

**T.C.**  
**AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM  
BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER**

**İzzet LAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**KIRŞEHİR**  
**HAZİRAN 2012**

**T.C.**  
**AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM  
BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER**

**İzzet LAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Yrd Doç Dr Nuri BALOĞLU**

**KIRŞEHİR**  
**HAZİRAN 2012**

## Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Nihat CALIŞKAN  
Başkan .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU  
Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Bahadır GÜLBAHAR  
Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

Doç.Dr.Şahmurat ARIK

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu araştırmada “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, Aksaray il merkezindeki 45 ilköğretim okulunda görevli 1435 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Aksaray il merkezinde 15 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 420 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler İpek(1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Ölçeği” ve Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ölçeği “ yardımıyla toplanmıştır.

Veriler SPSS. 17 paket programı ve Microsoft Office Excel 2003 ile çözümlenmiştir. Çözümlemede normal dağılım özelliği gösteren veriler için İlişkisiz t- testi ve ANOVA uygulanırken; normal dağılım özelliği göstermeyen veriler için Mann Whitney U- Testi ve Kruskal Wallis H- Testi uygulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; 15 okulun 10’ unda “Destek Kültürünün”, 3’ ünde “Rol Kültürünün”, 2’ sinde de “Güç Kültürünün” ilk sırada algılandığı; okul müdürlerinin iletişim becerilerinin 3 okulda “üst düzeyde etkili” olduğu; okul kültürü ile müdürlerin iletişim becerileri arasında 0,37 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunduğu; erkek öğretmenlerin ve mesleki kıdem süresi 16- 20 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruplara göre bu konuda daha iyimser bir görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Araştırmada müdürlere ve öğretmenlere yönelik bilgilendirme seminerlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Kültür, Okul Kültürü, İletişim Becerileri

## ABSTRACT

In this research, the relationship between communicational skills of primary school headmasters and the culture of the schools has been tried to define according to the teachers' perceptions.

The structure of this research has been formed by 1435 teachers in the 45 primary schools in the center of Aksaray. The sample of this research includes 420 primary school teachers in the center of Aksaray. In this research, the data has been collected by means of 'Organizational Culture Scale' developed by İpek (1999) and the part 'Study Skills of School Headmasters' of the survey 'The Relationship Between Communicational Skills Of Primary School Headmasters And The Culture Of The Schools' developed by Şimşek (2003).

The data have been analysed by the SPSS Packaged Software and Microsoft Office Excel 2003.

As Independent Samples t Test and ANOVA have been used for the data which shows the feature of normal range, Mann Whitney U-Test and Kruskal Wallis H-Test have been used for the data which does not show the feature of normal range.

According to the result of this research; The culture of "Reinforcement Culture" in 10 schools, the culture of "Role Culture" in 3 schools, the culture of "Power Culture" in 2 schools of 15 schools have been perceived in the first order. Communicational skills of primary school headmasters have been observed in the very effective level in 3 schools. There is a positive relationship in the level of 0,37 between communicational skills of primary school headmasters and the culture of the schools. It has been observed that the men teacher and the teachers who has worked

for 16-20 years have given more optimistic opinions in this subject than the other groups.

In this research, it has been suggested that informatory seminars should be arranged intended for headmasters and teachers.

**Keywords:** Organization, Culture, School Culture and Communicational Skills

## ÖNSÖZ

Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birliktelik olan örgütlerin kendilerine has bir kültürü bulunmaktadır. Bu kültür, o kurumda bulunan kişilerce oluşturulmuş olup gelecek kuşaklara aktarılmaktadır. Bir eğitim örgütü olan okullarda bu kültürün oluşturulması, yaşatılması ve geleceğe aktarılması kurumun lideri olan yöneticiler tarafından sağlanmaktadır.

Eğitim yöneticisi olarak müdürler, bulunduğu kuruma iyi bir kimlik kazandırmak amacıyla okuldaki personeli ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. İyi ilişkiler geliştirmenin yolu ise müdürlerin kişisel iletişim becerileri ile yakından ilgilidir.

Araştırmada ilköğretim okulların sahip oldukları kültür tipleri, ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel iletişim becerilerinin boyutları, okul müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki ve okul müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın başlangıcından sonuna kadar her aşamasında değerli görüşleri ile beni yönlendiren ve motive eden değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr Nuri BALOĞLU' na, tez yazım sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşlarım Sezer OKÇU, Uğur DAĞ, Faruk ÇELİK ve Kemal GÜNEŞ' e, manevi yönde her zaman beni destekleyen aileme teşekkür ederim.

İzzet LAL

2012

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xiii
<b>1. BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.3. ALT PROBLEMLER.....	2
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.5. SAYILTIAR.....	3
1.6. SINIRLILIKLAR.....	4
1.7. TANIMLAR.....	4
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>5</b>
<b>2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE LİTERATÜR TARAMASI.....</b>	<b>5</b>
2.1. OKUL KÜLTÜRÜ.....	5
2.1.1. Kültür Kavramı.....	5
2.1.2. Örgüt Kavramı.....	8
2.1.3. Örgüt Kültürü.....	10
2.1.3.1. Örgüt kültürünün unsurları.....	14
2.1.3.1.1. Değerler.....	14
2.1.3.1.2. Normlar.....	15
2.1.3.1.3. İnançlar (Varsayımlar / Sayıtlar).....	15
2.1.3.1.4. Seremoniler ve Törenler.....	16
2.1.3.1.5. Semboller.....	16
2.1.3.1.6. Adetler.....	16
2.1.3.1.7. Hikâye ve Efsaneler.....	17
2.1.3.1.8. Mitler.....	17
2.1.3.1.9. Dil.....	17
2.1.3.1.10. Kahramanlar.....	18
2.1.3.2. Örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar.....	18
2.1.3.2.1. İletişim.....	18
2.1.3.2.2. Motivasyon.....	19



2.1.3.2.3. Liderlik.....	19
2.1.3.2.4. Yönetim Süreci .....	20
2.1.3.2.5. İş Tatmini .....	21
2.1.3.3. Örgüt kültürü sınıflandırmaları .....	21
2.1.3.3.1. Güçlü ve zayıf kültür.....	21
2.1.3.3.2. Baskın kültür-alt kültür .....	24
2.1.3.3.3. Şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültür.....	24
2.1.3.3.4. Diana Pheysey' in örgüt kültürü sınıflandırması .....	25
2.1.4. Okul Kültürü .....	29
2.1.5. Okul Kültürü Sınıflandırmaları .....	38
2.1.6. Okul Kültürünün Yönetimi ve Değiştirilmesi.....	39
2.2. İLETİŞİM.....	42
2.2.1. İletişimi Oluşturan Öğeler.....	44
2.2.1.1. Kaynak .....	45
2.2.1.2. Algı ve Değerleme .....	45
2.2.1.3. Mesaj .....	46
2.2.1.4. Kanal .....	46
2.2.1.5. Alıcı.....	46
2.2.1.6. Dönüt.....	47
2.2.1.7. Gürültü .....	47
2.2.2. İletişim Çeşitleri .....	47
2.2.2.1. Sözlü iletişim.....	47
2.2.2.2. Yazılı iletişim .....	48
2.2.2.3. Sözsüz iletişim .....	49
2.2.3. Örgütlerde İletişim .....	50
2.2.3.1. Örgütlerde Biçimsel iletişim .....	51
2.2.3.1.1. Dikey iletişim .....	51
2.2.3.1.2. Yatay iletişim .....	51
2.2.3.1.3. Çapraz iletişim .....	52
2.2.3.2. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim .....	52
2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İletişim .....	53
2.2.5. Örgütlerde İletişim Engelleri .....	54
2.2.6. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri .....	55
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	59
2.3.1. Yurt İçinde Örgüt/Okul Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar .....	59
2.3.2. Yurt İçinde İletişim İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar .....	75
2.3.3. Yurt Dışında Örgüt/Okul Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar... ..	79
2.3.4. Yurt Dışında İletişim İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar.....	82
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>84</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>84</b>
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	84
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	85
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	88
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	91
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ .....	91

<b>4. BÖLÜM</b> .....	93
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	93
4.1. ÖRNEKLEM GRUBUNDA YER ALAN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ALGILANAN OKUL KÜLTÜR TÜRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	93
4.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	100
4.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN BULGULAR.....	118
4.4. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMENLERİN OLGUSAL VERİLERİNE GÖRE FARKLILIĞI .....	119
4.4.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular .....	120
4.4.2. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular .....	122
4.4.3. Kıdeme İlişkin Bulgular .....	126
4.4.4. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine İlişkin Bulgular .....	129
<b>5. BÖLÜM</b> .....	134
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	134
5.1. SONUÇLAR .....	134
5.2. ÖNERİLER.....	136
<b>KAYNAKÇA</b> .....	138
<b>EKLER</b> .....	150

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 4. 1.</b> Kültür Türleri 4. Sıra Dağılım Oranları.....	94
<b>Grafik 4. 2.</b> Kültür Türleri 3. Sıra Dağılım Oranları.....	95
<b>Grafik 4. 3.</b> Kültür Türleri 2. Sıra Dağılım Oranları.....	96
<b>Grafik 4. 4.</b> Kültür Türleri 1. Sıra Dağılım Oranları.....	97
<b>Grafik 4. 5.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri.....	112
<b>Grafik 4. 6.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı.....	115
<b>Grafik 4. 7.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı.....	118
<b>Grafik 4. 8.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Farklılığı.....	121
<b>Grafik 4. 9.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılığı ...	124

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2. 1.</b> Örgüt Kültürü Tanımları .....	12
<b>Tablo 2. 2.</b> Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	22
<b>Tablo 3. 1.</b> Örnekleme Alınan İlköğretim Okullarına Ait Sayısal Verileri .....	86
<b>Tablo 3. 2.</b> Örneklem Anket Sayısal Verileri .....	86
<b>Tablo 3. 3.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	87
<b>Tablo 3. 4.</b> Öğretmenlerin Olgusal Verileri.....	89
<b>Tablo 3. 5.</b> Okul Kültürü Boyutları ve İlgili Sorular .....	90
<b>Tablo 3. 6.</b> Ölçek Seçenekleri, Puan Aralıkları ve Nitelik .....	90
<b>Tablo 3. 7.</b> Müdürlerin İletişim Becerileri Boyutları ve İlgili Sorular .....	90
<b>Tablo 4. 1.</b> Okulların Sahip Oldukları Kültür Tipleri Sıralamaları .....	93
<b>Tablo 4. 2.</b> “Güç Kültürü” Sorularının Ortalamaları.....	94
<b>Tablo 4. 3.</b> “Rol Kültürü” Sorularının Ortalamaları.....	95
<b>Tablo 4. 4.</b> “Başarı Kültürü” Sorularının Ortalamaları .....	96
<b>Tablo 4. 5.</b> “Destek Kültürü” Sorularının Ortalamaları .....	97
<b>Tablo 4. 6.</b> Kalıplaşmış Düşünceler İletişim Becerisi Boyutu .....	99
<b>Tablo 4. 7.</b> Algı İletişim Becerisi Boyutu.....	100
<b>Tablo 4. 8.</b> Duygu İletişim Becerisi Boyutu.....	100
<b>Tablo 4. 9.</b> Cinsiyet İletişim Becerisi Boyutu .....	101
<b>Tablo 4. 10.</b> Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş İletişim Becerisi Boyutu.....	102
<b>Tablo 4. 11.</b> Tutumlar İletişim Becerisi Boyutu.....	103
<b>Tablo 4. 12.</b> Savunma Davranışları İletişim Becerisi Boyutu.....	104
<b>Tablo 4. 13.</b> Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme İletişim Becerisi Boyutu .....	104
<b>Tablo 4. 14.</b> Gereksinimleri Karşılama İletişim Becerisi Boyutu .....	105

<b>Tablo 4. 15.</b> İletişimde Planlama İletişim Becerisi Boyutu.....	106
<b>Tablo 4. 16.</b> Dinleme İletişim Becerisi Boyutu.....	107
<b>Tablo 4. 17.</b> Empati Kurma İletişim Becerisi Boyutu.....	108
<b>Tablo 4. 18.</b> Dönüte Verilen Önem İletişim Becerisi Boyutu.....	108
<b>Tablo 4. 19.</b> İletişim Zincirinde Var olan Kişileri Atlamama İletişim Becerisi Boyutu .....	109
<b>Tablo 4. 20.</b> İletişimin Zamanlaması İletişim Becerisi Boyutu.....	110
<b>Tablo 4. 21.</b> Okul Müdürünün Statüsü İletişim Becerisi Boyutu .....	111
<b>Tablo 4. 22.</b> Alıcının Seçimi İletişim Becerisi Boyutu .....	111
<b>Tablo 4. 23.</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki Korelasyon Katsayısı .....	113
<b>Tablo 4. 24.</b> Okul Kültürü ve İletişim Algısı Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları .....	114
<b>Tablo 4. 25.</b> Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Farklılığı .....	115
<b>Tablo 4. 26.</b> Okul Kültürü- Eğitim Düzeyi ANOVA Testi.....	116
<b>Tablo 4. 27.</b> İletişim- Eğitim Düzeyi Kruskal Wallis H Testi.....	116
<b>Tablo 4. 28.</b> Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı.....	117
<b>Tablo 4. 29.</b> Okul Kültürü- Kıdem ANOVA Testi.....	119
<b>Tablo 4. 30.</b> İletişim Becerileri- Mesleki Kıdem Kruskal Wallis H Testi.....	119
<b>Tablo 4. 31.</b> Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Öğretmenlik Kıdemine Göre Farklılığı.....	121
<b>Tablo 4. 32.</b> Okul Kültürü- Görev Süresi ANOVA Testi.....	122
<b>Tablo 4. 33.</b> İletişim Becerileri – Görev Süresi Kruskal Wallis H Testi.....	123

<b>Tablo 4. 34.</b> Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılığı .....	124
--	-----

## KISALTMALAR

**AİBÜ:** Abant İzzet Baysal Üniversitesi

**İİBF:** İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

**Çev:** Çeviren

**İÖO:** İlköğretim Okulu

**ÖKÖ:** Örgütsel Kültür Ölçeği

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**Vb:** Ve benzeri

**Vd:** Ve diğerleri

## **1. BÖLÜM**

### **1. GİRİŞ**

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde konu ile ilgili kuramsal açıklamalara ve yurt içinde ve yurt dışında konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan verilerin toplanması, çözümlenmesi sürecine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölüm sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

#### **1.1. PROBLEM DURUMU**

Eğitim sisteminde okullar türlerine göre isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından küçük farklarla birbirlerine benzeseler de, okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okul kültürü, sağlığı ve iklimi bakımlarından birbirlerine benzemezler. Bunun en önemli nedenlerinden birisi yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir(Taymaz, 2009: 55- 56). Eğitim ve okul yönetimi uzmanları, iletişim rolünü başarılı olarak oynayan müdürlerin, okul yönetiminde daha etkili olduklarını ifade etmektedir(Bursalıoğlu, 2010: 41).

Okul yöneticisinin iletişim öğeleri(haberin amacı, haberi veren, haberin kapsamı, haberin geçtiği kanallar...), engelleri(psikolojik, semantik, hiyerarşi, statü...) ve düzenlemesi konularında yetişmiş olması gerekir(Bursalıoğlu,2010: 112).

Şişman(2010: 190), yöneticilerin örgütlerde hem yatay hem de dikey iletişimi birlikte kullanarak üyeler arası ilişkilerin ve üyelerin iletişim becerilerini



geliştirmelerini, enformasyon birimleri kurmalarını, iletişim engellerini ortadan kaldırarak iletişim kanallarını açık tutmalarını önermektedir.

Okul kültürü, örgütsel iletişimin bir sonucudur. Okulların kültürleri yönetsel süreçlerin etkileşimi sonucu birbirinden farklılaşır. Bu süreçteki en önemli değişkenlerden biri de okul müdürüdür(Şimşek, 2003: 61).

Okul müdürlerinin okul kültürlerini olumlu yönde etkilemesi, en başta onların iyi bir iletişim becerisine sahip olmalarıyla mümkündür. Bu araştırma, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkileri öğretmen algılarına dayalı olarak belirleyerek bir durum değerlendirmesi yapmayı ele almaktadır.

## 1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Öğretmen görüşlerine göre, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” ne durumdadır?

## 1.3. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın genel amacı “İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunu öğretmen görüşlerine dayalı olarak cevaplamaya çalışmaktır.

Görev yaptıkları okullar bağlamında öğretmen görüşlerine göre;

1. a. Örneklem grubunda yer alan ilköğretim öğretmenleri ne tip bir okul kültürü algısına sahiptir?
- b. Öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri hangi düzeydedir?
2. Öğretmen görüşleri açısından ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü algıları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki araştırmaya katılan öğretmenlerin

- a. Cinsiyet,
- b. Eğitim Düzeyi
- c. Mesleki Kıdem ve
- d. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiye’ de eğitim üzerine yapılan tartışmalarda, sorunların geleneksel eğitim anlayışından kaynaklandığı geniş bir yer tutmaktadır. Çağdaş yönetim biçimlerine dayandırılan eğitim anlayışlarının çıkış noktasını da örgütsel kültür ve örgütsel iletişim bulunmaktadır(Şimşek, 2003: 64). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusuna ışık tutarak önemli bir katkı sağlayacaktır.

Ayrıca bu araştırma ile okullarda iletişim becerileri, stratejileri ve ilkelerinin ne ölçüde dikkate alınıp uygulandığı belirlenerek örgütsel davranış alanına da önemli bir katkı yapılacağı beklenmektedir.

Araştırma ile ayrıca, eğitim sisteminde yer alan okul müdürlerinin “yönetmel iletişim” becerileri saptanabilecektir. Böylece yönetici yetiştiren kurumlara bu konuda rehberlik edilebilecektir.

#### 1.5. SAYILTILAR

1. Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun araçlardır.

2. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

## 1.6. SINIRLILIKLAR

Aksaray İl merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu araştırma:

1. 2010- 2011 Eğitim Öğretim Yılı Bahar yarıyılında Aksaray il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik görüşleri;

2. Okul müdürlerinin kişilerarası iletişimdeki sözlü iletişim becerileri;

3. Okul Kültürü konusu da Diana Pheysey (1993)' in 4 boyutlu Örgüt Kültürü sınıflandırması ile sınırlıdır.

## 1.7.TANIMLAR

**Etkili İletişim:** Kişiler arası iletişim süreçlerinde, aktarılmaya niyet edilen ileti ile algılanan ileti arasındaki farkın oluşmaması durumu.

**İlköğretim Okulu:** 6- 14 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir.

**İletişim Becerisi:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir(Can, 2005: 36)

## 2. BÖLÜM

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. OKUL KÜLTÜRÜ

##### 2.1.1. Kültür Kavramı

Schein'e (1985) göre kültür, bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken veya kendi içinde hayatta kalma problemleri ile uğraşırken öğrendikleridir.

Bakmak, yetiştirmek anlamına gelen kültür kavramının Latince *colere* veya *culture* kelimesinden geldiği kabul edilmiştir(Şişman, 2007: 1).

Kültürle ilgili pek çok tanımın yapılmasının nedeni tanımlı yapanların temelde konularının çok farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır(Akıncı Vural, 2010: 37).

Kültür, bir toplumun ya da diğer sınırlı toplumsal grubun (etnik, dinsel, ulusal vb.) üyelerince paylaşılan bütün düşünme, hissetme ve davranış örüntülerini içermektedir. Bu kültür tanımı, bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan birçok gündelik uygulamalara (giyinme, yemek yeme, konuşma, öfkeyi ya da sevinci dışa vurma tarzları), ortaklaşa anlamlandırılan sembollere (sözcükler, jestler, betimlemeler, nesnelere), paylaşılan ritüellere (saygı gösterme tarzları, dinsel ve ulusal törenler) ve yaygın olarak kahramanlar veya hainler olarak görülen figürlere (kurucular, yol göstericiler, caniler vb.) gönderme yapmaktadır(Schwartz, 1997: 70).

Sosyal bilimcilere göre kültür, bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım; işletme yönetimi açısından, “ kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örfler ve adetler

ve diğerk kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı” şeklinde tanımlanmaktadır (Akıncı Vural, 2010: 38). Bazı antropolog ve sosyologlar kültürü sembolik açıdan; paylaşılan anlam ve semboller sistemi olarak tanımlamışlardır(Şişman, 1994: 44)

Voltaire kültürü, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi şeklinde kullanmıştır(Şişman, 2007: 1). Kültür genellikle sosyal bilgi sistemini, ideolojiyi, değerleri, kuralları ve günlük ritüelleri yansıtan gelişim desenini ima etmektedir(Morgan, 2006: 116).

Başaran (2008: 387) ise kültürü bir ulusun üyelerince üretilmiş, maddi ve madeni değerlerinin tümü şeklinde tanımlamıştır. Geçirdiği tarihsel süreç içinde kültürü, farklı disiplin ve uğraşlarla ilgilenenler kendi kullanım amaçları doğrultusunda tanımlamışlardır. Bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması ve kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması, olaya kendi disiplinleri ile ilgili yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Bu durum kültürün tanımlanmasını zorlaştırmıştır (Unutkan,1995: 1).

Şişman(2007: 1), bireysel ve sosyal fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazılarını şöyle sıralamıştır:

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışların düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Güvenç'e göre (1999: 95) belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni 'kültür' sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir:

- ❖ Kültür, bir toplumun kendisidir.
- ❖ Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- ❖ Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- ❖ Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

“Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur”. Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür”(Güçlü, 2003: 148).

Kültür üzerinde kabul görmüş genel bir tanım “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı” şeklindedir(Koçel, 2010: 135).

Kültürle birey arasındaki ilişki, oldukça karmaşıktır. Kültür insanı kuşatırken insan içinde bulunduğu kültüre göre biçimlenmektedir. Ayrıca insan da kültürü üretmektedir. Böylece kültür hem hem sosyal davranışın oluşumunda bir faktör, hem de sosyal davranışın bir ürünüdür. Sosyal etkileşime bağlı olarak kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır(Şişman, 2007: 2- 3).

En basit toplumdaki en gelişmiş topluma kadar insanların oluşturdukları bütün insan topluluklarında kültür olarak tanımlanan ortak bir olgu mevcuttur. Hemen hemen her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla geliştirilen bir teknik sistemin yanında insanlar arası ilişkileri inceleyen kurallar, örf ve adetler, gelenekler, fikirler ve düşünceler mevcuttur. İşte hem bu teknik sistem hem de ilişki sistemleri kültürü oluşturan temel unsurlardır(Güney, 2000: 29).

Çok çeşitli tanımları yapılmasına karşın kültür tanımlarının ortak yönü kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütüncü eğilimi olmasıdır(Akıncı Vural, 2010: 38).

#### 2.1.2. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiş, böylece bu bilimlerin her birinin kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır(Şişman, 1994: 39).

Sosyologlar örgütü makro bir yaklaşımla bir sistem olarak ele alırken, psikologlar mikro bir yaklaşımla birey etkileşimi açısından incelenmiştir. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkisi olarak tanımlanan örgütler, bazıları tarafından iç içe geçmiş formel ve informel grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet yalnızca bir karar verme sistemi olarak alındığına da rastlanmaktadır(Terzibaş, 2006: 74).

Örgütün sözlük anlamı şöyledir: “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik.”([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr))

Dar anlamda örgüt , “herhangi bir amaç için gerekli çabaların neler olduğunu belirlemek ve bu çabaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise “ insanların, fiziksel araç ve imkânlarının bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete koşulması” şeklinde tanımlanabilir(Terzibaş, 2006: 74).

Yaşantımız boyunca bizi bu derece etkileme olanağı bulunan örgütleri; insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşma ve birlikteliği içeren yapı şeklinde tanımlayabiliriz(Sabuncuoğlu, 2001: 29).

Örgütün Şişman’a (2002: 24) göre tanımı ise; “üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi” şeklindedir.

Balcı (2002: 1), örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmüştür.

Örgütün tanımı hususunda kabul görmüş bir tanım yapan Barnard, örgütün: "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan bir sistem" olduğunu belirtmiştir. Barnard, örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almakta ve bu sistemin fiziksel, biyolojik, bireysel ve toplumsal parçalardan oluştuğunu, örgütteki iki veya daha çok kişinin en az belirli bir amacı gerçekleştirmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir (Unutkan, 1995).

Örgütler, bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarlar. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek, sağlık ihtiyaçlarımızı gidermek istediğimizde örgütlere başvururuz(Can, 2005: 3).



İnsanların bireysel ve toplumsal gereksinmelerini karşılamak üzere sosyal nitelikli bir yapı özelliği gösteren örgütler kurulurlar. Bir amaca yönelik ve insan dayanışmasının ürünü olarak örgütler, gereksinimlerin tek tek bireyler tarafından karşılanamadığı, bunların karşılanabilmesi ve sorun olmaktan çıkarılması için birden fazla kişinin bir araya gelmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Özdemir, 2000: 6).

15- 20 yıl öncesine kadar örgütler, departmanları, otoriter ilişkileri vb. dikey yapıları olan, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildiği yer olarak düşünülmekteyken; bugün örgütler bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de bireyler gibi kişilikleri vardır ve bireyler gibi katı veya esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler(Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 10).

Örgütler toplumsal kurumların ürünü olup bir alanda toplumun gereksinimleri arttığında ve işlerin ustalarınca yapılması gerektiğinde, bu işleri nitelikli ve yeterince yaptırmak için, kendi içlerindeki ilişkileri örgütleyerek, toplumsal birimleri oluştururlar. Her toplumsal birim bir örgüttür(Başaran, 2008: 15).

Aynı anda pek çok örgütün içinde bulunan birey diğer insanlarla devamlı olarak iletişim halinde bulunur, onların sözlerinden ve yaptıkları davranışlardan etkilenir ve benzer şekilde, diğer örgüt üyelerini de etkilemektedir. Buradan hareketle, aynı örgüte üye olan kişilerin, karşılıklı etkileşim içinde bulunduğunu söylemek yanlış olmaz(Çataloğlu, 2006: 34).

### 2.1.3. Örgüt Kültürü

1982 yılında Deal ve Kennedy'nin —Örgüt Kültürü adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın —Mükemmeli Arayışı adlı kitabı, kültür kavramının örgütlerle

bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışında, yerleşmesinde, yaygınlaşmasında ve kavramın ilgili literatüre girmesinde temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Quchi tarafından ortaya atılan Z Teorisi ile Pascale ve Athos'un —Japon Yönetim Tarzı adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir(Unutkan, 1995).

Hoy ve Miskel'e (1996) göre örgüt kültürü, "bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü"dür.

Örgütler farklı kültürlerle sahip bireylerden oluşan topluluklardır. Bu bireyler, görev ve işlerine bağlı ölçütlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ve kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturdukları bu ortak inanç ve değerler sistemi, o örgütün kendi kültürüdür(Terzibaş, 2006: 75).

Bireyleri benzersiz yapan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, "örgüt kültürü" olarak adlandırılmaktadır(Şişman, 1994).

Schein (1984: 3) bütüncül bir bakış açısıyla örgüt kültürünün daha kapsamlı bir tanımını yapmıştır:

Örgüt kültürü, dışsal uyum sağlama ya da içsel bütünleşmeyi gerçekleştirme sorunlarıyla baş etme amacına yönelik olarak, öğrenme yoluyla belli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ya da geliştirilen ve geçerli olduğu düşünülecek kadar işe yaramış ve bu nedenle de söz konusu sorunlarla ilintili olarak doğru biçimde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için yeni üyelere de öğretilmesi gereken temel varsayımlar örüntüsüdür.

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak

Tablo 2. 1.' deki gibi özetlenebilir(Şişman, 2007: 81).

**Tablo 2. 1. Örgüt Kültürü Tanımları (Şişman, 2007: 81)**

Paylaşılan değerler bütünü	Peters ve Waterman, 1982
Paylaşılan anlamlar bütünü	Moore, 1985
Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi	Deal ve Kennedy, 1982
Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler	Sahte, 1983
Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler	Arogyaswamy ve Byles, 1987
Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi	Trice ve Beyer, 1984
Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi	Pettigrew, 1979
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve beklenti örüntüleri	Schwartz ve Davis, 1981
Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, sayıtlılar, ideolojiler ve felsefeler	Kilmann v.d. 1988
Paylaşılan, değer, inanç, norm ve semboller sistemi	Louis, 1981
Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü	Knights ve Willmott, 1987
Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü	Singh, 1990
Paylaşılan anlam ve semboller sistemi	Robbins, 1988

Bozkurt (1996), örgüt kültürünün ne tür bir yapıyı tanımladığı konusunda aşağıdaki noktalarda görüş birliğine varıldığını ifade etmektedir:

1. Örgüt kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı özelliğe sahiptir.

2. Örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihsel bir perspektif yansıtır. Kültürün biçimlenmesi, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve toplumsallaşma süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel doku değişkenleri, o etkileşim içerisinde yer alan insanların algı çerçevelerini oluşturur.

3. Kültür, örgütün yapısal özellikleriyle ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

4. Değiştirilmesi zor ve uzun zaman alır. Uygulamalarda sıkça rastlanan bazı kültürel değişkenlerin değiştirilmesi (artifaktlar, normlar ve değerler) her zaman bütünsel bir kültür değişimi anlamını taşımaz. Fakat uzun zaman da olsa, değişime açık olmaları nedeniyle, kültürler durağan değil, dinamik ve değişmeye açık özellikler taşırlar.

5. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir. Dolayısıyla kültür kuramında söylenenler, yapılanlar üretilenler ve görünenlerin arkasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

6. Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Bu ifade duyguların toplumsal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesidir ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arasındaki duygulaşım önemli rol oynar.

7. Kültürün çekirdeğini, o örgüt iş görenlerinin zihinlerinde oluşturdukları, dış dünyayla ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmaksızın kabul gören bilinçdışı düzeydeki varsayımlar oluşturur. Bireyin çeşitli yönetim uygulamaları ve teknolojiyle ilişkilerinin sonuçlarını belirleyen, bu uygulama ve teknolojilerin başka ülkelerdeki başarısı değil, o ülkede ve o birey açısından ne anlama geldiğidir. Bu anlamlara yön veren de birey(ler)in varoluşlarıyla ilgili varsayımlarıdır. Bu açıdan da her kültür araştırması "ekofenomenal" yaklaşımlar gerektirir.

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan,

aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder(Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri kültürdür(Eren, 2010: 136).

#### 2.1.3.1. Örgüt kültürünün unsurları

Kendi kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgünlük, hikâyeleriyle, kahramanlarıyla, müzikleriyle, fıkralarıyla çalışma ve eğlenme biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur(Akçay, 1997).

##### 2.1.3.1.1. Değerler

Kültürün en derin yönünü oluşturan inançlara göre oluşan değerler kültürün yüzeysel yönüdür. Değerler soyut öğeler olup dışarıdan gözlenmesi güçtür ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade eder(Şişman, 2007: 4).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir(Güçlü, 2003: 151).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 35).

#### 2.1.3.1.2. Normlar

Değerlere göre oluşan ve insanların davranış biçimini tanımlayan normlar yazılı olmayan kurallar ve standartlardır(Şişman, 2007: 4)

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, "üstleriyle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

#### 2.1.3.1.3. İnançlar (Varsayımlar / Sayılıtlar)

Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

Diğer kültürel öğeleri biçimlendiren inançlar kültürün en derin ve soyut yönüdür (Şişman, 2007: 3).

Temel bir varsayımlar örüntüsü, içsel ve dışsal uyum sorunlarıyla baş etmenin öğrenildiği örgüt tarafından icat edilir, keşfedilir ya da geliştirilir(Hoy ve Miskel, 1996).

#### 2.1.3.1.4. Seremoniler Ve Törenler

Unutkan (1995) törenleri belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar olarak açıklamıştır.

Veda yemekleri, toplantılar, tanışma toplantıları gibi gelenekselleşmiş etkinlikler sayesinde örgüt kültürü örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır(Çelik, 2009: 41).

#### 2.1.3.1.5. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller iş görenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığını da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır(Güçlü, 2003: 153).

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde faaliyet ve çalışmalara ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar(Eren, 2010: 136).

#### 2.1.3.1.6. Adetler

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle

yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir(Güçlü, 2003: 153).

#### 2.1.3.1.7. Hikâye Ve Efsaneler

Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır (Unutkan, 1995).

#### 2.1.3.1.8. Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler(Güçlü, 2003: 154).

#### 2.1.3.1.9. Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve



kullanabilmektedir. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, örgüt dışında ise herhangi bir anlam ifade etmez(Köse vd, 2001: 230).

Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır(Güçlü, 2003: 154).

#### 2.1.3.1.10. Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür(Güçlü, 2003: 154).

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcileridir. Kahramanlar, örgütsel değerler için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir(Köse vd, 2001: 229).

#### 2.1.3.2. Örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar

##### 2.1.3.2.1. İletişim

İletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak iletişim ve kültür tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, çalışanlara örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması ve

diğeri ise, herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olmasıdır(Akıncı Vural, 2010: 168).

Örgütsel sosyalizasyon için önemli olan iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Formal ve informal iletişim ile örgüt kültürü ile üyeler kültürel tarihi, değerleri, normları ve beklentileri öğrenir (elik, 2009: 42).

elik' e göre; örgüt kültürünün anlamlı olması iletişim ile sağlanır. Bundan dolayı 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 olarak yorumlanabilir.

#### 2.1.3.2.2. Motivasyon

“Motivasyon, içsel koşullar altındaki hedef yönelimli davranış” olarak tanımlanmıştır(elik, 2009: 146).

Koçel (2010: 619) motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamıştır.

İş görenlerin örgütle bütünleşmesi için iş görenin gereksinimlerini karşılamak örgütsel amaca ulaşmak için önemlidir(Başaran, 2008: 86).

#### 2.1.3.2.3. Liderlik

Koçel'e (2010:569) göre liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.

Yöneticilerin liderlik davranışları örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesiyle yakından ilişkilidir(elik, 2009: 48). Liderler, sadece semboller,

törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler(Hoy ve Miskel, 1996).

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde liderler, örgüt üyeleri için rol modelliği oluşturma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü iç ve dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir (Şahal, 2005: 42).

Liderler, örgüt kültürünü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgüt kültürünün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayabilir(Maxvell ve Thomas, 1991).

#### 2.1.3.2.4. Yönetim Süreci

Yönetim kavramının üzerinde görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir.”(Koçel, 2010: 59).

Başkaları vasıtasıyla iş görmek teknik, beşeri ve kavramsal olarak üç boyutta incelenebilir(Koçel, 2010: 62):

- ❖ Teknik olarak yöneticinin uzmanlık alanını ifade eder.
- ❖ Beşeri olarak yöneticinin başkaları koordine ve kontrol ederek sorunları çözmesidir.
- ❖ Kavramsal olarak yöneticinin organizasyonu bir bütün olarak görebilmesini ifade eder.

Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan örgütler, kültürlerinin gelişimine katkıda bulunacaklardır(Okay, 2008:223).

Örgüt ve yönetim, disiplinler arası ortak bir çalışma alanı olup her bilim alanı, bu kavramları farklı açılardan çözümlenmeye çalışır(Şişman, 2010: 170).

#### 2.1.3.2.5. İş Tatmini

Örgütün ürün üretmek ve iş görenlerin işlerden doyumunu sağlamak üzere iki amacı vardır. İşten doyum, iş görenin duyduğu doyumun derecesi, duyduğu hazzın düzeyidir. İşten doyum güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönül gücü ile yakından ilişkilidir(Başaran, 2008: 263).

