin karşısında ‘Katılmıyorum’ (1) ile ‘Katılıyorum’ (5) arasında değişen bir seçenek verilmiştir. Boyutlar için hesaplanan aritmetik ortalamalar, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirme düzeyi olarak kabul edilmiştir. Yüksek ortalama puanlar okul müdürlerinin o boyut için öğretmen görüşüne göre başarılı/etkili olduğunu, düşük puan ise başarısız/zayıf olduğunu göstermektedir. Puanlara ilişkin değerlendirme kıstasları Tablo 2.4’te verilmiştir.

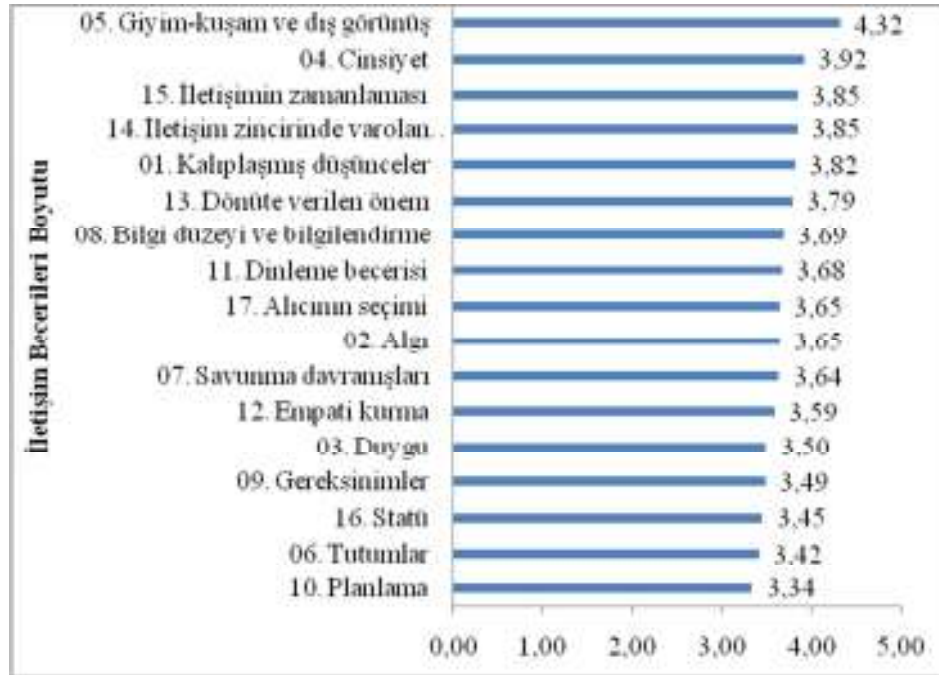


Şekil 3.4 Resmi Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ‘vasat’ ile ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ ($\bar{X}=3,05$ ile $\bar{X}=3,92$) düzeyler arasında değişmektedir (Tablo 3.15 ve Şekil 3.4). Öğretmenler, okul

müdürlerini 17 iletişim becerisi alt boyutunun 11 tanesi için ‘vasat’ düzeyde değerlendirirken, kalan 6 tanesi için ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ olarak değerlendirmektedir.

Öğretmenler, okul müdürlerini *Giyim-kuşam ve dış görünüş* ($\bar{X}=3,92$), *Kalıplaşmış düşünceler* ($\bar{X}=3,72$), *Savunma davranışları* ($\bar{X}=3,47$), *Cinsiyet* ($\bar{X}=3,45$), *Dinleme becerisi* ($\bar{X}=3,45$) ve *Bilgi düzeyi ve bilgilendirme* ($\bar{X}=3,40$) konularında, iletişim becerisi bakımından, ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir. Bunların dışında kalan 11 konuda ise iletişim becerisi bakımından okul müdürlerini ‘vasat’ düzeydedir. En yüksek ortalama puan verilen iletişim becerisi özelliği $\bar{X}=3,92$ ile *Giyim-kuşam ve dış görünüş*tür.

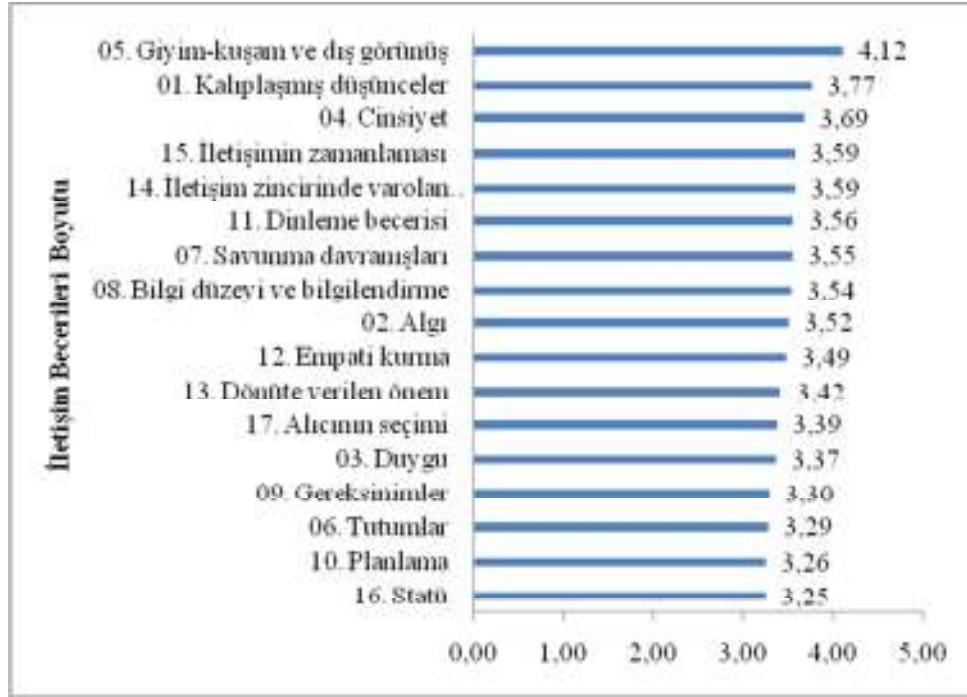


Şekil 3.5 Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ‘vasat’ ile ‘üst düzeyde etkili’ arasında değişmektedir (Tablo 3.15)

ve Şekil 3.5). Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine verdikleri ortalama puanlar en düşük 3,34 ve en yüksek 4,32 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerilerini 1 konuda ‘vasat’, 15 konuda ‘etkili’ fakat geliştirilmesi gereken’ ve 1 konuda ‘üst düzeyde etkili’ olarak değerlendirmişlerdir.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri *Planlama* ($\bar{X}=3,34$) bakımından, ‘vasat’, *Giyim-kuşam ve dış görünüş* bakımından ($\bar{X}=4,32$) ‘üst düzeyde etkili’ dir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, bunların dışında kalan diğer 15 konuda ise okul müdürlerini iletişim becerisi bakımından ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmektedirler.



Şekil 3.6 Resmi Ve Özel okullarda Görevli Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin (resmi ve özel okullarda görevli) okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinde 17 boyut için hesaplanan ortalama puanlar 3,25 ile 4,12 arasında değişmektedir (Tablo 3.15 ve Şekil 3.6).

Öğretmenler okul müdürlerini 6 konuda ‘vasat’, kalan diğer 11 konuda ise ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmektedirler.

Öğretmenler, okul müdürlerini *Statü* ($\bar{X}=3,25$), *Planlama* ($\bar{X}=3,26$), *Tutumlar* ($\bar{X}=3,29$), *Gereksinimler* ($\bar{X}=3,30$), *Duygu* ($\bar{X}=3,37$) ve *Alicının seçimi* ($\bar{X}=3,39$) konularında, iletişim becerisi bakımından, ‘vasat’ bulmaktadır. Diğer tüm konularda ise okul müdürleri ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde bulunmuştur. En yüksek ortalama puan ise $\bar{X}=4,12$ ile *Giyim-kuşam ve dış görünüş* için hesaplanmıştır.

Genel olarak bakıldığında ise, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir ($\bar{X}_{Genel}=3,51$). Bu ortalama puan Tablo 2.4’teki değerlendirmeye göre her ne kadar ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde gözükse de ‘üst düzeyde etkili’ düzeyine (yani 4,20-5,00) oldukça uzaktır. Genel olarak öğretmenlerin, okul müdürlerini iletişim becerileri bakımından çok yeterli/başarılı bulmadıkları söylenebilir. Bu durum hem resmi ($\bar{X}_{Devlet}=3,34$), hem de özel okul müdürleri ($\bar{X}_{özel}=3,68$) için de geçerli gözükmektedir.

Tablo 3.16 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi (N=328)

Boyut	Okul Türü	Betimsel İstatistik				t-test		
		N	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
İletişim Becerileri	Devlet Okulu	247	3,34	0,64	0,17	2,61	326	0,004*
	Özel Okul	81	3,68	0,69	0,18			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları kurumun devlet veya özel olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu

bulunmuştur ($t=2,61$ ve $p<,05$). Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha yeterli bulmaktadır ($\bar{X}_{Devlet O.}=3,34$ ve $\bar{X}_{Özel o.}=3,68$). Devlet okullarındaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’ düzeyde algıırken, özel okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.17 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair T-Testi (N=328)

Boyut	Cinsiyet	Betimsel İstatistik				t-test		
		N	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
İletişim Becerileri	Kadın	205	3,68	1,14	0,07	2,17	365	0,021*
	Erkek	123	3,33	1,68	0,19			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,17$ ve $p<,05$). Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,68$ ve $\bar{X}_{Erkek.}=3,33$). Erkek öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerine ‘vasat’ düzeyde algıırken, kadın öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerine ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.18 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Yaş	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		N	\bar{X}	ss	F	p	
İletişim Becerileri	30'dan küçük (1)	111	3,64	0,54	3,06	0,041*	1,2 ile 3
	31-40 (2)	135	3,85	0,65			
	41 ve üstü (3)	82	3,01	0,52			

*Fark $p<,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.19 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Yaş Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkı (I-J)	p
İletişim Becerileri	30'dan küçük (1)	31-40 (2)	-0,210	0,417
		41 ve üstü (3)	0,630	0,010*
	31-40 (2)	30'dan küçük (1)	0,210	0,417
		41 ve üstü (3)	0,840	0,002*
	41 ve üstü (3)	30'dan küçük (1)	-0,630	0,010*
		31-40 (2)	-0,840	0,002*

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=3,06$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.19); 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler (Grup 3) ile 30'dan küçük ve 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha az yeterli buldukları görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,64$; $\bar{X}_{31-40}=3,85$ ve $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=3,01$). 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini 'vasat', diğer öğretmenler ise 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.20 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Eğitim Durumu	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		N	\bar{X}	ss	F	p	
İletişim Becerileri	Eğitim E./Yüksek O. (1)	29	3,63	0,44	4,11	0,026*	1,2 ile 3
	Lisans (2)	236	3,60	0,27			
	Yüksek Lisans (3)	63	3,29	0,54			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.21 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ort. Farkı (I-J)	p
İletişim Becerileri	Eğitim E./Yüksek O. (1)	Lisans (2)	0,030	0,866
		Yüksek Lisans (3)	0,340	0,021*
	Lisans (2)	Eğitim E./Yüksek O. (1)	-0,030	0,866
		Yüksek Lisans (3)	0,310	0,032*
	Yüksek Lisans (3)	Eğitim E./Yüksek O. (1)	-0,340	0,021*
		Lisans (2)	-0,310	0,032*

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,11$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.21); Eğitim E./Yüksek O. ve Lisans mezunu öğretmenler (Grup 1-2) ile Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin (Grup 3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Yüksek O.}=3,63$; $\bar{X}_{Lisans}=3,60$ ve $\bar{X}_{Yüksek L.}=3,29$). Yüksek Lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, Eğitim E./Yüksek O. ve Lisans mezunu öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.22 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Mesleki Kıdem	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		N	\bar{X}	ss	F	p	
İletişim Becerileri	1-10 yıl (1)	119	3,66	0,44	4,28	0,019*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	129	3,49	0,33			
	21 yıl ve üstü (3)	80	3,39	0,30			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.23 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farkı (I-J)	p
İletişim Becerileri	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,170	0,671
		21 yıl ve üstü (3)	0,270	0,048*
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	-0,170	0,671
		21 yıl ve üstü (3)	0,100	0,805
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	-0,270	0,048*
		11-20 yıl (2)	-0,100	0,805

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,28$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.23); 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 1) ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (Grup 3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,66$ ve $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,39$). 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.24 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Okuldaki Çalışma Süresi	Betimsel İstatistik			ANOVA		Post-Hoc Scheffe
		N	\bar{X}	ss	F	p	
İletişim Becerileri	1-4 yıl (1)	167	3,75	0,42	4,30	0,013*	1 ile 2, 3
	5-8 yıl (2)	91	3,39	0,51			
	9 yıl ve üstü (3)	70	3,38	0,43			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.25 Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anlamlı Farklar (Scheffe) Testi (N=328)

Bağımlı Değişken	(I) Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Okuldaki Çalışma Süresi	Ort. Farkı	
			(I-J)	p
İletişim Becerileri	1-4 yıl (1)	5-8 yıl (2)	0,360	0,019*
		9 yıl ve üstü (3)	0,370	0,016*
	5-8 yıl (2)	1-4 yıl (1)	-0,360	0,019*
		9 yıl ve üstü (3)	0,010	0,911
	9 yıl ve üstü (3)	1-4 yıl (1)	-0,370	0,016*
		5-8 yıl (2)	-0,010	0,911

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,30$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.25); 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 2-3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-4 \text{ yıl}}=3,75$; $\bar{X}_{5-8 \text{ yıl}}=3,39$ ve $\bar{X}_{9 \text{ yıl ve üstü}}=3,38$). 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.26 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Testi (N=328)

Boyut	Öğretmen Sayısı	Betimsel İstatistik				t-test		
		N	\bar{X}	ss	s_h	t	sd	p
İletişim Becerileri	1-40 arası	72	3,76	1,23	0,09	2,16	326	0,019*
	41 ve üstü	256	3,26	1,34	0,11			

*Fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın daha az sayıda öğretmenin görev yaptığı okullarda görev

yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,16$ ve $p<,05$). 1-40 arası öğretmenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha yeterli bulmaktadır ($\bar{X}_{1-40}=3,76$ ve $\bar{X}_{41 \text{ ve üstü}}=3,26$). 41 ve üstü sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapanlar okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’ düzeyde algılamakta, diğer okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

3.3. Resmi ve Özel Okullarda Görevli Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson Çarpım Moment Korelasyon tekniği ile incelenmiş ve sonuçları aşağıda, Tablo 3.27’de verilmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizlere ise sonraki tablolarda yer verilmiştir. Bunun için işlemlerde önce öğretmenlerin kişisel özelliklerinin (görev yapılan okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki süre ile çalışılan okuldaki öğretmen sayısı) kategorilerine (gruplarına) bağlı olarak okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne ilişkin görüşleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Daha sonra ise bulunan ilişki katsayıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Değişkenlerin kategorileri arasındaki ilişkiler araştırmaya yönelik Pearson Çarpım Moment Korelasyonu tekniğinden yararlanılmış, korelasyon katsayıları arasındaki farklılıklar ise Fisher's Z testi kullanılmıştır.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 3.27 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi

Ölçek		İletişim Becerileri	Okul Kültürü
İletişim Becerileri	r	1	,725**
	p		0,000
	N		328
Okul Kültürü	r	,725**	1
	p	0,000	
	N	328	

**Korelasyon (ilişki) 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.27'den görüleceği üzere araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=,725$ ve $p<,01$). Öğretmen görüşlerine göre okul kültürü, okul müdürlerinin iletişim becerilerinden yüksek düzeyde etkilemektedir. İletişim becerisi güçlü olan müdürlerin görev yaptıkları okullardaki okul kültürü de güçlü olacaktır (veya tersi). İletişim becerisindeki iyileşmeler/gelişmeler okul kültürüne de olumlu olarak etki yapacaktır.

3.3.1. Okul türüne göre farklılaşma

Tablo 3.28 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Okul Türüne Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
Devlet Okulu (n=247)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,517*
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,517*
Özel Okul (n=81)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,808**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,808**

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

*İlişki $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde güçlüyken ($r = ,517$ ve $p < ,05$), özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlüdür ($r = ,808$ ve $p < ,01$).