#### 2.1.3.3. Örgüt kültürü sınıflandırmaları

##### 2.1.3.3.1. Güçlü ve zayıf kültür

Açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün etkisi de vardır: Paylaşma ve Yoğunluk. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, işletmenin örgüt kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Hikâyeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan örgüt kültürleri de o kadar zayıf (weak culture) olmaktadır.

Yani mevcut kültür, işletmenin hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır(Akıncı Vural, 2010: 49- 50).

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır(Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35).

Tablo 2. 2.' de, güçlü ve zayıf kültürlerin sahip oldukları özellikler karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

**Tablo 2. 2. Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması (Karcioğlu ve Yakupoğlu, 2000).**

<b>GÜÇLÜ KÜLTÜR</b>	<b>ZAYIF KÜLTÜR</b>
Anlaşım ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar alma	Bireysel karar alma
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatıyla ilgilenme

Güçlü kültür; örgütün değerlerinin ve normlarının bütün örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Birçok araştırmacı güçlü kültürleri zayıf kültürlerden ayırmada temel etkenleri incelemişlerdir. Sonuçta güçlü kültürlerin yukarıdaki özelliklere sahip olduğu ve zayıf kültürlerin örgüt üyeleri üzerinde fazla etkili olmadıkları gözlemlenmiştir. Örgüt elemanları ortak değerleri normları kabul ederek paylaşma arzusunda olduğu zaman örgüt kültürü güçlenir. Ancak örgüt kültürünü

güçlendirmek işletme politikalarının örgüt üyelerine destek olmasında ve işletme sahipleri ile üst yönetimlerinin güçlü örgüt kültürü için destek olmalarına bağlıdır (Özalp, 2001: 579).

Güçlü kültürün özelliği, örgütün temel değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılmasıdır. Temel değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, kültür o derece güçlüdür. Dinsel örgütler, mezhepler ve Japon şirketleri güçlü kültürleri olan örgütlere örnektir (Robbins, 1994: 303).

Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına sebep olur. Ancak güçlü bir kültür değişim karşısında da büyük bir direnç gösterebilir. Aynı zamanda kuvvetli kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda tutarlılık oluşturacağı gibi işten ayrılmaları da azaltacaktır (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1999: 38).

Zayıf kültür; bu kültür türünde ise güçlü kültürün aksine, örgütte normların ve değerlerin geniş çapta kabul edilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Zayıf kültürler örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı daha yüksek oranda işten ayrılma gözlemlenmesi doğal olacaktır.

“Bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise, örgüt üyelerinin davranışlarını daha büyük ölçüde kontrol edebilmektedir. Çoğunlukla güçlü bir örgüt kültürü, üyeler arasında artan işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılıkla sonuçlanır. Bunun sonucunda yüksek performans, motivasyon artışı, işten ayrılma oranlarında düşüş, kural ve kaidelerin, bürokrasinin azaldığı, kontrol, öğrenme gibi birtakım süreçlerin içselleştirildiği bir çalışma ortamı beklenilmektedir. Ancak bir örgütün egemen kültürü, örgütün temel amaç ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve

geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa bu durum, örgütün zayıf bir kültür sahibi olmasından daha kötü sonuçlara yol açabilir. Uzun vadede güçlü bir örgüt kültürünün olumlu çıktılar (yüksek performans, motivasyon gibi) yaratabilmesi için değişen şartlara ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilecek, yeterli esnekliğe sahip olması ve alt kültürler arası sinerjinin yaratılması gerekir.”(Şişman, 1994: 142).

#### 2.1.3.3.2. Baskın kültür-alt kültür

Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Organizasyonun, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur. Dolayısıyla baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır. Alt kültürlerin etkileşimi sonucu örgüt kültürü oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler. Alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük gösterir(Bilgin, 2009: 23)

#### 2.1.3.3.3. Şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültür

“Örgütteki sosyallik ve dayanışma düzeyi esas alındığında ise dört farklı örgüt kültürü tipinden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültürel yapıdır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki dostlukların ölçütü olup dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür.

Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört farklı örgüt kültürü tipi aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar maçlar düzenlenir. Kısacası informel bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir.

- Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır.

- Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliği ile eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ibareler ofislerde yer alır.

- Parçalı Kültürel Yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır.”(Yalazan, 2006: 51).

#### 2.1.3.3.4. Diana Pheysey’ in örgüt kültürü sınıflandırması

Örgüt kültürü sınıflamalarından biri de Harrison ve Handy’nin çalışmalarını esas alan Diana Pheysey (1993) tarafından yapılmıştır.



**Rol kültürü:** Piramit ya da Yunan tapınağı şeklinde görülen bu kültüre sahip örgütlerde piramidin tepesine doğru gidildikçe kişi sayısı azalmaktadır. Bu örgütlerde hiyerarşik yapının içinde farklı bölümler (satın alma, işletme, pazarlama, muhasebe vb.) de söz konusudur. İş görenlerin davranışlarını; iş tanımlarının, kuralların ve prensiplerin belirlediği örgütte her konumdaki bireylerin faaliyetleri önceden belirlenmiştir. Kısaca, beklentilere ve kurallara uyumun esas olduğu bu örgütler “belirli amaçlara ulaşmak için rasyonel araçlara bağlıdırlar”(Pheysey, 1993: 15- 16).

Rol kültürünün simgesi Yunan tapınağı Apollo’dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Bu bir çeşit bürokrasi de denilebilir(Handy, 1995: 22).

Örgüt içersinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Kısaca örgüt, tepe yönetim tarafından koordine edilen kurallarca kontrol edilmektedir(Erkmen, Ordun, 2001).

Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir(Turner, 1990: 14).

**Başarı kültürü:** Bu örgütlerde kurallardan çok işlerin görülmesi ve başarı önemlidir. Örnek olarak küçük danışmanlık örgütleri ve araştırma enstitüleri gösterilmektedir(Pheysey, 1993: 17).

Diğer üç modelde bireyler örgüt için çalışır. Konumları değişebilir; ancak burada çalışanlar daima örgütün amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, şirketler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar kurumlara değil, kurumlar insanlar çalışırlar(Handy,1995: 33).

Ademi merkezi yapılar olarak görülen bu tip örgütlerde matris yapıları esastır. Tepe yönetimi alt kademeler üzerinde kısmi denetime sahiptir. Tepe yönetimi uzun dönem politika belirler, kısa dönemli kararlara karışmaz. Örgütle ilgili kararlar komitelerce alınır, üst yönetimce alınan kararlara alt kademe temsilcileri de katılırlar. Bu tip örgüt yönetimleri esnek bürokrasi olarak kabul edilmektedir(Pheysey, 1993, 51- 54).

**Güç kültürü:** En saf anlamda mafyalar ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde, örgüte hakim konumda olan bir kaç kişi vardır. Diğerleri hizmetkâr konumdadırlar. Bu örgütlerde olup biten her şey yönetim tarafından bilinir ve tüm yetkiler yönetimin elindedir(Pheysey, 1993: 17).

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın(Handy, 1995: 20- 22).

Güç kültürüne sahip örgütler piramit ya da ağ şeklinde yapılanmıştır. Bu örgütlerde yetki tepede ve tek elde toplanmıştır. Örgütsel kurallar evrensel kabul

edilir ve herkese uygulanır. Bu örgütlerde statü, itaat ve denetime önem verilir. Örgütün iç düzeninin dikey iletişimle sağlandığı bu örgütlerde, bölgesel ya da işlevsel yapılanmalar söz konusudur(Pheysey, 1993: 49).

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz ya da sayıca çok azdır. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve köklü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hakim olur ve işler gerginlik içersinde yerine getirilir(Erkmen ve Ordun, 2001).

**Görev kültürü:** Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma ve bağlılık söz konusu olup herkes kendini örgütün bir üyesi olarak görür ve kendilerine değer verildiğine inanır(Pheysey, 1993: 18).

Bu model yönetime çok değişik bir yaklaşım getirmektedir. Yönetim varlığını, sorunların sürekli ve başarılı çözümleri şeklinde gösterir. Önce sorun tanımlanır, sonra eldeki kaynaklar değerlendirilerek çözüm seçenekleri belirlenir. Bu model gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Gruba uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan şey sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir(Handy, 1995: 28).

Destek kültürüne sahip örgütler müteşebbis veya klan şeklindedirler. Bu örgütlerde insan ilişkileri güvene dayalıdır ve insanlar işin en iyisini yapmaya eğilimlidirler. Bu kültüre sahip örgütlerde sezgisel karar alma ve değerleyici denetim

söz konusudur. Formal yapının zayıf olduğu bu örgütlerde informal ilişkiler esastır (Pheysey, 1993: 45- 47).

Örgütlerde karar alma biçimleri sahip oldukları kültüre bağlı olarak değişmektedir(Pheysey, 1993: 103- 104): Rol kültürüne sahip olan örgütlerde mantığa ve soyut düşünmeye dayalı karar alma esastır. Güç kültürünün söz konusu olduğu örgütlerde ise katı kararlar esastır; alınan kararlar keyfi ve sonuç eğilimlidir. Başarı kültürünü benimsemiş örgütlerde, alınan kararlarda yaratıcılık, geniş ufukluluk ve sezgisel düşünce esastır. Destek kültürünün baskın olduğu örgütlerde alınan kararlarda ise danışma, yardımlaşma ve empati esas alınmakta; herhangi bir belirsizlik durumunda his ön plana çıkarılmaktadır.

Rol kültürüne sahip örgütlerde lider tarafsızdır; sahip olduğu yetkileri kendi çıkarı için kullanmazlar. Güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise liderler otoriter, katı ve serttirler, ancak dürüsttürler. Başarı kültürünün baskın olduğu örgüt liderleri astlarına eşit davranırlar, yetkilerini iş için gerekli olan kaynakları elde etmek için kullanırlar. Destek kültürünün baskın olduğu örgüt liderleri ise, astlarının gereksinim ve değerlerine, işten doyum sağlamalarına ve yaptıkları işlerde söz sahibi olmalarına önem verirler(Pheysey, 1993: 153- 155).

#### 2.1.4. Okul Kültürü

Okul, kültürlerin zorunlu kıldığı bir örgüttür. Sadece eğitim ve öğretim hizmetinin sunulmadığı okulların bazı amaç, işlev ve sonuçlarından ya da çıktılarından söz edilebilir. Okulların sonuçları arasında öğrencilerin sosyal, akademik ve duygusal yönlerden gelişimi, öğretmenlerin doyumunu, kaynakların etkin kullanımı, amaçların gerçekleşmesi, çevresel uyum gibi birçok sonuçtan söz edilmektedir. Bunların ötesinde okulda işlenen suçlar, öğrencilerin okula devam

durumu ve okulu terk etme oranları da söz konusu okulun sonuçlar kapsamında yer almaktadır(Şişman, 2002: 1- 2).

Okul, eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Ürünü insan olan eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. İnsanın iyi yetişmesi güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır(Çelik, 2009: 4).

Temel amacı davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak olan eğitim örgütlerine kültürel yönden yaklaşılması, bu örgütlerin özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran gevşek/esnek yapıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır(Şişman, 1994: 29).

Doğrudan insana yönelik hizmet üreten okullarda gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve okul kültürü bu etkileşim içinde oluşur(Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34).

Bir okuldaki yazılı olmayan kurallar bütünü şeklinde tanımlanan okul kültürü, okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştığı temel değerler, beklentiler, tutumlar ve geleneklerden oluşmaktadır(Çelik, 2009: 32). Stolp (1996)'a göre, güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Okul kültürü, okulun değer sistemi, okulu yönlendiren görüşlerin, politikaların, programların ve okul yönetiminin önlemleri ile desteklenen günlük görüşlerin toplamını ifade eder(Demirtaş, 1997).

Okul kültürü tanımlardan bazıları; (1) okulların tarihleri içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla gelenekler, (2) öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer okul

personelinin paylaştıkları ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar ve (3) okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremoniler şeklinde yapılmaktadır(Stolp ve Smith, 1997: 158- 159).

Hoy ve Hannum'a göre, her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir (Şimşek, 2003: 11). Bunlar okul yöneticisinin öğretmenlerle, öğretmenlerin öğrencilerle ve birbirleriyle olan iletişimlerinde hissedilir. Uzun yıllar "hava, atmosfer, iklim ya da ethos" olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (İpek, 1999). Bu bağlamda iklim, hava, ethos veya atmosfer, kültürün bir boyutu olup, alan yazında da bu yaygın olarak kabul edilmektedir.

Özdemir(2006: 414) okul kültürüne ilişkin tanımların bazılarını şu şekilde sıralamıştır:

Leithussad okul kültürünü, kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlamıştır. Deal ve Peterson'a göre okul kültürü, okulun tarihi içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla geleneklerden oluşur. Heckman'a göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlardır. Gaziel'e göre okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Çünkü okul kültürü yıllardan beri biçimlendirilen geleneklerin, inançların ve değerlerin derinlemesine örneklerini yansıtır.

Okul kültürü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü

şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve iş birlikçi vizyonu yaratmak için iş görenler ve öğrencilerle birlikte çalışır(Arslan ve Diğerleri, 2005: 450).

Politikadan kolayca etkilenebilen ve değişik beklentilerin bulunduğu okullarda okul kültürü, dışarıdan gelebilecek her türlü olumsuz etkilere karşı koruyabilecek bir kalkan olarak görülebilir(Şişman, 1994).

Okulun örgüt felsefesi, belli inanç ve değerlere dayanır. Okul personelinin ortak hareket etmesini sağlayan bu felsefeyle okulun görevi anlam kazanır. Okulun görevini yerine getirmesi veya görevinden uzaklaşması örgüt felsefesiyle yakından ilişkilidir. Görevi yerine getirme derecesinin yüksek olması okulun örgüt felsefesine bağlılık derecesine bağlıdır(Çelik, 2009: 62- 63).

İş yerinde ölçüt ve standartları ortaya çıkaran grup normları olarak belirgin davranış standartları yavaş yavaş gelişir. Okullarda baskın örgütsel değerlerin tipik örnekleri öğretmen ve öğrencilerin yüksek performans beklentileri, düşük devamsızlık ve okulu terk etme oranları ile yüksek bir verimlilik derecesini içerir. Okullar vizyon ve misyon ifadeleri aracılığıyla kendi felsefelerini dile getirirler (Quiambao, 2004).

Okuldaki etkinliklere katılma sonucunda öğretmenler o okulda nasıl hareket edeceklerini, o okulun ne çeşit bir kişiliği olduğunu, hangi ortak inançlara sahip olduklarını anlarlar. Okul kültürünü daha iyi benimseyen ve bu kültüre uyum gösteren öğretmenler işinde daha mutlu ve verimli olur(John, 1999: 1037).

Çelik'e(2009: 68) göre okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları ile okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi vermek, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenirler.

Balcı (2007: 187)'ya göre okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, etkili okulda bu kültür eğitim ve öğretimi destekleyici nitelikte, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici şekildedir.

Okul kültürünün oluşmasında okul dışı ve okul içi birtakım etkenler rol oynar. Ancak bu konuda en önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir. *Okul* yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmak yerine, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır. Bunu yaparken, okulda egemen bir alt kültürü ortak kültür olarak dayatma yerine, herkesi kuşatan, bütün alt kültürlerin üstünde genel bir ortak kültür oluşturulmasına öncülük etmelidir(Şişman ve Turan, 2004: 137). Okul yöneticisinin sahip olduğu değerler, tutumlar, inançlar ve görüşler okuldaki bireyler tarafından kabul edildiğinde ve bir süre bunlar devam ettiğinde, okul kültürünün bileşenleri arasında yer almaya başlarlar(Şimşek, 2005: 14).

Okulun tarihi okul kültürünün oluşturulmasında önemli bir kaynaktır. Kıdemli öğretmenler ve çalışanlar, okulun geçmişine ait bazı olayları anlatarak yeni



üyelerin sosyalleşmesinde ve kültürün aktarılmasında önemli bir rol oynar(Şişman ve Turan, 2004: 137).

Ayrıca *okul içi etkileşim* okul kültürünün oluşumunda bir diğer önemli faktördür. Çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; güçlü okul kültürlerinde düzenli ve sürekli olarak birbirleri ile etkileşen insanların, örgütsel olayları farklı etkileşim gruplarına ait insanlardan daha fazla benzer bir tavır içinde algılamaktadırlar. Bu bulgular, okul kültürünün temel unsurları olan paylaşılan değerler, normlar, varsayımlar ve sembollerin, belli ölçüde birlikte çalışma deneyiminden ortaya çıktığı göstermektedir(Şimşek, 2003: 18).

Okul kültürünün oluşmasında okul dışı etkenler ise, okulun dış çevresi, öğrencilerin sosyo-ekonomik statüleri, kırsal ve kentsel alanlar, coğrafi özellikler, veli beklentileri ve toplum desteği şeklinde sıralanabilir(Aslan, 2008: 50).

Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre daha bir büyük önem taşımaktadır. Çünkü okulların ürünü insandır ve insanın yetişmesi, güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır. Reyes (1992) okulu, salt bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak görmenin yanlış olacağını belirtir ve okulun bir makine olmaktan çok amaç ve işlevleri itibariyle politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olduğunu ifade eder(Akt. Çelik, 2009: 4).

Örgütsel kültür, doğrudan veya dolaylı olarak istenen ve istenmeyen çalışan davranışlarını etkilediği için okullarda güçlü bir kültür oluşturulmalıdır. Okullarda güçlü bir okul kültürü oluşturmak için uzlaşmaya varılan ve bütün öğrencilerin öğrenebileceği inancını yansıtan bir felsefe ve vizyon belirlenmelidir. Bu bağlamda okullarda kültürel bağlantı oluşturan öğeleri; öğrenme için akışkan bir atmosfer

oluşturma, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma, okul düzeyinde amaç belirleme, programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama, okul içinde iletişimi etkili kılma, aile ve çevrenin desteğini yapılandırma şeklinde sıralamak mümkündür(şahin, 2004: 461).