İki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan Z testine göre ($Z = 3,41 > 1,96$ ve $p < ,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre farklılaşmakta olup bu fark özel okullarda görev yapan öğretmenler lehinedir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler.

3.3.2. Cinsiyete göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 33’de özetlenmiştir.

Tablo 3.29 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Cinsiyete Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
Kadın (n=205)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,811**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	0,000
		<i>p</i>	1
Erkek (n=123)	Okul Kültürü	<i>r</i>	,811**
		<i>p</i>	0,000
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	-0,250
		<i>p</i>	0,509

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.29’den görüleceği üzere, kadın öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki varken ($r = ,811$ ve $p < ,01$), erkek öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir anlamlı bir ilişki yoktur ($r = -,250$ ve $p > ,05$).

Kadın ve erkeklerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair hesaplanan korelasyon katsayıları karşılaştırıldığında, iki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ($Z = 6,63 > 1,96$ ve $p < ,05$) ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Erkek öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görüşündeyken, kadın öğretmenler bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde, güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler.

3.3.3. Yaşa göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 3.30’da özetlenmiştir.

Tablo 3.30 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Yaşa Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
30’dan küçük (n=111)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,719**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	0,008
		<i>p</i>	1
31-40 (n=135)	Okul Kültürü	<i>r</i>	,719**
		<i>p</i>	0,008
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,805**
41 ve üstü (n=82)	Okul Kültürü	<i>r</i>	0,421
		<i>p</i>	0,580
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	0,580

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.30’ da görüleceği üzere, 30 ve daha küçük yaşta olan öğretmenler ($r = ,719$ ve $p < ,01$) ve 31-40 yaş grubundaki öğretmenler ($r = ,805$ ve $p < ,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu düşünürken, 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenler ($r = ,421$ ve $p > ,05$) buna katılmamaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin yaşına bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

- 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma yoktur ($Z=,779 < 1,96$ ve $p > ,05$). Her ne kadar 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair bulunan korelasyon katsayısı daha büyük olsa da bu fark anlamlı değildir. Her iki yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşündedir.
- 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=4,17 > 1,96$ ve $p < ,05$). 30 ve daha küçük yaşta olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.
- Son olarak, 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler ile 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,26 > 1,96$ ve $p < ,05$). 31-40 yaş grubunda olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

3.3.4. Eğitim durumuna göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 3.31’de özetlenmiştir.

Tablo 3.31 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon		
		Okul Kültürü		İletişim Becerileri
Eğitim durumu		<i>r</i>		
Eğitim Enstitüsü/Ön Lisans (n=29)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1	0,906
		<i>p</i>		0,101
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	0,906	1
		<i>p</i>	0,101	
Lisans (n=236)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1	,792**
		<i>p</i>		0,000
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	,792**	1
		<i>p</i>	0,000	
Yüksek Lisans (n=63)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1	0,516
		<i>p</i>		0,065
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	0,516	1
		<i>p</i>	0,065	

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.31’den de görüldüğü gibi, Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ($r=,906$ ve $p>,05$) ile yüksek lisans mezunu öğretmenler ($r=,516$ ve $p>,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığını düşünürken, lisans mezunu öğretmenler ($r=,792$ ve $p<,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşündedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin mezuniyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

- Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,35>1,96$ ve $p<,05$). Lisans mezunu olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.
- Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,89>1,96$ ve $p<,05$). Her ne kadar her iki mezun grubundaki öğretmenler de okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığını düşünseler de yüksek lisans mezunu öğretmenler daha çok böyle bir ilişki olmadığı görüşündedirler.
- Lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=2,12>1,96$ ve $p<,05$). Lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

3.3.5. Mesleki kıdem durumuna göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 3.32’de özetlenmiştir.

Tablo 3.32 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
1-10 yıl (n=119)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,708** 0,000
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	,708** 1
		<i>p</i>	0,000
11-20 yıl (n=129)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,880** 0,000
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	,880** 1
		<i>p</i>	0,000
21 yıl ve üstü (n=80)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	0,401 0,508
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	0,401 1
		<i>p</i>	0,508

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.32’de görüleceği üzere, 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ($r = ,708$ ve $p < ,01$) ve 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ($r = ,880$ ve $p < ,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır derken, 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanlar ($r = ,401$ ve $p > ,05$) bu görüşte değildir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin sahip oldukları mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

- 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=3,71 > 1,96$ ve $p < ,05$). 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri orta düzeyde güçlüyken, 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin yüksek düzeyde güçlü olduğu görülmektedir.
- 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=3,40 > 1,96$ ve $p < ,05$). 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.
- Son olarak, 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,96 > 1,96$ ve $p < ,05$). 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

3.3.6. Çalışılan okuldaki görev süresine göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki görev sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 3.33’de özetlenmiştir.

Tablo 3.33 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Görev Süresine Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
1-4 yıl (n=167)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,684**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,684**
5-8 yıl (n=91)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,850**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,850**
9 yıl ve üstü (n=70)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	0,882
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	0,440

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.33’den de görüleceği üzere, okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ($r = ,684$ ve $p < ,01$) ve okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler ($r = ,850$ ve $p < ,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşüyle, okulda 9 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanlar ($r = ,882$ ve $p > ,05$) bu görüşte değildir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin okulda görev yapma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

- Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=5,20 > 1,96$ ve $p < ,05$). Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri orta düzeyde güçlüyken, okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin yüksek düzeyde güçlü olduğu görülmektedir.
- Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=6,12 > 1,96$ ve $p < ,05$). Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.
- Okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler ile okulda 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=7,16 > 1,96$ ve $p < ,05$). Okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

3.3.7. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşma

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 3.34’de özetlenmiştir.

Tablo 3.34 Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Sayısına Göre Farklılığına Dair Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi (N=328)

Değişken	Ölçek	Korelasyon	
		Okul Kültürü	İletişim Becerileri
1-40 (n=72)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,836**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,836**
41 ve üstü (n=256)	Okul Kültürü	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,629**
	İletişim Becerileri	<i>r</i>	1
		<i>p</i>	,629**

**İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.34’den görüleceği üzere, 1-40 öğretmenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlüyken ($r = ,836$ ve $p < ,01$), 41 ve daha fazla sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde güçlüdür ($r = ,629$ ve $p < ,01$).

İki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan Z testine göre ($Z = 3,61 > 1,96$ ve $p < ,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta olup bu fark daha az sayıda öğretmenin

Çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler lehinedir. Daha az sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler, daha çok sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kltru arasında daha güçlü bir ilişki olduğu grşundedirler.

IV. BÖLÜM

SONUÇ ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Araştırmada okulların kültürü 13 ayrı faktör altında incelenmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları kurumun devlet veya özel olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,55$ ve $p<,05$). Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri daha olumludur ($\bar{X}_{Devlet O.}=3,24$ ve $\bar{X}_{Özel O.}=3,63$). Devlet okullarındaki öğretmenler okullarındaki kültürü ‘vasat’ düzeyde algılarken, özel okullarda çalışan öğretmenler ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,86$ ve $p<,05$). Kadın öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,69$ ve $\bar{X}_{Erkek.}=3,18$). Erkek öğretmenler okullarındaki kültürü ‘vasat’

düzeyde algılarken, kadın öğretmenler okullarındaki kültürü ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=5,02$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler (Grup 3) ile 30’dan küçük ve 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha az olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,56$; $\bar{X}_{31-40}=3,58$ ve $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=3,12$). 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, diğer öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,26$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre ; Eğitim E./Yüksek O. mezunu öğretmenler (Grup 1) ile Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin (Grup 3) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim\ E./Yüksek\ O.}=3,57$ ve $\bar{X}_{Yüksek\ L.}=3,25$). Yüksek Lisans mezunu öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, Eğitim E./Yüksek O. mezunu öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,02$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre ; 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 1) ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (Grup 3) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına

bakıldığında; 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,56$ ve $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,23$). 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,28$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre ; 9 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenler (Grup 3) ile 1-4 ve 5-8 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 9 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-4 \text{ yıl}}=3,54$; $\bar{X}_{5-8 \text{ yıl}}=3,59$ ve $\bar{X}_{9 \text{ yıl ve üstü}}=3,18$). 9 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenler okul kültürlerini ‘vasat’, diğer öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=1,20$ ve $p>,05$). Farklı sayılarda öğretmenlerin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin okullardaki kültüre ilişkin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{1-40}=3,27$ ve $\bar{X}_{41 \text{ ve üstü}}=3,56$).

Sonuç olarak, Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki kültür tiplerine ilişkin ortalama puanlar 3,02 ile 3,84 arasında değişmektedir. Resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre *Olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=3,84$), *Rol açıklığı ve davranış rehberliği* ($\bar{X}=3,47$), *Etkili iletişim* ($\bar{X}=3,45$) ve *Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı* ($\bar{X}=3,41$) kültürleri okullarda ‘güçlü

fakat geliştirilmesi gereken' düzeydedir. Diğer alt boyutlar için ise öğretmenlerin görüşleri 3,02 ile 3,38 arasında ortalama puanlar ile 'vasat' düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlere göre okullarda en güçlü kültür *Olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=3,84$) ile ilgili olandır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin okullardaki kültür ile ilgili görüşlerinin ne çok olumlu ne de çok olumsuzdur. Bütün anket dikkate alındığında bulunan ortalama puan da ($\bar{X}_{Okul\ Kùltürü}=3,34$, 'vasat' düzeyde) bu durumu işaret etmektedir. Öğretmenler okullardaki kültürü yeterli bir düzeyde görmemektedir.

Özel okullarda ise en yüksek ortalama 3,91 ile rol açıklığı ve davranış rehberliği boyutuna, en düşük ise 3,08 ortalama ile demokratik yönetim ve katılım boyutuna ilişkin okul kültür tipine aittir. Öğretmenler kontrol ve disipline ilişkin okul kültür tipini vasat, etkili iletişime ilişkin okul kültür tipini zayıf düzeyde görmektedirler.

Okul kültürü alt boyutlarına yönelik özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine ilişkin hesaplanan ortalama puanlar en düşük 2,34 ve en yüksek 4,35 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, özel okullarda görev yapan öğretmenler okullarında *olumlu insan ilişkileri* ($\bar{X}=2,55$) kültürünü 'zayıf', *demokratik yönetim ve katılım* ($\bar{X}=3,06$) ve *Kontrol ve disiplin* ($\bar{X}=3,34$) kültürlerini 'vasat' düzeyde görmektedirler. Öğretmenler, *rol açıklığı ve davranış rehberliği* ($\bar{X}=4,35$) kültürlerini ise okullarında 'üst düzeyde güçlü' olarak algılamaktadırlar. Diğer alt boyutlar ise, özel okul öğretmenlerince kendi okullarında 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılanmaktadır ($\bar{X}=3,40$ ile $3,91$ arasında). Okul kültürüne genel olarak bakıldığında ise, devlet okullarındakinden farklı olarak özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürlerini 'güçlü fakat geliştirilmesi gerekten' bir düzeyde algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Okul\ Kùltürü}=3,53$).

Devlet ve özel okullardaki okul kültürü düzeyleri toplam ortalama bazında incelendiğinde ise; devlet okullarının okul kültürü ortalaması 3,34, özel okullarda ise biraz daha yüksek olarak 3,53'dir. Devlet ve özel okulların genel ortalaması ise 3,43'dür. En düşük okul kültürü 2,89 ile demokratik yönetim ve Katılım boyutuna, en yüksek ise 3,91 ortalama ile rol açıklığı ve davranış rehberliği boyutuna ilişkindir. Öğretmenlere göre okullarının yüksek motivasyon ve verimlilik, etkili iletişim ile uzun süreli istihdam'a ilişkin okul kültür tipleri vasat düzeydedir. Diğer okul kültürü tiplerinin düzeyleri ise güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeydedir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri 17 boyutta değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları kurumun devlet veya özel olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,61$ ve $p<,05$). Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha yeterli bulmaktadır ($\bar{X}_{Devlet\ O.}=3,34$ ve $\bar{X}_{Özel\ o.}=3,68$). Devlet okullarındaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini 'vasat' düzeyde algılamakta, özel okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılamaktadırlar.

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,17$ ve $p<,05$). Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,68$ ve $\bar{X}_{Erkek.}=3,33$). Erkek öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerine 'vasat' düzeyde algılamakta, kadın öğretmenler

okul müdürlerinin iletişim becerilerine ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=3,06$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre ; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler (Grup 3) ile 30’dan küçük ve 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin (Grup 1-2) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha az yeterli buldukları görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,64$; $\bar{X}_{31-40}=3,85$ ve $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=3,01$). 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, diğer öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,11$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.21); Eğitim E./Yüksek O. ve Lisans mezunu öğretmenler (Grup 1-2) ile Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin (Grup 3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim\ E./Yüksek\ O.}=3,63$; $\bar{X}_{Lisans}=3,60$ ve $\bar{X}_{Yüksek\ L.}=3,29$). Yüksek Lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, Eğitim E./Yüksek O. ve Lisans mezunu öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur

($F=4,28$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre ; 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 1) ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (Grup 3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,66$ ve $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,39$). 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($F=4,30$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3.25); 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler (Grup 1) ile 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin (Grup 2-3) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-4 \text{ yıl}}=3,75$; $\bar{X}_{5-8 \text{ yıl}}=3,39$ ve $\bar{X}_{9 \text{ yıl ve üstü}}=3,38$). 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın daha az sayıda öğretmenin görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,16$ ve $p<0,05$). 1-40 arası

öğretmenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha yeterli bulmaktadır ($\bar{X}_{1-40}=3,76$ ve $\bar{X}_{41 \text{ ve üstü}}=3,26$). 41 ve üstü sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapanlar okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’ düzeyde algılamakta, diğer okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar.

Sonuç olarak, Devlet okullarında görev yapan öğretmenler; müdürlerinin iletişim becerilerini 6 boyutta etkili fakat ve geliştirilmesi gereken düzeyde bulurlarken, 11 boyutta vasat olarak değerlendirmişlerdir.

Özel okullarda ise görevli öğretmenler ise 1 konuda ‘vasat’, 15 konuda ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ ve 1 konuda ‘üst düzeyde etkili’ olarak değerlendirmişlerdir.

Devlet okullarında müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama 3,05 ile dönüte verilen önem ve statü boyutlarına, en yüksek ortalama ise 3,92 giyim, kuşam ve dış görünüş boyutuna ilişkindir.

Özel okullarda ise en düşük ortalama 3,34 ile planlama boyutuna, en yüksek ortalama 4,32 ile giyim-kuşam ve dış görünüş boyutuna ilişkindir.

Genel olarak bakıldığında, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeydedir ($\bar{X}_{Genel}=3,51$). Bu ortalama puan Tablo 2,4’teki değerlendirmeye göre her ne kadar ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde gözükse de ‘üst düzeyde etkili’ düzeyine (yani 4,20-5,00) oldukça uzaktır.

Genel olarak öğretmenlerin, okul müdürlerini iletişim becerileri bakımından çok yeterli/başarılı bulmadıkları söylenebilir. Bu durum hem resmi ($\bar{X}_{Devlet}=3,34$), hem de özel okul müdürleri ($\bar{X}_{özel}=3,68$) için de geçerli gözükmektedir.

Okul türlerinin (resmi-özel) karşılaştırılması çerçevesinde, “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Okul kültürü Arasındaki İlişki” başlığının tespitine dayanan incelemelere göre ise; okul müdürünün iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=,725$ ve $p<,01$). Öğretmen görüşlerine göre okul kültürü, okul müdürlerinin iletişim becerilerinden yüksek düzeyde etkilemektedir. İletişim becerisi güçlü olan müdürlerin görev yaptıkları okullardaki okul kültürü de güçlü olacaktır (veya tersi). İletişim becerisindeki iyileşmeler/gelişmeler okul kültürüne de olumlu olarak etki yapacaktır.

Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde güçlüyken ($r=,517$ ve $p<,05$), özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlüdür ($r=,808$ ve $p<,01$). İki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan Z testine göre ($Z=3,41>1,96$ ve $p<,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre farklılaşmakta olup bu fark özel okullarda görev yapan öğretmenler lehinedir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler.

Kadın ve erkeklerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair hesaplanan korelasyon katsayıları karşılaştırıldığında, iki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ($Z=6,63>1,96$ ve $p<,05$) ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Erkek öğretmenler, okul

müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olmadığı görüşündeyken, kadın öğretmenler bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde, güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin yaşına bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre; 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma yoktur ($Z=,779 < 1,96$ ve $p > ,05$). Her ne kadar 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair bulunan korelasyon katsayısı daha büyük olsa da bu fark anlamlı değildir. Her iki yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşündedir.