şimşek (2003: 20- 32) güçlü okul kültürü özelliklerini şöyle sıralamıştır:

*Örgütsel Bağlılık*; güçlü kültürü sahip okullarda okul üyelerini birbirine bağlayan bir takım değer ver normlar vardır. Uyumlu ve adil olma, etkileşime önem verme, dürüstlük, başkalarını düşünme, yardım severlik bunlardan bazılarıdır.

*Kolaylaştırıcı Değerler*; İş görenler ekip çalışmasına değer verirler ve risk alma konusunda cesaretlendirilirler.

*İnsan Kaynaklarını Geliştirme*; Okul üyelerinin hizmet içi ve lisansüstü eğitim programlarına katılmalarına, kendilerini geliştirmelerine destekler verilir.

*Olumlu İnsan İlişkileri*; Okulun çekiciliği, rahat bir ortam olması olumlu insan ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkar.

*Etkili İletişim*; okulun tüm personeli arasında açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.

*Uzun Süreli İstihdam*; Uzun süreli istihdam kendinden emin güçlü okul kültürü oluşturur.

*İşbirliği ve Güven*; Müdür- öğretmen, öğretmen- öğrenci, öğretmen- öğretmen arasındaki güven ve işbirliği güçlü okul kültürü ile ilgilidir.

*Yüksek Motivasyon ve Verimlilik*; Yüksek motivasyona sahip üyelerin doyum düzeyi olumlu yönde etkilenir. Doyum düzeyinin artması performansı da artırır.

*Kontrol ve Disiplin*; Güçlü okul kültürlerinde kural ve ilkeler azalırken üyeler bireyler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedir.

*Rol açıklığı ve davranış rehberliği;* okul tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerlerin olması güçlü okul kültürünün temel özelliklerindedir.

*Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı;* güçlü okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

*Okul müdürlerinin özellikleri;* okul müdürleri, güçlü okul kültürü oluşturmada en önemli kişilerdir.

*Demokratik yönetim ve katılım;* üyelerin okul ile ilgili kurallara veya kararlara katılımı güçlü kültürün özelliklerindedir.

Okul kültürünün temel öğeleri ise yine kültürün temel öğeleriyle paralel olan; saygı, değerler, normlar, semboller, törenler, hikâyeler ve masallardır. Tüm bu öğeler aracılığı ile oluşturulan okul kültürünün devamlılığını sağlamak, geliştirmek ve gerektiğinde değiştirmek sürecine örgüte üye olan herkese görevler düşmektedir. Bu süreçlerde liderlik ise okul yöneticisinde olmalıdır. Okul yöneticisi ayrıca okul kültürünün denetiminden de sorumludur. Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlarda güçlü bir denetim mekanizmasıdır. Fakat bunlara uyulup uyulmadığını yine okul yöneticisi denetlemektedir. Denetlemenin en belirgin yönü ise değer ve normlara bağlılık derecesini artırmaktadır. Okul yöneticisinin denetim görevi güçlü okul kültürlerinde azalmakta, örgüt kültürü içselleştikçe denetimin işlevi azalmaktadır(Taymaz, 2003).

Kültürel mirasın aktarımı ve yeni gelişmelere göre değiştirilmesi eğitim evrensel amaçlarından birisidir. Bunu sağlayacak olan nesillerin yetiştirilmesinde en önemli görev okullara yani eğitim yöneticisi ve öğretmenlere düşmektedir(İkiz, 2008: 46).

Kültür değişimini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran okulun evrensel amaçlarından biri bireyin sosyalleşmesini sağlamaktır. Bu amaç için okulun uygun bir örgütsel kültüre ve iklime sahip olması gerekir. Toplumsal kültürle okul kültürünü kaynaştıramayan bir okul yöneticisi, okulu örgütsel bir anarşi konumuna sürükleyebilir. Bu durum ise okulun etkililiğini düşürür(Çelik, 2009: 51).

Bir örgüt olarak okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak zorundadır. Burada okul yöneticisinin görevi çatışan bu değerlerde kamu yararına sadık kalması ve onu savunmasıdır(Bursalıoğlu, 2010: 33- 34).

Üzerinde çalıştığı ham maddenin insan oluşu okulun en önemli ve açık özelliğidir. Bu sebeple okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Sosyal bir sistem olarak kurulan okul ortamında okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır(Bursalıoğlu, 2010: 33).

Kültür ve davranış karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Davranışı değiştirmenin ya da güçlendirmenin değişik yolları(örgütsel ödül sistemi, etkililik programları ve performans değerlendirme sistemleri) vardır. Davranışı değiştirmek mümkünken, özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak oldukça zordur. Sadece değerlerin değişmesi, örgütsel kültürün değişmesi anlamına gelmemektedir. Örgütsel kültürün değişmesi, örgütsel ortamda birçok şeyin değişmesine neden olmaktadır(Çelik, 2009: 71).

### 2.1.5. Okul Kültürü Sınıflandırmaları

“Okul kültürleri ile ilgili dörtlü bir sınıflama yapılmıştır(Çelik, 2009: 52- 53).

Bunlar:

- *Başarısızlığı vurgulayan okul kültürü:* Başarısız kültürde kötü semboller yer almaktadır ve okul kültüründe örgüt üyeleri (yönetici, öğretmen, öğrenci) düşük bir başarı beklentisine sahiptir.
- *Başarıyı vurgulayan okul kültürü:* Çalışma konusunda her tarafta başarılı kültürün sembolleri(ilan tahtaları, onur panoları) vardır. Bu okul kültüründe bütün öğrenciler yüksek başarı isteğine ve beklentisine sahiptir.
- *İnsan kaynağını geliştirmeye eğilimli okul kültürü:* Bu kültürde insan kaynağının geliştirilmesi temel değer olarak görülüp akademik gelişme herkese açıktır. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişmeyi içerir.
- *Savaş niteliği taşıyan okul kültürü:* Alt kültürler farklı amaç ve beklentilere sahiptir. Kurallar düşmanlık içerir ve yöneticiler kısa sürede çökmektedir.

Fullan ve Hargreaves dört tip okul kültüründen söz etmektedirler: Birinci tip okul kültüründe öğretmen, sınıfının hükümdarı konumundadır ve bu da sınıfta yarışçı bir atmosfer yaratır. Bu kültür tipinde öğretmenler uzun erimli konu ve çalışmalar yerine şu ana odaklanırlar ve geleneksel uygulamalar yaparlar. İkinci tip, kısıtlı işbirliğinin yeğlendiği kültürün hüküm sürdüğü bir kültür tipi olup bu kültürlerde işbirliği zayıf ve yüzeyseldir. Öğretmenler materyal ve kimi öğretim stratejilerini paylaşırlar; ancak müfredat programı, uzun erimli planlama ya da kendi eğitim felsefeleri gibi daha derin konular tartışmaktan kaçınırlar. Üçüncüsü, göstermelik iş arkadaşlığının, açık bürokratik politika ve prosedürlerin, formal yapıların göze çarptığı, işbirliği kültürünün desteklenmediği bir okul kültürü tipidir. Dördüncüsü ise işbirliği

kültürünün sürekli vurgulandığı bir kültür tipidir ve burada öğretmenler mesleki yeterliklerinde zaman içinde artış gösteren bir gelişme ve güven içindedirler. İşbirliği kültürlerinde takım öğretimi, danışmanlık ve paylaşılan karar verme uygulamaları çok önemsenir. Öğretmenler diğer öğretmen, okul ve programları tanıma şansını yakaladıkları hizmet içi çalıştay, seminer ve konferanslarda yer alarak edindikleri sürekli öğrenme fırsatlarından hoşnuturlar(Quiambao, 2004)

#### 2.1.6. Okul Kültürünün Yönetimi Ve Değiştirilmesi

Girdisi ve çıktısı insan olan okul örgütünde kültür kavramı çok daha fazla önem taşımaktadır. Toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek gibi evrensel amaçlara sahip okulların etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Ayık, 2007: 46)

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul yöneticisinin daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilmesi, okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilmesiyle gerçekleşir. Okul kültürünün yönetiminde yöneticinin ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleriyle güçlü bir okul kültürü ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz(Çelik, 2009: 67).

Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamında önemli görülen alt grupların varlığının, okul yöneticisi tarafından yok edilmesi mümkün değildir. Fakat güçlü bir okul kültürü, bütün alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini

sağlayabilir. Okulun formal ve informal boyutunu birbiriyle bütünleştiren güçlü bir okul kültürüdür(Çelik, 2009: 67).

Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlar, güçlü bir denetim mekanizması oluşturur. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yazılı kurallara uyup uymadığını denetleyebilir. Yazılı olmayan kuralları denetlemenin en belirgin yolu, okul kültürünün değerlerine ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmektir. Ayrıca okulun düzenlediği geleneksel törenlere katılımı sağlamak, okulun felsefesini ve sembollerini benimsetmek de, okul kültürünün denetiminde başvurulan diğer yollar olarak görülebilir. Okul yöneticisinin denetim görevi, güçlü okul kültürlerinde azalmaktadır. Çünkü bürokratik kurallar azalmakta, öğretmenler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler. Örgüt kültürünün içselleştirilmesiyle birlikte, denetim işlevi daha az hissedilir hale gelmektedir(Çelik, 2009: 68- 69).

Yönetilebilir olan okul kültürü, planlanabilir, eşgüdümleşebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir(Çelik, 2009: 67). Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Kuvvetli bir okul kültürü oluşturmak isteyen yönetici, birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır. (Kuyumcu, 2007: 24)

Okulda oluşturulan ya da önceden var olagelen kültür yapısının zamanla birçok faktöre bağlı olarak gelişmesi ve değişmesi kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması sebebiyle, okulda çalışan personel, öğretmen ve yöneticiler ile öğrencilerin farklı değer yargıları, anlayışları ve farklı kültürel algılamaları olabilir. Yönetici olarak okul müdürü, bu farklı kültürel yapıyı okul kültürünün zenginleşmesinde

kullanabilir. Bu zenginleşme, okulda herkes tarafından kabul edilen, ortak ve sağlam bir kültürün varlığını sağlarken, bütün okulu aynı değerler çevresinde toplayacaktır (Kuyumcu, 2007: 24).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesinin "Okulu müdür yönetir." şeklinde olması nedeniyle okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunarak okulun formal ve informal boyutunu birbiriyle bütünleştirmektir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar(Özdemir, 2006: 418).

Müdür, örgütte görev alan tüm çalışanlar için yetki ve sorumlulukları açık olarak belirten bir görev tanımı yapmalıdır. Bu durum çalışanlar arasında güven ve rahatlık sağlar(Eyüboğlu, 2006: 14).

Öğretmenler, toplumda eğitim seviyesi yüksek olan, sosyal yönü gelişmiş grup içinde yer alır. Öğrenciler de toplumdaki değişiklikleri iyi gözlemleyen ve hemen davranış haline getiren insan gurubudur. Toplumdaki değişikliklerin ilk görüneceği yer olan okullar bu yönü ile kültürünü devamlı yenileyen bir örgüttür. Okul müdürü dış dünyada olan bu değişikliklerin okula yansımalarını kontrol eder. Okul kültürüne etki eden faktörlerin fazlasının törpülemesi; eksiğinin ise tamamlanmasını sağlar. Bu takip yapılmazsa kontrolsüz değişimler gerçekleşebilir. Bu değişimler okul kültürünü olumsuz etkileyebilir(Kaya, 2009: 33).

Okul yöneticisinin kendisini geliştirebilmesi ve okulda değişime sebep olmasının için aktif olması gerekir. Öğretmenlerin kendisi üzerinde etkili olmasına izin



veren okul yöneticisi, öğretmenlerin de kendisinden etkilenmesini sağlayabilir. Okul yöneticisi sadece yetkiyi kullanarak öğretmenleri etkileyemez. Uzmanlığı da kullanması gerekir(Çelik, 2000: 126).

Okul kültürünü korumak ve geliştirmek okul yöneticisinin görevidir. Okul kültürünün korunması ve geliştirilmesi için müdürün devamlı öğretmen ve öğrenci ile iç içe olması gerekmektedir. Okul müdürü bir değer benimsenmesini veya ortadan kalkmasını istiyorsa bunu söylemlerinden çok eylemleri ile anlatmalıdır. Eğer müdürün söylediği sözler ile yaptığı hareketler çatışıyorsa o müdürün söylediklerinin uygulanması çok zordur(Kaya, 2009: 33).

## 2.2. İLETİŞİM

Bölüşmek anlamındaki Latince “*communis*” kelimesinden üretilen iletişim sözcüğü, dilimizde “*communication*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Buna göre iletişim; bireyler veya gruplar arasında bilgi, fikir, davranış gibi kavramların paylaşılmasını sağlamak amacıyla yapılan çabalar olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2010: 113).

İletişim, insanın çevresindeki uyarıları eleyip düzenleyerek bu uyarıları anlamlandırma ve paylaşma çabası içerisinde kendi gereksinimlerini karşılamasıdır (Zıllıoğlu, 2003: 15). Küçükahmet (2002: 26), iletişimi bireyler arasında anlamları ortak kılma işlemi olarak tanımlamıştır. “İletişim, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir” (Cüceloğlu,2011: 68).

Dökmen (2011: 37)’ e göre iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma surecidir. İletişim esasen bir kişinin diğer kişiyle bağlantı kurma yoluyla kendini anlatmasıdır. Daha resmi bir şekilde açıklayacak olursak, iletişim, anlamların

insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlemidir (Adair, 2004: 13).

Usluata (1991: 13- 14)' nın derlediği bazı iletişim tanımları şu şekildedir:

- Shannon ve Weaver (1949) iletişimi, bir aklın bir başkasını etkilediği tüm işlemleri içerir.
- Baker Brownell (1950) iletişimi, dolaylı ve dolaysız olarak ikiye ayırmıştır. Bir şeyin sembollere dönüştürölüp bir kişiden bir başkasına iletildiği süreci dolaylı iletişim; kişilerin birbirleriyle özdeşleşmelerini ise dolaysız iletişim olarak tanımlamıştır.
- Jurgen Ruesch (1951), kişilerin birbirlerini etkilemesini sağlayan tüm süreçleridir.
- Colin Cherry (1957) iletişim, yaşam biçimleri ile davranış oğelerinin paylaşılması anlamına gelir.
- Frank Dance (1967), iletişim bir etkileşimdir.
- Raymond Williams (1968) iletişim, düşüncelerin, bilgilerin ve tavırların kişiden kişiye aktarılması olarak tanımlamıştır.
- Charles Cooley (1972), insan ilişkilerinin var olmasına ve gelişmesine yarayan mekanizmadır.
- Andersson (1972), bilgi paylaşma etkinliğidir.

Gözlemler ve çalışmalar, tek hcrelilerden gelişmiş memelilere kadar tüm canlılarda iletişim sistemlerinin olduğunu göstermektedir(Zıllıoğlu, 2003: 25). Demokrasinin gereği olarak bireyler günlük yaşamlarında diğer bireylere saygılı ve hoşgörölü olmalıdır. Bu amaçla yeni geliştirilen iletişim becerileri, hem bireyin hem

de toplumun yaşamına zenginlik ve saygınlık getirir(Cüceloğlu, 2011: 13). Böylece bireyler arasındaki sorunlarda azalmış olacaktır.

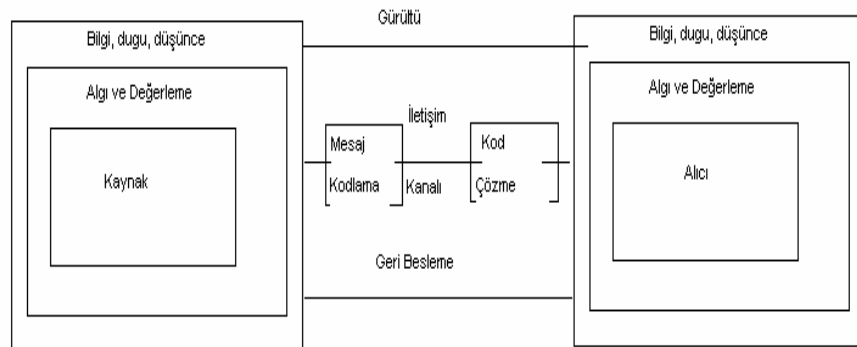
Toplumsal bir etkileşim olarak iletişim, insanları birbirine bağlayan, yakınlaştıran bir mıknatıdır. İletişim bazen insanları yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynamaktadır(Eren, 2010: 353).

Genel olarak iletişim; bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, çizim, resim, el kol hareketleri vb. sembeler aracılığıyla düşünce dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir(Demirel, 2004: 183).

### 2.2.1. İletişimi Oluşturan Öğeler

İletişim süreci Şişman (2002: 164) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: İletişim, kısaca bir paylaşma, anlamı ve bilgiyi ortak kılma süreci olarak tanımlanırsa bu sürecin özünü esas itibariyle anlamın oluşturduğu söylenebilir. İletişim sürecinde anlatılmak, aktarılmak ve paylaşılmak istenen anlam, değişik biçimlerde kodlanarak değişik araçlarla muhataba iletilebilir. İletişim sürecinin başarısı, insanların birbirlerini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemelerine bağlıdır.

İletişim tanımlarından yola çıkarak iletişim sürecinin iki yönlü olduğu görülür. Bu süreçte iletiyi herhangi bir kanalla anlaşılır şekilde gönderen, gönderici veya kaynak ve iletiyi alan, hedef veya alıcı vardır. Ancak bu süreçte en önemli nokta her iki tarafında ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmasıyla olanaklıdır(Tutar vd, 2008: 47).



Şekil 2. 1. İletişimi Oluşturan Öğeler(Eren, 2010: 354)

İletişimde anlatmak ve anlamak çabası vardır. İletişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi gönderilen mesajın alıcıyla ulaşması ve yanıtının alınması gerekmektedir. Yönetimsel iletişimde de, kişiler arası iletişimde de iletişim sürecine katılan bireylerin karşılıklı olarak anlam ve yanıt göndermesi gereklidir(Başaran, 2006: 33).