30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=4,17 > 1,96$ ve $p < ,05$).

30 ve daha küçük yaşta olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Son olarak, 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler ile 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,26 > 1,96$ ve $p < ,05$). 31-40 yaş grubunda olan öğretmenler okul

müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşündeyken, 41 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre; Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ($r=,906$ ve $p>,05$) ile yüksek lisans mezunu öğretmenler ($r=,516$ ve $p>,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığını düşünürken, lisans mezunu öğretmenler ($r=,792$ ve $p<,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşündedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin mezuniyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,35>1,96$ ve $p<,05$). Lisans mezunu olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Eğitim Enstitüsü/ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,89>1,96$ ve $p<,05$). Her ne kadar her iki mezun grubundaki öğretmenler de okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığını düşünseler de yüksek lisans mezunu öğretmenler daha çok böyle bir ilişki olmadığı görüşündedirler.

Lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=2,12 > 1,96$ ve $p < ,05$). Lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ($r=,708$ ve $p < ,01$) ve 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ($r=,880$ ve $p < ,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğun görüşünderken, 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanlar ($r=,401$ ve $p > ,05$) bu görüşte değildir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin sahip oldukları mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre;

1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=3,71 > 1,96$ ve $p < ,05$). 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri orta düzeyde güçlüyken, 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin yüksek düzeyde güçlü olduğu görülmektedir.

1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır

($Z=3,40>1,96$ ve $p<,05$). 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu düşünürken, 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Son olarak, 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=5,96>1,96$ ve $p<,05$). 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki görev sürelerine göre değerlendirildiğinde aynı okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ($r=,684$ ve $p<,01$) ve okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler ($r=,850$ ve $p<,01$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görüşünderken, okulda 9 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanlar ($r=,882$ ve $p>,05$) bu görüşte değildir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin okulda görev yapma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine dair yapılan Z testine göre; Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=5,20>1,96$ ve $p<,05$). Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul

kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri orta düzeyde güçlüyken, okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin yüksek düzeyde güçlü olduğu görülmektedir.

Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır ($Z=6,12 > 1,96$ ve $p < ,05$). Okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler ile okulda 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler arasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($Z=7,16 > 1,96$ ve $p < ,05$). Okulda 5-8 yıldır görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlü bir ilişki olduğu görüşünderken, 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenlere göre böyle bir ilişki yoktur.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısına göre 40 öğretmenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde güçlüyken ($r=,836$ ve $p < ,01$), 41 ve daha fazla sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde güçlüdür ($r=,629$ ve $p < ,01$).

İki korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan Z testine göre ($Z=3,61 > 1,96$ ve $p < ,05$) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta olup bu fark daha az sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler lehinedir. Daha az sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler, daha çok sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler.

4.2 Tartışma

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki başlığındaki araştırmaların çeşitli sonuçları şöyledir:

Araştırmamız kapsamında, okul kültürü başlığında elde ettiğimiz sonuçlar ile Şimşek'in (2003) araştırmasından elde ettiği sonuçlar arasında bir paralellik kurulabilmektedir. Şimşek, sözkonusu araştırmasını Eskişehir ilinde bulunan 17 farklı resmi lisede öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmasının sonucunda; okullarının %6'sının vasat kültüre, %75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, %19'unun ise üst düzeyde güçlü bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. %75'inin güçlü ve geliştirilmesi gereken bir kültüre sahip olması bizim araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir. Sonuçlardaki oransal farklılaşmanın ise örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Karaoğlan (2006) Kocaeli-Körfez ilçesindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısını saptamak başlıklı çalışmasıyla, devlet ilköğretim okullarının güçlü fakat geliştirilmesi gereken bir kültüre sahip

oldukları ve okul müdürlerinin; %50'sinin vasat kültürün davranış özellikleri sergilediklerini tespit etmiştir.

Terzi (2005) İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü isimli çalışmasıyla ilköğretim okullarında görev yönelimli yani güçlü bir okul kültürünün söz edilebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmamız verileriyle elde ettiğimiz sonuçlara göre, gerek özel okulların gerekse devlet okullarının üst düzeyde güçlü okul kültürüne sahip olmak için gerekli alt yapıya sahip oldukları, ancak öğretmenlerin bu durumun sağlanabilmesini özellikle yüksek isteklendirme ve verimlilik, demokratik yönetim ve katılım ile kontrol ve disipline ilişkin kültürel boyutlara gereken özenin gösterilmesi şartına bağlı olduğu ve bu şartın yerine getirilmesi durumunda okulların üst düzeyde güçlü örgüt kültürüne sahip olabilecekleri yönünde çıkarımda buldukları tespit edilmiştir.

Şimşek (2003), araştırmasında ise okul müdürlerinin %75'inin etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeyde etkili iletişim becerilerine %25'inin ise üst düzeyde etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu saptamıştır. Araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmemektedir. Bizim araştırmamızda özel okullarda görevli okul müdürlerinin iletişim becerileri daha üst düzeydedir, resmi okullardaki müdürlerin daha düşük düzeyde, ancak genel olarak değerlendirildiğinde müdürlerin iletişim becerileri etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeydedir. Elde edilen verilerden okul müdürlerinin üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergilemeye oldukça yakın oldukları da ortaya çıkmıştır.

Okul müdürleri biraz çaba ve gayret sarfederlerse ve yetkililer bu yönde hizmetiçi eēitimler dzenlerlerse okul müdürleri etkili iletişim becerilerine sahip olacaklardır.

Araştırmada okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonucunda; okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkiler olduēu saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça, okullarının kültür düzeyi de aynı doērultuda yükselmektedir.

Son yıllarda hem örgüt kültürü, hem de örgüt-içi iletişim literatürde, kültür ve iletişim arasında neden sonuç ilişkisinin varlıēının sorgulandıēı ve özellikle örgüt-içi iletişim konusu üzerine yoēunlařan araştırmacıların, bu iki olgu arasında karşılıklı bir etkileşimin varolduēu konusunda fikir birliēi saēladıkları gözlenmektedir (Kowalski, 2000).

Terzi (2005) İlköğretim Okullarında rgt Kültürü isimli çalışmasıyla bürokratik kültürün, amaç yönelimi kültürünün arkasına düşmüş olmasının yani okullarda daha güçlü bir kültürün oluşmasının sebebi olarak yönetici davranışlarını sebep olarak göstermektedir.

Durēun (2007) rgt kültürünün iletişim olmadan var olamayacaēını, fakat örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına geliřeceēinin dřnlemeyeceēini ifade etmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında doērusal olmayan bir ilişki olabileceēini belirtmektedir.

Akar (2006) yaptıēı araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik becerileri ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iletişim becerisi bařlıēında “ilişki yönelim” alt boyutu ile “anlayış gösterme” alt boyutuna ilişkin ğretmen algılarına

göre bir kıyaslama yapmıştır. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edildiği araştırmada, yöneticilerin, yöneticilik becerilerinde görev ya da ilişkiye yönelmesi ile okulların örgütsel ikliminde üyelerin bir birlerine karşı anlayış gösterme oranlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek (2003) yaptığı araştırmasında da okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır.