#### 2.2.1.1. Kaynak

İletişim sürecinin başarılı olabilmesi kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır(Eren, 2010: 354). Herhangi bir kişi kaynak olabileceği gibi internet, radyo ya da televizyon gibi kuruluşlar da olabilir. Kaynağın bilgi ve becerisi, eğitsel ve kişisel yeterlilikleri, saygınlığı, güvenilirliği iletişimin başarısını etkileyen en önemli etkenlerdir. Okul müdürü iletişimdeki başarıyı artırabilmek için iletişimde bulunduğu öğretmenleri iyi tanınması, onların alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel yapılarını, ekonomik durumlarını bilmesi gerekmektedir(Ergin, 1995: 52- 53).

Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak okulda iletişim kurma çabaları gerçekleşmektedir. Bu konuda en büyük sorumluluğu okul müdürleri yüklediği için iletişim girişimi daha çok okul müdürünün tekelinde bulunurken, iletişime gereksinim duyan herhangi bir iş gören tarafından da başlatılabilir(Başaran, 2006: 64).

#### 2.2.1.2. Algı Ve Değerleme

Çevreden ulaşan bilgi, duygu, fikir ve mesajlar, alıcı ve vericinin algı ve değerlendirme şekilleri ile ilgilidir. Kişilerin değer yargıları, amaç ve hedefleri, yetiştikleri kültür, bilgi, his, deneyim, biyolojik ve fiziksel özellikler algılama sürecini etkiler(Eren, 2010: 355).

#### 2.2.1.3. Mesaj

Kaynağın kodlamış olduğu düşünce, duygu ya da bilgi olarak tanımlanan mesaj, sözel, görsel ya da görsel işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür(Gürgen, 1997: 16).

Mesaj kaynaktan alıcıya iletmek istenen bilgi, anlam, duygu ya da düşüncedir. İyi bir iletişim için mesajın anlamını yitirmeden karşıdaki kişiye ulaşması gerekir. Mesajın içeriği açık, net ve kesin olmalıdır(Başaran, 2010: 64).

İletişimin etkili olabilmesi mesajın ne kadar çok duyu organına hitap etmesine bağlıdır. Görme, işitme, dokunma ve koku ile ilgili faktörlerin iletişim sürecinde bulunması mesajın etkililiğini artırır. Bu şekilde mesajı alan kişideki birçok alıcıya ulaşma imkânı oluşur. Kısaca iletişimin etkili olması için mesaj alıcının dikkatini çekmelidir; diyebiliriz(Baltaş ve Baltaş, 2009: 29).

#### 2.2.1.4. Kanal

Kanal, iletişim sürecinde kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya gönderdiği mesajları taşıyan yöntem ve tekniklerdir(Ergin, 1995: 91).

Kanal, alıcı ile kaynak arasında oluşan bağıdır. İnsanların beş duyu organı, beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir öneme sahiptir(Eren; 2010: 359).

#### 2.2.1.5. Alıcı

İletişim sürecinde seslenilmek istenen kişi ya da kişilere, toplumsal kitleye hedef kitle denir(Oskay, 2011: 10).

İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef vardır yani iletişim sürecinin son aşaması hedefdir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 26).

#### 2.2.1.6. Dönüt

Kaynaktan gelen mesajın alıcı tarafından algılanıp algılanmadığı, algılanmışsa tepkisinin ne olduğu hakkındaki bilginin temin edildiği süreçtir. İletişimin başarılı ya da başarısız olduğunu algılamak iletişim eylemini etkilemekte ve yönlendirmektedir(Gökçe, 2008: 39). İletişimin kontrol mekanizması geri bildirimdir. Zamanında gelen, açık ve seçik olan geri bildirim etkindir.

Dönüt, mesajın alınıp alınmadığını ve doğru biçimde yorumlanıp yorumlanmadığının öğrenilmesini sağlar. Böylece kaynak alıcının tepkilerine göre haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapabilecek(Eren, 2010: 359).

#### 2.2.1.7. Gürültü

İletişimin doğrululuğunu veya güvenilirliğini azaltan bir unsurdur. Bir gönderici eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer anlam, yeterli sembollerle açıklanmıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir(Eren, 2010: 360).

#### 2.2.2. İletişim Çeşitleri

Bireylerin duygu, düşünce ve istekleri sözel ve sözel olmayan iletilerle duyurulur. Konuşmadaki semboller sözel anlatımı, beden dili, duruş, görünüş, jest ve mimikler, bakış gibi çeşitli tavırlar da sözel olmayan anlatımı belirtir. Sözel mesajlar sözel iletişimi, sözsüz mesajlar sözel olmayan iletişimi ifade etmektedir(Ünal ve Ada,2003).

##### 2.2.2.1. Sözlü iletişim

En etkili iletişim biçimi sözlü ve yüz yüze olanıdır(Can, 2005: 327 ). Sözlü iletişimin hızlı olması ve anında geri bildirim alınması sözlü iletişimde önemlidir.

Mesajları göndermenin en etkili yolu sözlü ve yüz yüze yapılan iletişimle mümkündür. Ayrıca bu tür iletişim jest ve mimiklerle de güçlendirmek söz konusudur. Anlaşılmayan mesajların anında sorulması veya yanlışlıkların anında düzeltilmesi sözlü iletişimin yararlarıdır. Okullarda yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim genellikle sözel iletişime dayanır.

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur. Belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır(Gürgen, 1997: 83).

#### 2.2.2.2. Yazılı iletişim

Yazılı iletişim kalıcıdır, fiziksel bir varlığa sahiptir ve kanıtlanabilir. Örgütsel iletişimde mesajlar özellikle birden fazla basamaktan geçer. Bu durumda sözlü iletişim yerine nitelik ve niceliği yitirmeden iletme olanağı sağlayan yazılı iletişime başvurulur.

Yazılı iletişimde etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için açık ve anlaşılır ifadeler kullanılmasına özen gösterilmeli, yazım mesajı tam olarak ifade edebilecek nitelikte olmalıdır. Gereksiz sözcüklerle yazı uzatılmamalı, anlatım bozukluğu yapılmamalıdır.

Okullarda, üst kademelerden gelen yasa, yönetmelik, tüzük ve yönerge gibi yazılar, okulların eğitimine yön veren yazılı iletişim araçlarıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz; 2008).

Yazılı iletişim genelde mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve iş görenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde

başvurulan Şu araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar(Sabuncuoğlu ve Tüz;2008).

### 2.2.2.3. Sözsüz iletişim

Vücut diliyle, jestlerle, mimiklerle, oturuşla, duruşla ve bunun gibi tavırlarla mesajların aktarılmasıdır. Bazı durumlarda sözlü ya da mesajlı yazılardan çok beden dili ile verilen mesajlar daha etkili olmaktadır. Sözlü mesajlar, mimik ve jestlerle güçlendirilebilmektedir(Ergin,1995). Gözler, sözsüz iletişimde kullanılabilir en etkin kanaldır. Göz teması ile iletişim başlatılabilir, sürdürülebilir veya bitirilebilir. Göz teması, davranışların değiştirilmesi için de kullanılabilir. Eğer göz teması kurulmazsa bireyler sıkılır ve iletişim kopar. Bu nedenle göz temasının bütün bir iletişim boyunca sürmesi gerekir(Moore, 2000: 115).

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir bulunur. Bazen insanlar gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmezler ya da getiremezler. Söyledikleri söylemek istediklerinden farklı olabilir. Böyle durumlarda sözsüz iletişim, kişinin gerçekte ne söylemek istediğini anlamada güvenilir bir kaynak olur(Gürgen, 1997: 84).

Alıcı, göndericinin mesajını doğru anlayabilmek için göndericinin yalnız söylediklerini değil, yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da anlaması gereklidir, çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz iletiler karşılıklı iletişimde büyük önem arz eder. Karşı karşıya gelerek kurulan kişiler arası iletişimlerde, hem sözlü, hem de sözsüz iletiler aynı anda kullanılır. Yapılan bu tür iletişimlerde ileti alış verişinin ancak küçük bir bölümü sözlü iletilerden oluşur, sözsüz mesajlar ise iletişimde daha büyük bir yer kapsar (Cüceloğlu, 2011: 33).



### 2.2.3. Örgütlerde İletişim

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir(Türkmen, 2000; Ergeneli ve Eryiğit, 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2004)

- Karar almada yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Örgütün bütünlüğü ve amaçlarının ne olacağı, geniş ölçüde iletişime katılan kişi ya da birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olur.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, 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.

### 2.2.3.1. Örgütlerde biçimsel iletişim

Biçimsel örgüt yapısında gerçekleşen iletişim biçiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür(Aşan ve Aydın, 2006: 349):

- Biçimsel örgütün temelinde makamlar, roller ve kurallar bulunmaktadır.
- Örgütsel davranışı oluşturan örgüt yapısında uyum ve düzen sağlanmaktadır.
- Kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık iletişimin bozulması ve gecikmesine neden olmaktadır.
- Çalışanların yöneticiyle kurdukları iletişim eşit miktarda olamamaktadır.

#### 2.2.3.1.1. Dikey iletişim

Örgütün hiyerarşik düzeninde üst kademeler ve alt kademeler arasında kurulan iletişim dikey iletişimdir(Geç, 2005: 329).

Üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemlidir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışmaktadır(Gürgen, 1997: 66).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattığı; aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, örgüt çalışanlarının yöneticilerine geri bildirim olarak değerlendirilmektedir. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgilileştirmektir(Gürgen, 1997: 67).

#### 2.2.3.1.2. Yatay iletişim

Yatay iletişim, farklı görevdeki kişilerin aynı sorunlar üzerinde eşgüdümü sağlayan mesaj akışını ifade etmektedir. Bu tür iletişim, çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini ve örgüt üyeleri arasında duygusal-sosyal

dayanışmayı sağlamaktadır(Ergüden, 1992). Ayrıca, yatay iletişim diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğru olduğundan örgüte önemli bir zaman kazandırmaktadır(Vural, 2010: 153).

#### 2.2.3.1.3. Çapraz iletişim

Örgüt hiyerarşisinde farklı düzeydeki bölümlerin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz iletişimde bir bölümden çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkânına sahiptirler(Genç, 2005: 332).

#### 2.2.3.2. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim

Psiko-sosyal bir ihtiyaç olan iletişimin engellenmesi ya da sınırlandırılmasıyla doğal iletişim kanalları kendiliğinden oluşur. Doğal iletişim, çalışanların kendiliğinden oluşturduğu, belirlenmiş kanalları olmayan, belirli bir plân içinde gerçekleşmeyen iletişimdir. Formel (resmî, biçimsel) iletişim ne kadar mükemmel işlese işlesin, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli yeri vardır. Bunun yanı sıra, formel iletişim kanallarının iyi işlemediği ya da yeterli olmadığı zamanlarda, doğal iletişim hızla oluşur ve genişler (Tutar, 2003: 133).

Biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerde bir lideri, kendilerine özgü kuralları ve ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile iletişim ağları olan doğal gruplar oluşmaktadır. Örgütlerde meydana gelen grup olayının doğal iletişimin oluşmasında çok önemli bir payı vardır. Bu tür iletişim en fazla bir örgütün aynı kademedeki üyelerini ilgilendirir (Nazik ve Bayazıt, 2005: 113).

İnformal iletişim, kurum içinde bağıntılı olup, kurum içi kararları etkileyen kişiler ağıyla kendini gösteren kurallar dışı yapılanmadır. Resmi şemalarda yer almamasına rağmen resmi şemalar için görevsel olabilir ve onları tanımlayabilir ya da resmi şemalarla uyumlu olmayabilir, onlara ters düşebilir. İnformal iletişim formal sürece ters düşse bile kurumsal işleyişte görevsel olabilmektedir(Erdoğan, 2005).

#### 2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İletişim

Bir örgüt olarak girdisi ve çıktısı insan olan okullarda iletişim kritik öneme sahiptir. Okul yönetiminin görevi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanmasıyla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır(Bursalıoğlu, 2010).

Kişiler arası ve örgütsel iletişim ile grup dinamiği, eğitim örgütleri için büyük önem taşır. Bu ise, okulun informal yanının ağır basmasından kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu, 2010).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2010: 119):

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevresindeki liderleri de çalışmalarına katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,

- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Önemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,
- Destek ve karşıt güçleri tanımak.

#### 2.2.5. Örgütlerde İletişim Engelleri

Eren (2010: 364- 366) iletişim engellerini; kişisel arzu ve istekler, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları içeren kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliği, ifadede açık olmama ve geri beslemeden doğan engeller şeklinde sıralamıştır.

Bir okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerini gerçekleştirilmesi iletişimin açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmasıyla mümkündür. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan iletişim nedeniyle, öğretmenlerle yöneticiler arasındaki mesafe açılır. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızdır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İletişim engelleri yapılan bir araştırmada aşağıdaki şekliyle sınıflandırılmıştır (Bulut, 1998):

##### *1- Psikolojik engeller*

- a. Amaçla ilgili engeller
- b. Kalıplaşmış düşünceler
- c. İletişim yeteneği
- d. Tutum ve davranışlar

e. Bilgi düzeyi

2- *Teknik engeller*

1- Mesaj

2- Kanal

3- Dil

3- *Örgütsel engeller*

a. Örgütün büyüklüğü

b. Hiyerarşi

c. Uzmanlık

d. Statü

e. Yöneticinin tutum ve davranışları

Açıklan (1998: 42- 43) ise örgütsel iletişim engellerini;

- Amacın net bir şekilde ifade edilmemesi,
- Alıcının iyi tanımlanmaması,
- Orta kademe yöneticilerin mesajları süzdükten sonra iletmeleri,
- Dönüte önem verilmemesi,
- Bireylerin iletişimci kişilik kazanamamaları şeklinde ifade etmektedir.

2.2.6. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri

İletişim becerisi, iletişim sürecinde başkalarını anlamada onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek onlarla görme duyarlılığı kazanmaktır(Demiray, 2006: 58). Açıköz (1994: 27), yöneticinin iletişimi geliştirmek için kendini tanıması, farklılığı kabul etmesi, iyi bir dinleyici olması ve dönüt alması iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Bir okulda, amaçlara ulaşabilmek için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2006: 95). Dinçer (2002)'e göre örgütsel iletişimin etkinliği yöneticinin astları ve genel olarak tüm çalışanlarıyla arasında oluşturduğu açık ve özgür iletişim süreciyle ve bu konudaki becerisiyle doğru orantılıdır. Bu da yöneticilik başarısını sürekli kılar. Yönetici –tüm diğer çalışanlar gibi- diğerleriyle iletişim kurar.

Yöneticinin diğer bir görevi, kendisine bağlı çalışanlar arasında iyi iletişim iklimi yaratmaktır. Ayrıca yönetici, kendi bölümü ve örgüt içindeki diğer bölümler arasında iletişim akışının etkin işlemesinden sorumlu olan kilit kişidir.

Kayaalp (2004) liderlerin kurumda yönetim sistemi oluşturmak, uygulamak ve bunların geliştirmek konusunda kişisel etkinliklerini ve liderlerin çalışanlar, işbirliği yapılan kurumlar ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerini şöyle sıralamaktadır:

- Çeşitli ihtiyaç alanlarında (okul, mesleki ve kişisel, sınıf gibi) uzman kişilerin bilgi ve becerilerine işlevsellik kazandırılması.
- Diğer okullarla yakın ilişkilerin kurulması;
- İş dünyası-eğitim ilişkilerinin düzeyli bir biçimde sağlanıp faydaya dönüştürülmesi.
- Öğretimi aksatacak olumsuzluklara karşı önlemlerin alınması.
- Kurum çalışanlarının çeşitli kültürel aktivitelere katılmalarının sağlanması (kurs,konferans vb.).
- Okulda konferanslar düzenlenmesi.
- Eğitim liderlerinin empati yapması

- Eğitim liderinin maksadını etkileyici ve duygusal bir dille ve eylemleri aracılığıyla ifade etmesi.

- Eğitim liderinin özgüven duyması ve emniyet hissiyle hareket etmesi.

- Kişisel yetkinliği konusunda iyi izlenimler uyandırması, zafer kazanmaya yatkın olduğunu hissettirmesi.

- Öncelikle öğretmen ve öğrencileri yetkinlik ve kabiliyetine inandırması; büyük işler başarabileceği izlenimini vermesi.

- Öğretmen ve öğrencilere başarıya ulaşma konusunda fırsat vermesi, sorumluluğu paylaşması, öğretmenlerin önünden engelleri kaldırması.

Etkili yönetici özelliklerinin başında çalışanları karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime girmek gelir. Çalışan ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirmek, eğitim örgütünde olup bitenleri çalışanlara duyurmak, insanlarla açık ve dürüst olarak iletişime girmek etkili yöneticilerin özelliklerindedir(Dağlı, 2000: 434).

Eğitim yöneticisi, çalışan morali ve örgüt iklimi üzerinde de oldukça fazla etkiye sahiptir. Motivasyon, performans ve iş doyumunu etkilemekte olan örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkilediği gibi, örgüt içindeki davranışlardan da etkilenir. Eğitim yöneticisinin etkililiği ile çalışan morali arasında doğrusal bir ilişki vardır. Etkili eğitim yöneticileri görev bölgesi üzerinde olumlu etkiye sahiptirler. Eğitim yöneticileri aileler, öğrenciler ve çalışanlar ile düzenli olarak iletişim kurarlar. Onlar etkili eğitim yönetiminin iletişimle gerçekleşebileceğinin farkındadırlar(Babaoğlan ve Çakan, 2005: 22).

Araştırmalar sonunda başarılı bir eğitim yöneticisinin özellikleri; açık ve etkili iletişim kurmak, başkaları ile işbirliği içinde çalışmak, personeli desteklemek,



eğitmek ve geliştirmek. Eğitim yöneticileri farklı bakış açılarına ve statüye, farklı kültürlerle sahip insanlarla iletişim kurma ve birlikte çalışma yeteneğine sahip olmalıdır. Birçok örgüt gibi eğitim örgütleri de iletişim ve hizmet yönelimli olmalıdır(Dönmez, 2002: 28).