Okul kültürünün güçlendirilmesinde okul müdürlerinin iletişim becerileri etken ancak tek başına yeterli değildir. Okul müdürlerinin yöneticilik bilgisi ve uygulamaları, alana ilişkin teknik bilgi ile bunların okula yansımaları ve iletişim becerilerini de kapsayan insan ilişkileri becerileri, okul kültürünü dolayısıyla okul yönetimini etkileyen önemli değişkenlerdir (Açıkalın, 1995). Dolayısıyla okulların güçlü kültürlere sahip olmasında okul müdürlerinin iletişim becerileri yeterli olmamakla birlikte ön koşulları arasındadır.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmaktadır. Gerek resmi gerekse özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ancak özel okullardaki okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki, resmi okullarda ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Şimşek (2003) araştırmasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne ilişkin görüşlerinin

farklılaşmadığı belirlenmiştir. Sözkonusu araştırma sadece resmi okulları kapsadığından dolayı, araştırma sonuçlarının farklılaştığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında güçlü pozitif yönlü anlamlı ilişkiler varken, erkek öğretmenlere göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki yoktur. Bu sonuç Şimşek'in (2003) araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Söz konusu araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair görüşleri farklılaşmamaktadır. Araştırma sonuçlarının farklılaşmasının temel nedeninin örneklem farklılığı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre 41 ve üzeri yaştaki öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olmadığı görüşünde iken, daha küçük yaşlardaki öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görüşündedirler. Benzer diğer sonuçlarda öğretmenlerin kıdem ve öğretmenlik kıdemi değişkenlerinde ortaya çıkmıştır. 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olmadığı görüşünde iken, daha az yıl kıdeme sahip öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görüşündedirler. Benzer şekilde 9 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler

müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olmadığı görüşünde iken, daha az yıl kıdeme sahip öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görüşündedirler. Öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri aynı doğrultuda ilerlediğinden sonuçlarında benzer çıktığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre eğitim enstitüsü/önlisans mezunu ve yüksek lisans mezunu öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olmadığı görüşünde iken, lisans mezunu öğretmenler müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görüşündedirler.

Şimşek'in (2003) araştırmasında ise önlisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olduğu görüşündedirler. Araştırma sonuçları örtüşmemektedir. Sonuçların farklılaşmasının öğretmenlerin diğer kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre daha az sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler, daha çok sayıda öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görüşünde oldukları belirlenmiştir. Okullarda görev yapan öğretmen sayısı

çoğaldıkça, müdürlerin öğretmenlerle iletişim sürelerinin azaldığı bunun da araştırma sonucuna yansıdığı düşünülmektedir.

4.3 Öneriler

4.3.1 Uygulamacılara Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Gerek resmi gerekse özel okulların yüksek düzeyde okul kültürüne sahip olmamaları sonucundan yola çıkarak, okulların güçlü kültüre sahip olmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunun için okullarda, okul veli işbirliğinin geliştirilmesi için katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Okulların güçlü kültüre sahip olmalarında müdürlerin iletişim becerilerinin önemli bir etken olmasından yola çıkarak, müdürlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik hizmetiçi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.

Okul müdürleri, güçlü kültürlere sahip okulların temel unsurlarındandır. Türkiye’de mevcut uygulamada maalesef yönetim alanında hiç eğitim almamış öğretmen kökenli bireyler okul müdürlüğü yapmaktadır. Okul müdürlüğü görevine eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitim almış bireylerin getirilmelidir.

4.3.2 Araştırmacılara Öneriler

- Araştırma sonuçlarından genelleme yapılabilmesi için benzer araştırmaların farklı örneklem grupları üzerinde yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*.
2. Baskı. Ankara: PEGEM yayın. (2.SATIR YILIN ALTINA DENK
- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları.
Ege Akademik Bakış, 7(2), 543-551.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü
- Akıncı, B.Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesinde bir uygulama*.
Yayınlanmamış Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Almedia, M. J. (2005). *A middle school case study on principal behaviors effecting change in school culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Johnson & Wales University.
- Altıntaş, E. & Çamur, D. (2001). *Sözsüz iletişim ve beden dili*. Ankara: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Arslan, H., Kuru, M. & Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44), 449-472.
- Arslan, M. (2001). *Örgüt kültürü. Yönetim ve organizasyon*. (Editör Salih Güney), Ankara: Nobel Dağıtım.

- Aslan, M., Özer, N. Ağıroğlu Bakır, A. (2009). Okul kùltürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8 (1), 268-281.
- Ayık, A. & Ada, ř. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kùltürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 429-446.
- 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.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kùltürü türleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Tisk Akademi*, 4 (7), 138-172.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. & Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümlünde örgüt kùltürü teorik ve ampirik bir yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Baker, K.A. (2002) *Management benchmarking study*. Washington: Washington Research Evolution Network, Chapter.
- Baloğlu, N. (2001). *Etkili sınıf yönetimi*. Ankara: Baran Ofset.
- Bass, R. (2004). *The impact of school culture on school safety: An analysis of elementary schools in a Southwestern Metropolitan school district*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Arizona.
- Berberoğlu, G. (2003). *Örgüt Kùltürü. Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilir, P., Ay, Ü. & Çelik Gürbüz, T. (2003). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kùltürü. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 117-128.
- Boydak Özan, M. & Demir, C. (2011). farklı lise türlerine göre öğretmen ve öğrencilerin okul kùltürü metaforu algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (2), 106-126,

- Budak, G. & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri analizi el kitabı*.3. baskı. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 7. Baskı. Ankara: Pegem.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. İstanbul: Adım Yayıncılık.
- Çağırıcı, S. & Yeğenoğlu, S. (2007). Genel iletişim bilgileri perspektifinden hata-eczacı iletişimi. *Ankara Eczacı Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 31-46.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). Örgütsel hikayeler ve okul kültürünün analizi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, ss. 1-10.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1 (4), 1-6.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 267- 276.
- Demir, N. (2007). Örgüt kültürü ve strateji uyumu. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 187-192.
- Demirtaş, M. (2010b). Örgütsel iletişim verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 411-444.
- Demirtaş, Z. (2010a). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208-223.

- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132. Eğitimde Materyal Tasarımı ve Kullanımı, http://moodle.midas.baskent.edu.tr/file.php/4/ders_notlari/Egitim_Teknolojisi_ve_Iletisim_-_Ders_Notu.pdf
- Ekmekçi, R. (2009). Avustralya spor yönetim sisteminin incelenmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy Sports Sciences*, 5 (3), 204-217.
- Ellis, D. G. & Maoz, I. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 14, 255-272.
- Erdem, F. & Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 33-57
- Eren E. (1998) : Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , İstanbul : Beta Yayınları,3.
- Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 31 (2), 197-228.
- Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). “Örgüt kültürü” ve “iletişim doyumu” ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5 (4), 50-61.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121 -136.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler, İzmir.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (50), 247-268.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 182-196.
- Goebel, D.J., Marshall, G. W. & Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. *Journal Of Strategic Marketing*, 12, 29–56.
- Gökçer, N. (2011). Yatılı ilköğretim bölge okullarının sorunlarına ilişkin öğrenci ve öğretmen görüşleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 280-310.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-159.
- Gümüş, M. & Öksüz, B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Journal of Yasar University*, 4 (16), 2637-2660.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Higgins, J.M. & Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, 4 (1),63-73.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration, theory, research and practice*, Seventh Edition, (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (19), 411-442.
- İra, N. & Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 1-14.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: University Press of America.

- Kalaycı, Ş., (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 2. Baskı
Ankara: Asil.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karaoğlan, R. (2006). *Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarının kültür düzeylerinin saptanması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *Yönetim*, (63), 59-76.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. & Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 327-340.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 247-252.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkut, A. & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (37), 135-152.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4), 581-603.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, 5–11.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242.

- Kuzu, T. S. (2003). Eğitim-öğretim ortamında etkili sözel iletişim. *Milli Eğitim Dergisi*, (158).
- Küçükahmet, L. (2000). *Öğretmen yetiştiren kurum öğretmenlerinin tutumları*. Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Leech, N.L. (2005). *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation*. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı?. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), 178-201.
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H. & Papanastasiou, C. (2005). Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model. *The International Journal of Educational Management*, 19(2-3), 140-152.
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1-2), 1-8.
- MEGEP (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (2011). *Mesleki gelişim iş hayatında iletişim*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- MEGEP (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (2007). *Gazetecilik iletişim süreci ve türleri*. Ankara, Millî Eğitim Bakanlığı.
- Meydan, C. H. & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1–20.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. Ankara: Media Cat Kitapları
- Oskay, Ü.(2011). *İletişim A B C'si*. İstanbul: Der Yayınları.

- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (çok değişkenli analizler) 5. Baskı. Eskişehir: Kaan.
- Özdemir, (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.
- Özdevecioğlu, M. & Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 95-111.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö. & Yılmaz, Ö. (2010). Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları (bir araştırma). *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 11-13 November, 2010, Antalya-Turkey, ss. 59-72.
- Pira, A. G. & Baytekin, E. P. (2004). Veri tabanlı pazarlama -halkla ilişkiler odaklı bir çalışma. *2th International Symposium, Communication in the Millennium, A Dialogue Between Turkish and American Scholars*, İstanbul, ss.755-770.
- Polat, M. & Meyda, C. H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153-170.
- Quiambao, J. E. (2004). *An analysis and comparison of school culture with academic achievement of middle school students with specific learning disabilities*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Central Florida.

- Reilly, B. J. ve DiAngelo, J. A. (1990). *Communication: a cultural system of meaning and value*. Human Relations, 43(2), 129-140.
- Rızaoğlu, B. & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 7-20.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 142-159.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (45), 85-108.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin Alguları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71-83.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Adım Marb., Konya.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.

- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 423-442.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- Türkçe Sözlük, 2005. TDK, Ankara.
- Türkmen, İ. (2000). *Etken iletişim modeli: yöneticiler için*. Ankara: MPM Yayınları.
- Vural, Z. B. (2005). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar, yönetim dizisi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Yüksek performans kültürünün geliştirilmesi ve firma başarısına etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 273-282.

EKLER

EK-1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölüm, ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin “ kişisel bilgileri “ ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisinde çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz

1. () Kadın 2. () Erkek

2. Yaşınız

1. () 30'dan küçük 2. () 31–40 3. () 41 ve üstü

3. En son mezun olduğunuz okul

1. () Eğitim Enstitüsü -Ön lisans 2. () Lisans 3. () lisans Üstü

4. Meslek kıdeminiz.

1. () 1–10 yıl 2. () 11–20 yıl arası 3. () 21ve üstü

5. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz.

1. () 1–4 yıl 2. () 5–8 yıl 3.() 9 ve üstü

6. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı

1. () 1–20 2. () 21–40 3. () 41 ve üstü

EK-2

ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde, okulların kültürlerine yönelik görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, **okulunuzdaki mevcut durumu** ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

Okulumuzda;		Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1	Görev yapmaktan mutluluk duyarım.					
2	Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
3	Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.					
4	Yeni ve yaratıcı fikirler desteklenir.					
5	Öğretmenlerin görevleriyle ilgili belirsizlik olduğunda kendileri karar verebilirler.					
6	Öğretmenler görevle alakalı sorumluluk almaktan çekinmezler.					
7	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.					
8	Öğretmenler okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.					
9	Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışırlar.					
10	Öğretmenler arasında yakın ilişkiler söz konusudur.					
11	Yönetim, öğretmenlerin görevleriyle olduğu kadarıyla sosyal yaşamlarıyla da ilgilenir.					
12	Öğrenci aileleri ve toplumun beklentileri karşılanmaya çalışılır.					
Okulumuzda;		Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
13	Üyeler arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.					
14	Öğretmenlerin çalışma istekleri yüksektir.					
15	Öğrencilerin "okula					

	devamları” genel olarak düzenlidir.					
16	Üyeler arasında karşılıklı güven vardır.					
17	Üyeler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.					
18	Yönetim okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulu korur.					
19	Öğretmenler işlerini severek yaparlar.					
20	Öğretmenler yüksek morale sahiptirler.					
21	Okul Yönetimi öğretmenlerin çalışmalarından memnundur.					

22	Öğretmenlerin görevleriyle alakalı belirsizlik olduğunda kendileri karar verebilirler.					
----	--	--	--	--	--	--

23	Öğretmenlerin başkaları tarafından kontrol edilmeleri yerine otokontrollerine önem verilir.					
----	---	--	--	--	--	--

24	Çalışma düzeni yönetimin müdahalesine gerek kalamadan sağlanır.					
----	---	--	--	--	--	--

25	Öğretmenler ne zaman, nerede ve nasıl davranacaklarını bilirler					
----	---	--	--	--	--	--

26	Öğrencilerimizin başarıya yönelik motivasyonları yüksektir.					
----	---	--	--	--	--	--

27	Öğretmenler öğretim kadar öğrencilerin eğitim ve beceri edinimine de önem verirler.					
----	---	--	--	--	--	--

28	Öğretmenler söz sahibidir.					
----	----------------------------	--	--	--	--	--

29	Demokratik bir anlayış söz konusudur.					
----	---------------------------------------	--	--	--	--	--

Okul Müdürümüz;		Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
30	Kendini okulun amaçlarının gerçekleşmesine adar.					
31	Öğretmenlere yansız davranır.					
32	Uygun öğrenme ortamının					

	yaratılmasına yardım eder.					
33	Öğretmen, öğrenci ve velilerin gereksinmelerini karşılamaya çalışır.					
34	Okulun bürokratik yapısını yumuşatmaya çalışır.					
35	Öğretmenleri desteklemek amacıyla izler.					
36	Okul üyelerine gerekli rehberliği sağlar.					

EK-3

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde, “okul müdürünün iletişim becerilerine” yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine (x) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, **olması gereken durumu değil, okulunuzdaki mevcut durumu ifade eden seçeneği** işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz.

Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim sürecinde, Okul Müdürümüz;	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1 Karşısındakinin duygularına saygılıdır.					
2 Sorunlara farklı açılardan bakabilir.					
3 Mesajları kolayca anlar.					
4 Okul üyelerine karşı objektiftir.					
5 Yapıcı duygulara sahiptir.					
6 Güvenilirdir.					
7 Cinsiyet ayrımı yapmaz.					
8 Giyim-kuşam ve dış görünüme dikkat eder.					
9 Öğretmenlere karşı olumlu tutumlara sahiptir.					
10 Bilmediği konulara yönelik görüş bildirmekten kaçınır.					
11 Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkasını sorumlu tutmaz.					
12 Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.					
13 Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim göstermez.					
Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim sürecinde, Okul Müdürümüz;	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
14 Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.					

15	Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
16	Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.					
17	Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.					
18	Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.					
19	Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için,o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.					
20	Mesajlarının bir amacı vardır.					
21	Mesajlarını karşısındaki kişilerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.					
22	İletişim sürecinin amaçlarından farklı boyutlara kaymasını önler.					
23	Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.					
24	Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel yapısını dikkate alır.					
25	Görüşlerinin nedenlerini açıklar.					
26	Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.					
27	Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim sürecinde, Okul Müdürümüz;		Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
28	Dinlemeye yönelik tutumları ve öğretmenlerin kendisiyle konuşmalarını teşvik eder.					
29	Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.					
30	Mesajlarının anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder.					
31	Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.					
32	Okul üyelerini ilgilendiren					

	konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.					
33	Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.					
34	Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.					
35	Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.					
36	İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.					


EK-4

ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

17 Ekim 2011

Sayın Aşkın Hanım,

Etik kurallara uymak koşuluyla geliştirmiş olduğum "*Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Görüşleri ve Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri*" bölümlerinden oluşan anketi kullanmanızda bir sakınca yoktur.


Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Yunus Emre Kampüsü ESKİŞEHİR
Tel: 0 222 335 05 80' 34 55

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020-/130022
Konu : Anket (Aşkın ÖNSAL)

14/10/2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 26/09/2011 tarihli ve 724 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Komisyonunun 12/10/2011 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Aşkın ÖNSAL'ın "Okul Müdürlerinin Okul İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" konulu tezine ilişkin ilimiz Kadıköy, Üsküdar, Maltepe ilçelerindeki resmi ve özel okul öğretmenlerine yönelik araştırma yapmak isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek Lisans öğrencisi Aşkın ÖNSAL'ın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Av. Adnan YILMAZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

13. / 10 / 2011

Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020-73/155
Konu : Anket (Aşkın ÖNSAL)

18/10/2011

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE

İlgi : a) 26/09/2011 tarihli ve 724 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 14/10/2011 tarih ve 130022 sayılı Orayı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Aşkın ÖNSAL'ın **Okul Müdürlerinin Okul İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki** konulu tezine ilişkin anket çalışmasını ilimiz Kadıköy, Üsküdar, Maltepe ilçelerindeki resmi ve özel okul öğretmenlerine yönlendirmek istediği (b) Valilik Orayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Orayı doğrultusunda gerekli duyuruların anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçları Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Melika TAŞDEMİR
Müdür
Müdür Yardımcısı

EKLER:

Ek-1 Valilik Orayı,
Ek-2 Anket Soruları.