Başarılı bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken iletişim yeterlilikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(şimşek, 2003: 37- 60):

- *Kalıplaşmış Düşünceler*: Eğitim yöneticisi iletişime önyargısız girmeli ve önyargılı çalışanlara karşı tedbirler almalıdır.

- *Algı*: İletişim yoluyla aldığı verileri yorumlama ve örgütleme becerisi.

- *Duygu*: Olumlu ve gerçekçi duygulara sahip olmalıdır.

- *Cinsiyet*: Cinsiyet ayrımı yapmamalı.

- *Giyim Kuşam ve Dış Görünüm*: İnsanları dış görünümlerine göre değerlendirmemeli fakat temiz, düzenli, aşırıya kaçmayan ama kaliteden de vazgeçmeyen bir dış görünüşe sahip olmalıdır.

- *Tutumlar*: Eğitim yöneticisi kaynağa, alıcıya ve mesaja karşı olumlu tutumlar geliştirmesi iletişimi güçlendirecektir.

- *Savunma Davranışı*: Olumsuz eleştirilerde, suçu başkasına atma, özür dileyerek geçiştirme, sorunu ciddiye almama, kendini suçlu bulma gibi savunma davranışları eğitim yöneticisinin iletişim becerileri için engel oluşturur.

- *Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme*: Aktarılmak istenen mesaj konusunda bilgili olmalıdır.

- *Gereksinimler*: Eğitim yöneticisi mesajları çalışanların ilgilerine, gereksinimlerine ve yaşantılarına göre düzenlemelidir.

- *İletişimde Planlama*: Eğitim yöneticisi iletişimi planlamalıdır.

- *Dinleme becerisi:* Dinleme becerisi iletişimin temel anahtarıdır. Eğitim yöneticisi çalışanları anlama, rahatlatma, bilgilendirme, kendi mesajlarını karşı tarafa iletme açısından dinleme eğitimi almalı, dinlemeyi zaman alan bir unsur olarak görmemelidir.

- *Empati Kurma Becerisi:* Eğitim yöneticisi kendini iletişime girdiği kişinin yerine koyarak onu anlamaya çalışmalıdır.

- *Geribildirime Verilen Önem:* Mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak alıcıya ulaştığını geribildirim olarak test etmelidir. Ayrıca çalışanların mesajına geribildirim vermelidir.

- *İletişim Zincirindeki Kişiler:* Eğitim yöneticisi iletişimde fazla hiyerarşik basamak kullanmamalı, bilgilendirmede üst basamaktan başlayarak aşağıya doğru bir yol izlemelidir.

- *İletişimin Zamanlaması:* İletişimin zamanından önce gerçekleşmesi unutulmalara neden olduğu gibi, gecikmesi de söylentilere neden olur. Onun için bilgilendirme tam zamanında yapılmalıdır.

- *Eğitim Yöneticisinin Statüsü:* Statüler iletişimde engel olabilmektedir. Statüyü kaybetme korkusu, iletişimi bozmakta çalışanların saygısını azaltmaktadır.

- *Alıcının Yanlış Seçimi:* mesajlar doğru kişilere iletilmelidir.

### 2.3.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar yeniden eskiye göre tarih sıralamasıyla verilmektedir.

#### 2.3.1. Yurt İçinde Örgüt/Okul Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Oğulluk (2010) “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü(Tokat İli Örneği)” isimli araştırmasını Tokat merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 24

yönetici ve 215 öğretmen ile yapmıştır. Tarama modeli ile yapılan araştırmada, verilerin toplanmasında, Şişman (1994) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

(1) Yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir,

(2) Öğretmenler örgüt kültürünü oluşturan bir takım uygulama ve durumların okullarında orta düzeyde gerçekleştiğini düşünürken yöneticiler yüksek düzeyde gerçekleştiği düşüncesine sahiptirler,

(3) Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ünvan, cinsiyet, okul türü, eğitim durumu ve alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkenleri açısından önemli farklılık gösterirken; yaş, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir,

(4) Kadın yöneticilerin erkeklere göre, güzel sanatlarda görev yapanların diğer okul türlerinde görev yapanlara göre, yüksekokul ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre,11 ve daha fazla hizmet içi eğitim alanların daha az alanlara göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Pulat (2010), Denizli ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim okullarının örgütsel kültürüne ve bu örgüt kültürünün önemine ilişkin algılarını belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 2009- 2010 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 318 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere, okul kültürünü ve bu kültürün önemine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 37 maddeden oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Denizli ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir.

2. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, çalışma yılı ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Bunun yanında, eğitim durumu ve bulunulan okuldaki görev süresi değişkenine göre de anlamlı fark bulunmuştur.

3. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, çalıştıkları okulun kültürünü en yüksek başarı, daha sonra sırasıyla rol, destek ve en az da güç boyutunda algılamaktadırlar.

4. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürünün örgüt etkililiğı açısından önemine ilişkin algı puanları “düşük” düzeydedir. Öğretmenlerin örgüt kültürünün boyutlarının okul etkililiğı açısından önemine ilişkin algılarında en önemli olarak “rol” boyutunu, daha sonra sırasıyla “başarı” boyutu, “destek” boyutu ve en az olarak da “güç” boyutunu algılamaktadırlar.

Yılmaz (2010), “Okul Kültürü Öğrenci Başarısı” isimli araştırması kapsamında Okulların başarıları ile okulda hakim olan kültürün arasında bir ilişki var mı? sorusuna yanıt bulmak için İstanbul İli İlköğretim Okulları ortaöğretime yerleştirme puan ortalamaları dikkate alınarak, başarı ortalaması en yüksek 5 devlet okulu ve başarı ortalaması en düşük 5 devlet okulu araştırmasının örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Araştırmada başarı ortalaması düşük ve yüksek okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları temel sayıtlılarda farklılık bulunmamıştır. Örgütsel uygulamalar açısından oldukça farklılık olduğu görülmüştür. “Yarışma”, “amaçta birlik”, “sonuca yönelme” ve “ödüllendirme” alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar dört alt boyutta da başarısı yüksek okullar lehindedir.

Kolatan’ın (2008) okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde rolüne ilişkin yaptığı çalışmaya göre, okul yöneticilerinin kıdemi arttıkça okul kültürünün oluşturulmasında üstlendiği roller artmaktadır. Lisans Üstü Eğitim gören okul idarecilerinin, okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki gayretlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Okul kültürünün oluşturulmasında özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin rolleri daha fazladır. Çünkü özel okullarda görev yapan eğitim yöneticileri daha fazla imkâna sahiplerdir.

Taner (2008) öğretmenlerin umutsuzluk düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile ilköğretim okullarında yaptığı çalışmaya göre: güçlü bir okul kültürü, sadece öğretmenlerin umut düzeylerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda motivasyon kayıplarını da azaltmaktadır. Bu durumun öğretmenlerinin verimliliğini artıracakđı yadsınamaz bir gerçektir. Hal böyle olunca, okul müdürleri ya da yönetim kademesinde görev yapan diğer kişiler, günlerini sadece rutin işleri yapmaya ayırmamalı, aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda çalışmalar yapmalı ve bu çalışmalardan elde ettikleri sonuçları uygulamalıdır. Öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte umut düzeylerinin azaldığı ve motivasyon kayıplarının arttığı belirlenmiştir. Özellikle yılların verdiği tecrübe ile verimli bir şekilde çalışma sergilemesi beklenen kıdemli

öğretmenlerin, bu durumda olması onlardan beklenen verimin alınmamasına neden olabilir. Onlardaki bu motivasyon kaybını önlemek için belirli yaşlardaki öğretmenler, daha az ders yükü ile birlikte daha fazla profesyonel görevlerde istihdam edilebilir.

Aslan (2008), araştırma resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarına belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ili Sincan ilçesinde yer alan 15 resmi lisede görev yapan 1029 öğretmen oluştururken, örnekleme evreni oluşturan okulların yaklaşık olarak %20'si olan Sincan ilçesinde 15 resmi lisede görev yapan 244 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan Okul Kültürü Ölçeği Şahin ve Fırat (2007) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda düz lise ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin “Okul Kültürü” geneli ile “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutuna ilişkin algıları, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarından önemli düzeyde yüksektir. Öğretmenlerin okul kültürünün geneline ilişkin algıları “katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları branş, okul yaşı ve okul türü değişkenleri bakımından önemli farklılık göstermektedir. Öte yandan, okul kültürünün hem geneli, hem de alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, yaş, okuldaki görev süresi, öğretmenlik kıdemi, mezun olunan okul türü değişkenleri açısından önemli farklılık göstermemektedir.

Koşar (2008), araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgüt kültürüne olan etkilerini belirlemektedir. Araştırma, tarama modelinde betimsel çalışmadır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında

görevli 424 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından bir veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Geliştirilen araç, üç bölümden oluşmaktadır aracının ilk bölümünde, “Kişisel Bilgiler”; ikinci bölümünde, “Güç Tipi Ölçeği”; üçüncü bölümünde ise, “Örgüt Kültürü Ölçeği” bulunmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü ile ödül gücü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; kullanılan kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün bürokratik kültüre odaklılığı orta düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün görev kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün destek kültürüne odaklılığının orta düzeyde ve anlamlı ilişkide olduğu bulunmuştur.

Korkut (2008), ilköğretim okullarında var olan örgüt kültürünün, görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre kurumlarındaki mevcut uygulamaların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek Şişman tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği”nden alınmıştır. Ölçek, Büyükçekmece ilçesinde eğitim öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okullarından 22 okulda görevli 863 öğretmen ve yöneticiden istekli 361 kişi uygulanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda yöneticilerin öğretmenlere göre kurum kültürünün yerleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan erkek yönetici ve öğretmenlerin kadın yönetici ve öğretmenlere göre kurum kültürünü algılama düzeyleri hiç farklılık göstermemektedir. Mezun oldukları okula, meslekteki hizmet yılı, yaşa göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri belirgin bir farklılık göstermemekteyken, çalışma yılına göre değişiklik göstermektedir.

Aydınlı (2008)' nin araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüt kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi incelenmiştir. Araştırmanın çalışma evreni İstanbul ilinde 2006- 2007 eğitim-öğretim yılında Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ilçelerinde bulunan devlete ait ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir. Araştırmanın Örneklemine, tesadüfi (random) örneklem yöntemi ile seçilen 18 ilköğretim okulunda çalışan 320 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Aydınlı tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirilmeden önce gerekli ön uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehinedir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi kademe, yaş, kıdem, eğitim durumu değişkenlerine göre de anlamlı farklılık göstermiştir.

Türkoğlu (2008) çalışmasının amacı; Malatya ili merkezindeki genel liselerde görev yapan yöneticiler tarafından, örgütsel kültürün ne şekilde algılandığını, işlerinden ne derecede doyum elde ettiklerini, okullarındaki kültürel yapının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, tespit edilen kültürel yapının iş doyumuna nasıl ve ne yönde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan 65 Genel Lisede görev yapan 1784 öğretmen ve okul yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Malatya il merkezinde bulunan ve rastgele (random) seçilen 10 Genel Lisede görev yapan toplam 326 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, 23 madde ve 4 alt boyuttan oluşan “Okul Kültürü” ve 20 maddelik “Minnesota İş Doyum” ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlarından elde edilen



bulgulara göre, genel liselerdeki yönetici ve öğretmenler, okullarındaki kültürün ve meslekleriyle ilgili iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu düşünmektedirler. Okul kültürü ile iş doyumunu arasında yüksek seviyede ve artı yönde ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel kültürün iş doyumuna etkisinin % 31 civarında olduğu tespit edilmiştir.

Çakır (2007), 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. Ölçekler daha önceden belirlenen örneklem grubuna 2006–2007 öğretim yılı ikinci döneminde 200 öğretmene araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmada tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler üç bölümden; Kişisel Bilgi Formu 7, Örgütsel Bağlılık Ölçeği 18, Okul Kültürü Algısı Ölçeği 21, toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının etkili iletişim boyutunda kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Özkan (2007), ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları adlı araştırması Manisa ili Selendi ilçesinde 2005 yılında görev alan 148 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak Güven'in 1996 'da geliştirdiği "Örgüt Kültürü" ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda yönetim alt boyutunda uygulamalarda cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunurken diğer değişkenlerde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örgüt Kültürüne ilişkin algılarda yönetim, örgüte bağlılık, çalışma ortamı,

değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri boyutlarına ilişkin algılar orta düzeyde çıkmıştır. Araştırmacı ilk ve ortaokullarda güçlü bir örgüt kültürü oluşmadığı kanısına varılmıştır.

Ayık (2007)' in ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişkiyi tespit etme amaçlı yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Ayrıca okul kültürü ve etkili okul ile ilgili görüşler yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Fakat okul kültürü ve etkili okul ile ilgili görüşler görev türü, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve branşlara göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Narsap (2006)' in, araştırması ile genel ve mesleki liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden random(rastlantısal) yoluyla seçilmiş 23 ortaöğretim okulunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici olmak üzere toplam 702 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 1994 yılında Şişman tarafından geliştirilmiş, “ Örgütsel Kültür Anketi ” iki bölümden oluşmaktadır. Genel liseler ile meslek liseleri arasında genelde temel sayılılar ve okulda gerçekleşen durumlar açısından çok büyük farklılıklar gözlenememiş, ancak her bir okul türü arasında özellikle okulda gerçekleşen durumlar açısından bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla meslek liseleri lehinedir. Araştırmada cinsiyet, kıdem, yönetim görevi olanlar lehine farklılıklar tespit edilmiştir.

Yalazan (2006), araştırmasında “Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi” konusunu incelemiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “Yaratıcı Örgüt Kültürü” adlı ölçekle, tarama modeli benimsenerek yapılmıştır. Araştırma için Ankara ili Çankaya ilçesinden random yöntemi ile seçilen genel liseler hedeflenmiştir. Ankara ili Çankaya ilçesinde yer alan 18 adet Genel Lise bulunmaktadır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerden küme örnekleme olarak belirlenmiş 10 Genel Lisede görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Araştırmanın sonucunda mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde okul yöneticilerini daha başarılı buldukları belirtilebilir. Okul yöneticileri motivasyonun etkili biçimde artmasını sağlayacak olan ödüllendirme sistemini araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre orta düzeyde kullanmaktadırlar. Yöneticinin, çalışanların örgüte yaratıcı bir kültür oluşturmaları kendisinin yaratıcı yönetsel davranışlarda bulunarak onlara örnek olması ve bu davranışları gösterenleri de ödüllendirmesidir. Yaratıcı örgüt kültürü oluşturarak örgüt üyelerinin bu kültüre sahip çıkmalarını sağlamak gerektiği, en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Araştırmanın sonucuna bakıldığında okul yöneticilerinin bu rolü orta düzeyde gerçekleştirebildikleri görölmektedir.

Demir (2006)’ in Öğrenen örgüt özellikleri ile mevcut ve istenen örgüt kültürü modellerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma, tarama modeli kapsamında yer alan literatür taraması ve ölçek uygulanarak yürütölmüştür. Araştırma örneklemini aynı kurumun dört farklı biriminde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Dört idari birimden oluşan bu kurumda bölümler benzer örgüt yapılarına, işlevlere ve yaklaşık olarak aynı sayıda çalışana sahiptir. Araştırmada veri toplama aracı olarak iki anket

çalışması kullanılmıştır. Öğrenen örgüt özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Watkins ve Marsick tarafından ortaya konan “Dimensions of Learning Organization Questionnaire(DLOQ)” isimli ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünün belirlenmesinde Harrison tarafından hazırlanan “Diagnosing Organizational Culture Instrument” isimli ölçek kullanılmıştır. Örgüt birimleri arasında mevcut örgüt kültürü algılarında, istenen örgüt kültürü algılarında, çalışma sürelerine göre çalışan grupları arasında mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Kurumda beş yıldan fazla çalışanların istedikleri kültür tercihlerinde Güç ve Rol odaklı kültürlere eğilimleri fazla iken, beş yıl ve daha az çalışanların Görev ve Birey-odaklı kültürleri tercih ettikleri görülmüştür.

Eyüboğlu (2006)’ nun okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin rolüne yönelik çalışmasında, okul kültürünün oluşturulmasında kadın öğretmenlerin rolü büyük olduğunu tespit etmiştir. Bunun en önemli nedeni ülkemizde öğretmenlik mesleğini kadınların tercih etmesidir. 41 yaş ve üzeri olan öğretmenler okul kültürünün oluşmasında daha çok rol oynamaktadır. Bunun nedeni mesleklerinin en kıyvalı zamanlarında olmalarıdır. Mesleğe yeni başlayanların eksik yönlerinin çok olması onların rollerini azaltmıştır. Yüksek lisans mezunu olan öğretmenler okul kültürünün oluşturulmasında büyük rol oynadıkları görülmüştür. Bunun sebebi yüksek lisans yapan öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleridir.

Sönmez (2006) “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir. Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, meslek liselerindeki başat örgütsel kültür boyutu rol kültürüdür. Rol kültürünü sırası ile güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü izlemektedir. Güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü

boyutu farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü rol kültürü eğilimli olarak algılamalarına karşın bu algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2006) tarafından yapılan “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” adlı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir: İlköğretim Okullarında; kıdemlerine göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Ortaöğretim okullarında ise; öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Ortaöğretim okullarında ise bu farklılık sadece branş alt boyutunda göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalınma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algıları, ilköğretim okullarında, “iyi” düzeyde gerçekleşmekte iken ortaöğretim okullarında “orta” düzeyde gerçekleşmektedir.

Gezer (2005)’ in okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi isimli çalışmasında Elazığ’daki lise öğretmenleri ve öğrencilerinin okul kültürüne yönelik görüşleri ele alınmıştır. Gezer’in elde ettiği sonuçlara göre; okulda motive edici bir

kültür olduğu görüşünü öğrenciler kısmen, öğretmenler ise katlıyorum derecesiyle benimsemişlerdir. Öğretmenlere göre okullarda öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyen bir okul ortamı bulunurken, öğrenciler tarafından bu görüş benimsenmemiştir. Öğretmenlere göre öğretmenlerin olumlu nitelikleri öğrenci başarısını etkilemektedir, öğrenciler ise bu durumun öğrenci başarısını etkileyen bir faktör olmadığı görüsündedir. Öğretmen ve öğrenciler okulların başarıyı sağlayacak yeterliliğe sahip olmadıkları görüsüne sahiptir. Öğretmenler okul yöneticilerinin yeterli olduğunu düşünürken, öğrenciler okul yöneticilerinin kısmen yeterli olduklarını belirtmiştir. Okul kültürü hakkında ankette yer alan açık uçlu maddelerin analizinden, öğrencilerin okuldan kısmen memnun olduğu, daha çok dost-arkadaş karakterine sahip öğretmenleri sevdikleri, başarılı olmada en fazla kendilerini, sonra aile ve öğretmenlerini model aldıkları belirlenmiştir. Aynı konuda öğretmenlerin verdiği cevaplardan, öğretmenlerin okuldan büyük oranda memnun oldukları ve öğrencilerin sevdiği öğretmen karakter tiplerini sırayla, yol gösterici-rehberlik, dost-arkadaş ve yardımsever olarak ifade ettikleri belirlenmiştir.

Çelik Sönmez (2005)' in Van İli'ndeki öğretmen ve yöneticiler üzerine yaptığı, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolüne yönelik araştırmada, yöneticilerin, yalnızca “Sadakati teşvik eder ve ödüllendiririm” ve “Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim yaparım” görüşlerinde birleştii görülmektedir. Öğretmenler ise “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” seçeneğinde birleşmişlerdir. Yöneticilerin, okul kültürünü oluşturmada öğretmenlerle birlikte hareket etmedikleri, aralarında özellikle destek kültürü ve başarı kültürüne ilişkin görüş farklılıklarının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, okul kültürünün oluşturulmasında kıdem önemli bir değişken

olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla deneyimlerin paylaşılması noktasında girişimlerin sağlanması okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine katkı sağlayabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şahin (2003), "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı doktora tez çalışması sonucunda, okul müdürü ve öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürünün durumu ve aralarındaki ilişkilerin saptanmasını amaçlayan çalışmada hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerini sürdürümcüden çok dönüşümcü olarak algıladığı sonucuna ulaşmış, okul müdürlerinin okul kültürünü daha olumlu değerlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Şimşek (2003), Eskişehir merkez ilçede yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin görüşlerine göre; araştırma kapsamındaki okullardan % 6'sının vasat kültüre, % 75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19'unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik olarak ise; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okullarda; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği anlaşılmakta, bu bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Şişman (2002)' in, etkili okulla ilgili Eskişehir ilinin merkez ve kenar semtlerinden örneklem olarak seçilen 14 ilköğretim okulunda görev yapan 224 öğretmenin okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veli boyutlarıyla ilgili görüşlerini konu alan araştırmasındaki verilerin çözümlenmesi sonucu, öğretmenlerin algılamalarına göre il genelinde okulun etkililiği yönünden ortalamalar itibariyle ilgili boyutların ilkokullara göre sıralamasının okul yöneticisi, okul kültürü ve ortamı, öğretmen, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, öğrenci, okul çevresi ve veliler şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Merkez okulları ve kenar semt okulları arasında yapılan karşılaştırma sonucunda, okul yöneticisi boyutu dışındaki boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim- öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veli boyutları yönünden kenar semtlerdeki ilkokulların daha fazla iyileştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin (1999), İstanbul ilinde bulunan 17 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında farklı alt kültürler söz konusudur, birleşik kültür özelliği gösteren önermelerin ve çatışma faktörünün üzerinde olumsuz algılamalar içerdiği göz önüne alınca, paylaşılan değerlerin olumsuz nitelikte olusu manidardır. Birleşik bir örgüt kültürü oluşturulamadığı, eğitim kurumlarında olumlu değerlerin az olduğu bulgusu belki de eğitimde yaşanan sorunların bugüne kadar çözülemediği gerçeğini daha iyi yansıtmaktadır.

Terzi (1999) tarafından yapılan “Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır: Devlet liselerinde başat örgütsel



kültür boyutları sırasıyla; güç, geleneksel, kaçınma ve kendini gerçekleştirme destekleyici kültürdür. Başarı, insancıl-yardımcı, yakın ilişki kültürü düşük düzeydeki kültürler iken; okulların kültürel yönelimi ağırlıklı olarak pasif savunmacı yoğun kültürdür. Özel liselerde en başat örgütsel kültür sırasıyla; güç, başarı, onay, geleneksel, bağımlı ve yakın ilişki kültürüdür. Kültürel yönelim ağırlıklı olarak olumlu kültürdür. Kaçınma ve muhalefet kültürü devlet liselerinden yana; insancıl-yardımcı, yakın ilişki, onay, bağımlı, güç, mükemmeliyetçilik, başarı ve kendini gerçekleştirme destekleyici kültür özel liselerden yana farklılaşmaktadır.

C. İpek (1999), tarafından Ankara iline bağlı beş merkez ilçede bulunan resmi liseler ile özel liselerdeki yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan 2002 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada “ Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve Öğretmen-Öğrenci” ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel sonuçları şunlardır: Resmi liselerde örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde belirlenirken; özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir. Örgütsel kültür ile öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutuna ilişkin algıları, resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir. Hem resmi hem de özel liselerde öğretmen öğrenci ilişkisi boyutları ile en yüksek düzeyde ilişki bulunan ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır. Bu boyutlar her iki okul kültürde de demokratik ilişki boyutu ile pozitif, otoriter ve başıboş ilişki boyutları ile negatif yönde ilişkilidir.

Şişman (1994), tarafından Eskişehir’de il merkezindeki 10 ilkokulda görev yapan 224 yönetici ve öğretmen üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürü

incelenmiş ve şu sonuçlar bulunmuştur: İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılılar egemen olup bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır. İlkokullarda egemen olan kültürün gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Bunun yanında söz konusu kültür, çevreyle ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir. İnsan doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir. Paylaşılan temel sayılılarla ilgili olarak 6 temel faktör belirlenmiş; İş- Görev, İnsan, İnsan İlişkileri, Otorite Gereksinmesi, Sosyal Gerçek, Çevreyle İlişkiler biçimindedir.

### 2.3.2. Yurt İçinde İletişim İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Cesur (2009), ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada Akdoğan (2002) tarafından İngilizceden Türkçe'ye uyarlanan 36 maddeden oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Şimşek (2003) tarafından uzman görüşlerine başvurulmuş hazırlanan 36 maddelik İletişim Becerileri Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Şişli ilçesindeki genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan 168 öğretmen oluşturmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda; erkek öğretmenlerin ve eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını serbestlik tanıyan liderlik stili yönünde gördüklerini göstermektedir. Göreve yeni başlayan ve kıdem yılı fazla olan öğretmenler müdürlerinin liderliğini sürdürümcü liderlik ödüle bağlı boyutunda olduğunu düşünmektedirler. Buna göre bu öğretmenlerin müdürleri tarafından takdir edilip ödüllendirildikleri söylenebilir. Ayrıca bu gruptaki öğretmenler müdürlerinin sürdürümcü liderlik istisnalarla yönetim (Aktif) boyutunda

da liderlik davranışı sergilediklerini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin iletişim becerileri incelendiğinde cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Buldukları okuldaki görev süresi değişkenine göre ise, müdürlerin iletişim becerilerinden algı, duygu, cinsiyet, dönüte verilen önem ve alıcının seçimi alt boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, buldukları okulda görev süresi açısından yeni olan öğretmenler, müdürleri tarafından iyi algılanamadıklarını, müdürlerinin olumlu duygular sergileyemedikleri, cinsiyet faktörünü öne çıkardıkları, iletişimde yeterince dönüte önem vermedikleri ve iletişimde alıcıları yanlış seçtiklerini düşünmektedirler. Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gökkaya (2009), okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesine yönelik araştırmasını 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında Kırklareli İli Merkez İlçe sınırları içinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenler üzerinde yapmıştır. Verilerinin toplanmasında, Şimşek (2003) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, branş, eğitim seviyesi ve öğretmenlerin çalıştığı kurum türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tek (2008), okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi becerilerine dair düşüncelerini tespit etmek amacıyla 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Kadıköy İlçesindeki resmi ilk ve ortaöğretim kurumlarında en az bir yıldır görev yapmakta olan 90 okul yöneticisine anket uygulamıştır.

Araştırma sonucunda; okul yöneticilerin iletişim becerilerinin cinsiyet, medeni durum, yönetim görevi, yöneticilik kıdemi değişkenlerinin bağımsız olduğu ortaya çıkarken, 30-40 yaş aralığında ve kıdemi 10 yılın üzerinde olan yöneticilerin daha iyi iletişim becerilerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin çatışma eğilimlerinin ise tüm değişkenlerden bağımsız olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Oktay (2008), ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde yöneticiden kaynaklanan engellerin neler olduğunu ortaya çıkarmak ve bu engellere ilişkin çözüm önerileri getirmek amacıyla İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi özel ilköğretim okullarında görev yapan 215 öğretmen üzerinde anket uygulamıştır.

Araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan engelleri, cinsiyet, medeni durum, görev yapılan kurum, yaş, eğitim durumu, meslekteki kıdemi, çalışılan öğretim kademesine göre farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan iletişim engelleri cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalıştığı öğretim kademesine göre anlamlı farklılık gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Çelik (2007), 2006- 2007 eğitim öğretim yılı içerisinde, Gaziantep merkez ilçelerinde yer alan ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Gaziantep ili Şahinbey ve Şehit Kamil merkez ilçelerindeki 20 resmi ilköğretim okulundaki okul müdürleri ile 850 öğretmene iletişim becerileri anketi ile Maslach tükenmişlik ölçeğini uygulamıştır.

Araştırmanın bulguları; İlköğretim okul müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına öğretmen algılarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okulu müdürleri kendi iletişim becerilerini daha yüksek olarak değerlendirmektedirler. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin kıdem, yaş, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyo- ekonomik çevre değişkenleri ile müdürlerin iletişim becerilerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Müdürlerin tükenmişlik alt boyutlarına bakıldığında onların yüksek derecede kişisel başarısızlık hissettikleri görülmektedir. Ayrıca duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları orta düzeydedir. Tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile müdürlerin iletişim becerileri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Töremen ve Kolay (2001) “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” konulu araştırmasında Eskişehir ili belediye sınırları içinde bulunan 255 öğretmene anket uygulamışlardır. Bu araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olması, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Araştırmalar sonucunda, yöneticilerin etkin bir yönetim gerçekleştirebilmeleri için duygusal yeterliliklerinin kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin duygusal yeterliliklerini kullanmaları öğretmenlerin sınıf içindeki ve sınıf dışındaki performanslarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Yönetimin alt

süreçlerinden ve önemi fazla olan iletişim sürecinin pozitif ve çift yönlü olarak gerçekleşebilmesi çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olduğu söylenebilir. Bu yönde bir iletişimi kuracak olan yöneticinin duygusal yeterliliklerini kullanması gerekebilir. Bu durum, duygusal yeterlilikler ile iletişim becerileri arasında bir ilişkinin var olması gerektiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Celep (1997) yönetici öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin ne derece sağlandığı ve iletişim sürecinde yönetici-öğretmen tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu amaçla 1996- 1997 öğretim yılında Hatay il merkezinde 22 ilkokul ve bu okullarda görevli 603 öğretmen araştırma evrenini oluşturmuş, bölgesel farklılıklar dikkate alınarak bu ilkokullardan 12 ' si tesadüfi örneklem yolu ile de 120 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici – öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin yöneticinin tutum ve davranışlarının yöneticilik anlayışında etkili olduğu bunun için de çift yönlü iletişimin yeterince gelişmediği görülmüştür. Bu okullarda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişimin hakim olduğu öğretmenlerin yöneticilere bilgi vermekten ve görüşlerini açıklamaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öksüz (1997) tarafından yapılan araştırma, okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Müdürler iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirirken genel olarak mükemmel ya da mükemmele yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirirken onlara fazlaca mükemmel değil ama ortalama insanlar olduklarını kabul etmişlerdir.

### 2.3.3. Yurt Dışında Örgüt/Okul Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Almedia (2005) "Okul Kültüründe Değişimi Etkileyen Yönetici Davranışları Üzerine Bir Ortaokul Örneği" adlı araştırma yapmıştır. 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 alan yazın, sağlıklı bir okul kültürü geliştirmek ve sürdürmek için çok az kılavuzluk yapmakta ya da hiç yapmamaktadır. Bu çalışmada, 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 öğesini geliştirmek için çalışabileceği sonucuna varılmıştır.

Marcoulides vd (2005) “Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değişmezliğinin 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 başarısında 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 ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Quiambao (2004) tarafından "Okul Kültürü ile Ortaokul Öğrencilerinin Akademik Başarısı ve Spesifik Öğrenme Yetersizliklerinin Bir Çözümlemesi ve Karşılaştırması" adıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, Orta Florida ortaokullarından seçilmiş kapsamlı kültüre dönük veri sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına ve alan yazın tarama çalışmalarına göre araştırmacı vardığı sonuçların bazıları şunlardır:

1. Okul kültürünün temel öğelerden hiçbiri genel eğitimde veya özel eğitimde spesifik öğrenme güçlükleri yaşayan orta okul öğrencilerinin eğitim kurumlarına yerleşimini yordamamaktadır.

2. Bu üç okul kültürü alanı ile öğrenme güçlükleri yaşayan bu orta okul öğrencilerinden oluşan katılımcılarının Florida Genel Değerlendirme Testi okuma ve matematik puanları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamaktadır.

Hill (2000), Missouri'de bulunan 100 ilköğretim okulu müdürü üzerinde yaptığı araştırmada okul müdürlerinin okul kültürüne ve öğrenci başarısına etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde belirgin etkileri olduğu öne sürülmüştür. Öğrenci başarısı üzerinde yalnızca öğrenmeye katılım faktörünün anlamlı etkisi görülmektedir. Örgüt kültürüne, liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişim, örgütsel amacın özgünlüğü, mesleki destek başlıkları altındaki diğer faktörlerin öğrenci başarısı ile ilişkisinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Stolp (1994), okul kültürü ve okul müdürünün okul kültürüne etkisi konularına değindiği "Okul Kültürü için Liderlik" adlı çalışmasında, okul müdürünün tüm davranışlarının diğerleri tarafından model alındığı ve bu davranış modelleriyle yeni bir örgüt kültürü yarattığını öne sürmüştür.



#### 2.3.4. Yurt Dışında İletişim İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Glatfelder (2000)' in, yöneticilerin sahip oldukları kişiler arası iletişim yeteneklerinin astların iş doyumuna etkisi konulu çalışmada da yönetsel iletişimin önemli boyutlarından birisinin, kişiler arası iletişim becerilerinin iş doyumunu üzerindeki etkileri olduğu belirtilmektedir. Çalışmada astların ve yöneticilerin iletişim uygunluğu, iletişim etkililiği ve etkileşim ilişkilerine dair algıları çerçevesinde yöneticilerin iletişim yetenekleri ile astların iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak, yönetici iletişiminin uygunluğunun ve etkililiğinin, astların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada iletişimsel uygunluğun ve etkililiğinin, iş doyumunun önemli iki yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Payne (2003), İlişkisel iletişim yeteneğinin iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmada yüksek düzeyde iletişim becerisinin örgütler için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada yüksek düzeyde etkili, bilişsel ve davranışsal yeterlik bileşenlerinin örgütsel sistemlerde güçlü ilişkiler kurmak ve geliştirmek açısından gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkilerin çalışanların iş doyumunun ve verimliliğinin artırılmasında başat rol oynayan örgütsel sinerji kültürünü desteklediği ifade edilmektedir.

Petegem, Creemers, Rossel ve Aelterman (2005) tarafından yapılan çalışmaya 260 öğretmen katıldı. Çalışmanın amacı kişilerarası iletişimin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının bulunması ve bu algının iş doyumuna ve kişinin mutluluğuna nasıl yansıdığına belirlenmesidir. Her grup öğrenci için matematik, dil ve iş eğitimi öğretmenlerinden bir anket doldurmaları istendi. Çalışmada kişilerarası iletişimi ölçmede Wubbels, Creton, Brekelmans ve Hooymayers (1987) tarafından geliştirilen iletişim ölçeği kullanılırken, öğretmenin işteki mutluluğunun belirlenmesinde ise

Aelterman, Engels, Van Petegem ve Verhaeghe (2003) tarafından geliştirilen anket kullanıldı. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şöyledir;

- Erkek öğretmenler ankette yer alan; özür dileme, tereddütlü davranış gösterme, organize etme, ilgiyi canlı tutma, görevleri belirleme gibi davranışlarda bayan öğretmenlere göre daha yüksek puan almışlardır. Aynı şekilde kişilerarası ilişkilerinde baskıcı bir tarzı olan böyle davranan bayan öğretmenlerin (çocuğu olan ve olmayan) yüksek puan aldığı görülmüştür.
- İş güvenliği açısından bakıldığında, iş güvenliği olmayan erkekler çocuğu da olsa kendilerini daha yardımsever, arkadaş canlısı, lider tarzı davranışlar sergileyen kişiler olarak algılamaktadırlar.
- İşteki mutluluğun kıdeme bağlı olduğu ve arasında olumlu bir ilişki olduğu görüldü. Uzun yıllar tecrübesi olan öğretmenler kendilerini daha mutlu hissettiklerini, çocuğu olan erkek öğretmenler, çocuğu olmayan erkek öğretmenlere ve tüm bayanlara göre kendilerinin liderlik açısından iyi davranış sergilediklerini, yardımsever ve olumlu davranışlarda bulduklarını, ılımlı ve sakin bir iletişim kurduklarını belirttiler. İş güvencesi olmayan erkek öğretmenler, bu konularını kaybetmemek için daha olumlu tutum ve iletişim içinde bulunmaktadır. Öğrencileriyle iyi ilişkiler içinde bulunan öğretmenlerin işte daha mutlu olduğu eğer olumsuz ilişkiler varsa iş tatmininin düştüğü görülmüştür.