NOT: Verilecek cevaplar tarih, numara ve dosya numaralarını yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb15@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok, Bahçelievler, Ali Cad. No:13 Çagaloğlu
Telefon: Sor:212 453 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Mb: 212 511 16 65

EK-6

Öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ölçeği maddelerine ilişkin betimsel istatistikler

Okul kültürüne yönelik ifadeler	Devlet O.		Özel O.		Genel	
	X	ss	X	ss	X	ss
01. Görev yapmaktan mutluluk duyarım.	3,86	0,81	4,16	0,73	4,01	0,77
02. Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	3,34	0,43	3,80	0,94	3,57	0,69
03. Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.	2,66	1,22	3,51	1,01	3,09	1,12
04. Yeni ve yaratıcı fikirler desteklenir.	3,70	0,99	3,86	0,74	3,78	0,87
05. Öğretmenlerin görevleriyle ilgili belirsizlik olduğunda kendileri karar verebilirler.	3,23	1,02	2,96	1,18	3,10	1,10
06. Öğretmenler görevle alakalı sorumluluk almaktan çekinmezler.	3,04	0,66	3,49	1,01	3,27	0,84
07. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.	3,27	0,99	3,36	1,25	3,32	1,12
08. Öğretmenler okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.	3,47	1,01	3,44	1,25	3,46	1,13
09. Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışırlar.	4,03	0,88	0,65	0,64	2,34	0,76
10. Öğretmenler arasında yakın ilişkiler söz konusudur.	3,64	0,81	4,04	0,91	3,84	0,86
11. Yönetim, öğretmenlerin görevleriyle olduğu kadarıyla sosyal yaşamlarıyla da ilgilenir.	2,46	1,22	2,86	1,11	2,66	1,17
12. Öğrenci aileleri ve toplumun beklentileri karşılanmaya çalışılır.	4,07	0,61	3,87	0,99	3,97	0,80
13. Üyeler arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	3,81	0,70	4,13	0,90	3,97	0,80
14. Öğretmenlerin çalışma istekleri yüksektir.	3,34	0,88	3,27	1,10	3,31	0,99
15. Öğrencilerin "okula devamları" genel olarak düzenlidir.	3,41	1,19	3,97	1,31	3,69	1,25
16. Üyeler arasında karşılıklı güven vardır.	3,38	0,52	3,43	0,89	3,41	0,71
17. Üyeler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.	3,40	0,85	3,99	0,79	3,70	0,82
18. Yönetim okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulu korur.	3,14	0,80	3,61	1,01	3,38	0,91
19. Öğretmenler işlerini severek yaparlar.	3,57	0,79	3,62	1,14	3,60	0,97
20. Öğretmenler yüksek morale sahiptirler.	2,84	1,00	3,20	1,12	3,02	1,06
21. Okul Yönetimi öğretmenlerin çalışmalarından memnundur.	3,34	0,71	3,89	0,84	3,62	0,78
23. Öğretmenlerin başkaları tarafından kontrol edilmeleri yerine otokontrollerine önem verilir.	2,74	0,85	3,31	0,57	3,03	0,71
24. Çalışma düzeni yönetimin müdahalesine gerek kalamadan sağlanır.	3,30	0,82	3,37	1,00	3,34	0,91
25. Öğretmenler ne zaman, nerede ve nasıl davranacaklarını bilirler	3,47	0,92	4,35	0,62	3,91	0,77
26. Öğrencilerimizin başarıya yönelik motivasyonları yüksektir.	3,27	0,81	3,66	1,05	3,47	0,93
27. Öğretmenler öğretim kadar öğrencilerin eğitim ve beceri edinimine de önem verirler.	3,54	0,94	4,16	0,56	3,85	0,75
28. Öğretmenler söz sahibidir.	2,87	0,75	3,22	1,03	3,05	0,89
29. Demokratik bir anlayış söz konusudur.	3,31	0,62	2,90	1,12	3,11	0,87
30. Kendini okulun amaçlarının gerçekleşmesine adar.	3,43	0,72	4,21	0,82	3,82	0,77
31. Öğretmenlere yansız davranır.	2,91	0,75	3,46	1,10	3,19	0,93
32. Uygun öğrenme ortamının yaratılmasına yardım eder.	3,58	0,65	4,09	0,92	3,84	0,79
33. Öğretmen ,öğrenci ve velilerin gereksinmelerini karşılamaya çalışır.	3,30	0,80	4,16	0,82	3,73	0,81
34. Okulun bürokratik yapısını yumuşatmaya çalışır.	3,20	0,81	3,21	0,56	3,21	0,69
35. Öğretmenleri desteklemek amacıyla izler.	2,93	1,21	3,47	1,10	3,20	1,16
36. Okul üyelerine gerekli rehberliği sağlar.	3,11	0,74	3,53	0,91	3,32	0,83

EK-7

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistikler

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik ifadeler	Devlet O.		Özel O.		Genel	
	X	ss	X	ss	X	ss
01. Karşısındakinin duygularına saygılıdır.	3,78	0,87	3,99	0,62	3,89	0,75
02. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	3,65	0,67	3,65	0,90	3,65	0,78
03. Mesajları kolayca anlar.	3,38	1,05	3,65	0,97	3,52	1,01
04. Okul üyelerine karşı objektiftir.	3,18	0,89	3,39	1,08	3,29	0,99
05. Yapıcı duygulara sahiptir.	3,45	0,82	3,65	0,81	3,55	0,82
06. Güvenilirdir.	3,12	1,15	3,45	0,88	3,29	1,02
07. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	3,45	1,23	3,92	0,92	3,69	1,08
08. Giyim-kuşam ve dış görünüşe dikkat eder.	3,92	0,87	4,32	0,66	4,12	0,77
09. Öğretmenlere karşı olumlu tutumlara sahiptir.	3,58	0,79	3,92	0,84	3,75	0,82
10. Bilmediği konulara yönelik görüş bildirmekten kaçınır.	2,72	1,05	2,92	1,06	2,82	1,06
11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkasını sorumlu tutmaz.	2,78	1,27	3,19	1,20	2,99	1,24
12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	3,45	0,98	3,45	1,09	3,45	1,03
13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim göstermez.	3,85	0,65	3,79	1,03	3,82	0,84
14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.	3,78	0,58	4,12	0,83	3,95	0,70
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	3,25	0,73	3,59	0,90	3,42	0,81
17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	3,72	0,91	3,72	0,97	3,72	0,94
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	3,25	0,82	3,65	0,90	3,45	0,86
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	3,38	0,91	3,79	0,88	3,59	0,89
20. Mesajlarının bir amacı vardır.	3,25	1,11	3,59	0,90	3,42	1,00
21. Mesajlarını karşısındaki kişilerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	2,98	0,98	3,39	1,01	3,19	1,00
22. İletişim sürecinin amaçlarından farklı boyutlara kaymasını önler.	2,92	1,09	3,32	0,92	3,12	1,01
23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.	3,12	1,21	3,12	1,05	3,12	1,13
24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel yapısını dikkate alır.	3,38	0,91	3,32	1,06	3,35	0,98
25. Görüşlerinin nedenlerini açıklar.	3,32	0,91	3,59	0,97	3,46	0,94
26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.	3,58	0,69	3,59	1,11	3,59	0,90
27. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	3,25	0,82	3,79	1,27	3,52	1,04
28. Dinlemeye yönelik tutumları ve öğretmenlerin kendisiyle konuşmalarını teşvik eder.	3,52	0,97	3,65	1,11	3,59	1,04
29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.	3,38	1,12	3,59	0,81	3,49	0,96
30. Mesajlarının anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder.	3,05	1,14	3,79	0,70	3,42	0,92
31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.	3,32	1,12	3,85	0,68	3,59	0,90
32. Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.	3,32	1,18	3,85	1,14	3,59	1,16
33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.	2,78	1,09	2,99	1,28	2,89	1,19
34. Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.	3,05	1,26	3,65	0,62	3,35	0,94
35. Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.	3,32	0,98	3,72	0,61	3,52	0,80
36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.	3,12	1,21	3,65	0,97	3,39	1,09

ÖZGEÇMİŞ

Eğitim

Lisans	2003 Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, Niğde
Lise	Ümraniye Lisesi, İstanbul

İş

2004-2006	Özel Ortadoğu Koleji
2007-2011	Özel Irmak Okulları
20011-	İTÜ GVO. Özel Dr. Natuk Birkan İlköğretim Okulu

Kişisel Bilgiler

Doğum yer ve yılı:	Kığı, 20.08.1981
Cinsiyet:	Kadın
Yabancı Dil:	İngilizce