Hunt, Tourish ve Hargie (2000) tarafından yapılan eğitim örgütlerinde iletişimin incelendiği çalışmada, yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında uygun iletişim kanallarının seçilmesi ve kullanılması, bilginin iletilmesi ve toplantıların düzenlenmesine ilişkin iletişim problemlerinin olduğu saptanmıştır.

### **3. BÖLÜM**

#### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularında bilgi verilmiştir.

##### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Araştırma, korelasyon türü ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliye betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan araştırma konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir(Karasar, 2008: 77).

İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı sembolleştirilir. Bu sembolleştirme ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır(Karasar, 2008: 81).

Bu çalışmada Aksaray il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin iletişim becerileri ile algılanan okul kültürü arasındaki ilişkiler, öğretmen görüşlerine dayalı olarak ele alınmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi değişkenleri açısından incelenmiştir.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın hedef evrenini 2010- 2011 eğitim-öğretim yılı bahar yarısında Aksaray il merkezindeki 45 ilköğretim okulunda görev yapan 1435 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma kapsamındaki tüm okullara ulaşma imkânının olmaması nedeniyle araştırmanın amacına uygun olarak tabakalı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 15 ilköğretim okulu örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilecek ilköğretim okullarının belirlenmesi aşamasında öncelikle Aksaray İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Aksaray merkezdeki ilköğretim okullarının listesi alınmış ve 3 farklı tecrübeli ilköğretim okulu müdürünün bu okulları buldukları çevre itibariyle sosyo- ekonomik düzeylerine göre üst, orta ve düşük olarak belirlemeleri istenmiştir. 3 listede ortak görüş belirtilen okullar arasından şans yoluyla seçilen 5' er ilköğretim okulu tabakalı küme örnekleme yoluyla örnekleme grubuna dahil edilmiştir. Araştırma, bu okullarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan öğretmenler üzerinden yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül kullanılarak belirlenmiştir:

**n**= örnekleme oluşturacak birim sayısı

**N**= ana kütlede yer alan birim sayısı

**t**= seçilen anlamlılık düzeyine bağlı olarak t tablosundan bulunan teorik değer

( $\alpha=0.05$  için  $t=1,96$ )

**p**= olgunun görülüş sıklığı

**q**= olgunun görülmemiş sıklığı

**d**= örnekleme hatası

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / (d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q)$$

$$n = 1435 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05^2 \cdot (1435-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) \quad n = 303,2$$

Çalışma evrenini temsil edecek olan örnekleme yer alacak minimum kişi sayısı 303 olarak belirlenmiştir(<http://www.istatistikanaliz.com>).

Etik amaçla okulların adları açıklanmayıp her bir okula kod adı verilmiştir. Araştırma kapsamında örnekleme alınan ilköğretim okullarına ait sayısal veriler Tablo 3. 1' de verilmiştir.

**Tablo 3. 1. Örnekleme Alınan İlköğretim Okullarına Ait Sayısal Veriler**

Sıra	Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket	Toplanan Anket	Geçersiz Anket	Geçerli Anket
1	A	37	33	33	3	30
2	B	46	43	43	4	39
3	C	36	31	31	0	31
4	D	30	27	27	2	25
5	E	30	27	27	0	27
6	F	34	30	30	1	29
7	G	24	24	24	3	21
8	H	26	26	26	4	22
9	I	33	29	29	2	27
10	İ	32	28	28	1	27
11	J	17	17	17	1	16
12	K	47	45	45	5	40
13	L	28	25	25	2	23
14	M	73	52	52	13	39
15	N	38	29	29	5	24
<b>TOPLAM</b>		<b>531</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	<b>46</b>	<b>420</b>

**Tablo 3. 2. Örneklem Anket Sayısal Verileri**

Dağıtılan Anket Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı		Yanıtlanmayan Anket Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
531	466	%87,75	65	%12,24	46	%8,66	420	%79,09

Tablo 3. 2.' de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan 531 öğretmenden 466' sı (%87,75) veri toplama araçlarını yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Araştırmacı tarafından anket uygulaması konusunda gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına rağmen 65 öğretmen (%12,24) anketi yanıtlanmamıştır. Araştırmada 9 anketin eksik doldurulması, III. Bölümde 15. ve 27. maddeler kontrol soruları olarak biçim ve

içerik bakımından aynı olmasına karşın 37 anketin de farklı cevaplanması nedeniyle toplam 46 (%8,66) anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece 420 (%79,09) ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3. 3.' te araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin olgusal veriler verilmiştir.

**Tablo 3. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri (N= 420)**

Özellik		Öğretmen Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	193	46
	Erkek	227	54
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	45	10,7
	Lisans	362	86,2
	Yüksek Lisans	12	2,9
	Doktora	1	0,2
Öğretmenlikteki Kıdem	1- 5 Yıl	28	6,7
	6- 10 Yıl	72	17,1
	11- 15 Yıl	143	34
	16- 20 Yıl	95	22,6
	21 Yıl ve Üzeri	82	19,5
Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	1 -2 Yıl	94	22,4
	3- 4 Yıl	141	33,6
	5- 6 Yıl	66	15,7
	7- 8 Yıl	44	10,5
	9 Yıl ve Üzeri	75	17,9

Tablo 3. 3. ' te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısına yakını kadındır. Eğitim düzeyi olarak, öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans eğitimi almışlardır. Doktora düzeyinde eğitimi olan 1 denek bulunmaktadır. Öğretmenlik kıdemi açısından 11- 15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin buldukları okullardaki görev süresi açısından büyük çoğunluğunun göreve yeni başlamış oldukları anlaşılmaktadır.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada okul kültürüne ilişkin veriler, İpek(1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Ölçeği” ile elde edilmiştir. Örgütsel Kültür Ölçeği (ÖKÖ), birbirinden bağımsız dört (Güç, Rol, Başarı ve Destek) alt ölçekten oluşmaktadır. Güç Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik (alpha) katsayısı .60'dır. Rol Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .69'dur. Başarı Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .78'dir. Destek Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .90'dır(İpek, 1999).

Ölçeğin örneklem üzerinden hesaplanan güvenilirlik sonuçları İpek'in (1999) yaptığı çalışma sonuçlarına paralel olarak şu şekilde gerçekleşmiştir: Güç Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .68'dir. Rol Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .75'dir. Başarı Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .81'dir. Destek Kültürü Faktörü Alt Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .88'dir. İstatiksel çözümler sonucu ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada iletişim becerilerine ilişkin veriler, Şimşek(2003) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” ölçeği ile elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini artırabilmek için anketin III. bölümünde 15. ve 27. madde içerik ve biçim bakımından aynı şekilde düzenlenmiştir. Ayrıca güvenilirliği istatistiksel yolla hesaplamak için Cronbach Alfa Katsayı yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel çözümler sonucu, anketin III. bölümünün güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,98$  olarak hesaplanmıştır (Şimşek, 2003: 76).

Örnekleme üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik çalışması sonucu  $\alpha = 0,98$  olarak bulunmuştur. Bu değer Şimşek (2003) 'in istatistiksel çözümlenmeleri ile paralellik göstermektedir.

Ölçeklerin güvenilirlik hesaplamalarının SPSS çıktıları EK- 1' de verilmiştir.

İpek(1999) ve Şimşek(2003) ile mail yoluyla irtibat kurularak ölçeklerin kullanım izinleri alınmıştır. İzin belgeleri EK- 2' de verilmiştir.

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Ölçekte 77 madde yer almaktadır. Ölçekteki dört madde öğretmenlerin olgusal verilerine 37'si okul kültürüne ve 35'i de okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik sorular olup, bir madde kontrol sorusu olarak yer almaktadır. Anket Formu EK- 3' te verilmiştir.

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik olgusal veriler aşağıda verilmiştir(Tablo 3. 4.);

**Tablo 3. 4. Öğretmenlerin Olgusal Verileri**

<b>Özellik</b>	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın
	Erkek
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ön Lisans
	Lisans
	Yüksek Lisans
	Doktora
<b>Öğretmenlikteki Kıdem</b>	1- 5 Yıl
	6- 10 Yıl
	11- 15 Yıl
	16- 20 Yıl
	21 yıl ve üzeri
<b>Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi</b>	1 -2 Yıl
	3- 4 Yıl
	5- 6 Yıl
	7- 8 Yıl
	9 yıl ve üzeri

“Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik görüşleri” ne ilişkin yargısal veriler, 5'li likert ölçeği aracılığıyla 37 soru ile toplanmıştır. Okul kültürü 4 boyuta ayrılmış



ve bunlar ilgili sorular aracılığıyla ölçülmüştür(Tablo 3. 5. ). Okul kültürü boyutlarının her biri için aritmetik ortalama hesaplanarak okullardaki kültür türleri sıralamaya konulmuştur.

**Tablo 3. 5. Okul Kültürü Boyutları ve İlgili Sorular**

BOYUT	OKUL KÜLTÜRÜ	İLGİLİ SORULAR
1	Güç Kültürü Boyutu	1-7
2	Rol Kültürü Boyutu	8- 17
3	Başarı Kültürü Boyutu	18- 27
4	Destek Kültürü Boyutu	28- 37

Üçüncü bölümde, bir kontrol sorusu olmak üzere toplam 36 soruyla “öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri” ne ilişkin yargısal veriler, 5’li Likert Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. 5’ li Likert Ölçeği, 1’ den 5’ e kadar olan derecelendirme ölçeği şeklinde olup, ölçek beş eşit parçaya bölünmüştür ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Bu puan aralıklarının ifade ettiği nitelikler de karşılıklarına yazılmıştır. Ölçek seçenekleri, puan aralıkları ve nitelik Tablo 3. 6. ’ da verilmiştir.

**Tablo 3. 6. Ölçek Seçenekleri, Puan Aralıkları ve Nitelik**

SEÇENEKLER	PUANLAR	PUAN ARALIĞI	NİTELİK
KATILYORUM	5	4.20- 5.00	Üst düzeyde etkili
	4	3.40- 4.19	Etkili fakat geliştirilmesi gereken
	3	2.60- 3.39	Vasat
	2	1.80- 2.59	Az Etkili
KATILMIYORUM	1	1.00- 1.79	Etkisiz

Okul müdürlerinin iletişim becerileri 17 boyuta ayrılmış ve bunlar ilgili sorular aracılığıyla ölçülmüştür(Tablo 3. 7.).

**Tablo 3. 7. Müdürlerin İletişim Becerileri Boyutları ve İlgili Sorular**

<b>BOYUT</b>	<b>Müdürlerin İletişim Becerileri</b>	<b>İlgili Sorular</b>
1	Kalıplaşmış Düşünceler	1-2
2	Algı	3
3	Duygu	4-6
4	Cinsiyet	7
5	Giyim- Kuşam ve Dış Görünüş	8
6	Tutumlar	9-10
7	Savunma Davranışları	11-14
	Kontrol Sorusu	15
8	Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme	16-19
9	Gereksinimler	20-21
10	Planlama	22-25
11	Dinleme Becerisi	26-28
12	Empati Kurma	29
13	Dönüte Verilen Önem	30
14	İletişimde Varolan Kişilerin Atlanması	31
15	İletişimin Zamanlaması	32
16	Statü	33-35
17	Alıcının Seçimi	36

#### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada kullanılan anketin uygulamaları 2010-2011 Eğitim-Öğretim Yılı Bahar Döneminde gerçekleştirilmiştir. Anketi uygulamadan önce Aksaray Valiliği ve Aksaray İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin onayı alınmıştır. (EK- 4).

Anket, belirlenen okullara 2011 yılı Haziran ayı içerisinde araştırmacı tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır. Her uygulamadan önce araştırmacı kendisini tanıtmış, daha sonra da araştırmanın amacı, önemi ve veri toplama araçlarının nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler vermiştir. Verilerin gizli tutulacağı ve kimlik bilgilerine ihtiyaç duyulmadığı da ifade edilmiştir.

### 3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS. 17 paket programı ve Microsoft Office Excel 2003 ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın 1. alt probleminin a ve b düzeyleri için her öğretmen ve her bir okul için ayrı ayrı aritmetik ortalama alınmıştır.

Araştırmanın 2. alt probleminin çözümü için değişkenler arasındaki korelasyona bakılmıştır.

Araştırmanın 3. alt probleminin çözümü için öğretmenlerin olgusal verilerine bağlı olarak normal dağılım özelliği gösteren veriler için ilişkisiz t- testi ve ANOVA uygulanırken; normal dağılım koşulunu sağlamayan veriler için Mann Whitney U- Testi ve Kruskal Wallis H- Testi uygulanmıştır. Verilere ilişkin normallik ve homojenlik testlerinin sonuçları EK- 5' te verilmiştir.

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi t testi için .05, Spearman Korelasyon Katsayısı için .01 olarak kabul edilmiştir.

## **4. BÖLÜM**

### **4. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde araştırma kapsamındaki okullarda algılanan kültür türleri, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin öğretmenlerin olgusal verilerine göre farklılığı ele alınmıştır.

#### **4.1. ÖRNEKLEM GRUBUNDA YER ALAN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ALGILANAN OKUL KÜLTÜR TÜRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmanın “Örneklem grubunda yer alan ilköğretim okulları ne tip bir kültür yapısına sahiptir? ” şeklinde ifade edilen birinci alt probleminin a düzeyi, örneklem grubundaki 15 ilköğretim okulunda öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. 15 okuldaki kültür türlerine yönelik öğretmen algıları sayısal olarak EK- 6 ' da verilmiştir.

Okul kültürü; rol kültürü, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Her bir boyuta ilişkin olarak elde edilen sonuçlara Tablo 4. 1 de verilmiştir. Tablo 4. 1' de görüldüğü gibi 10 okulda “Destek Kültürü” birinci sırada; 3 okulda “Rol Kültürü” birinci sırada; 2 okulda “ Güç Kültürü” birinci sırada yer alırken “Başarı Kültürü” hiçbir okulda birinci sırada yer almamaktadır.

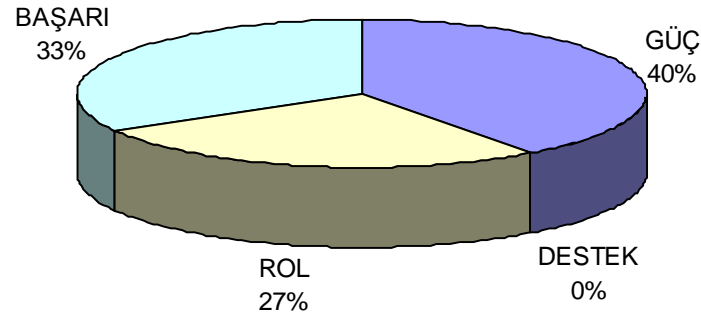
**Tablo 4. 1. Okulların Sahip Oldukları Kültür Türleri Sıralamaları**

OKUL	n	- $\bar{x}$	ss	Okullarda Algılanan Kültür Türleri Sıralaması											
				1.sıra			2.sıra			3.sıra			4.sıra		
				Kültür	- $\bar{x}$	ss	Kültür	- $\bar{x}$	ss	Kültür	- $\bar{x}$	ss	Kültür	- $\bar{x}$	ss
A	30	3,34	0,43	Destek	3,44	0,50	Başarı	3,38	0,55	Rol	3,27	0,38	Güç	3,25	0,29
B	39	3,61	0,35	Rol	3,64	0,38	Destek	3,63	0,39	Güç	3,63	0,42	Başarı	3,55	0,22
C	31	3,67	0,46	Destek	3,99	0,44	Başarı	3,78	0,52	Güç	3,62	0,38	Rol	3,30	0,17
D	25	3,25	0,38	Destek	3,50	0,26	Başarı	3,36	0,41	Rol	3,08	0,47	Güç	3,07	0,13
E	27	3,48	0,47	Destek	3,70	0,53	Başarı	3,62	0,66	Güç	3,34	0,25	Rol	3,27	0,28
F	29	3,26	0,46	Rol	3,58	0,32	Güç	3,29	0,41	Destek	3,20	0,51	Başarı	2,97	0,39
G	21	3,57	0,37	Güç	3,68	0,25	Destek	3,61	0,46	Rol	3,55	0,46	Başarı	3,42	0,18
H	22	3,52	0,52	Destek	4,07	0,40	Başarı	3,46	0,57	Güç	3,29	0,37	Rol	3,25	0,19
I	27	3,53	0,40	Destek	3,74	0,34	Başarı	3,60	0,51	Rol	3,43	0,40	Güç	3,34	0,22
İ	27	3,31	0,36	Destek	3,57	0,40	Rol	3,27	0,42	Başarı	3,22	0,34	Güç	3,11	0,15
J	16	3,47	0,57	Destek	3,83	0,70	Güç	3,52	0,61	Başarı	3,30	0,51	Rol	3,21	0,29
K	40	3,65	0,36	Rol	3,85	0,33	Destek	3,68	0,35	Güç	3,57	0,38	Başarı	3,30	0,28
L	23	3,48	0,44	Destek	3,67	0,29	Rol	3,65	0,40	Başarı	3,31	0,50	Güç	3,29	0,36
M	39	3,71	0,29	Destek	3,80	0,37	Rol	3,72	0,29	Başarı	3,68	0,35	Güç	3,63	0,15
N	24	3,68	0,36	Güç	3,74	0,31	Rol	3,74	0,40	Destek	3,68	0,45	Başarı	3,55	0,24

Okul kültürü boyutlarından “Güç Kültürü” N İÖÖ’ da 3,74 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahipken D İÖÖ’ da 3,07 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir(Tablo 4. 2). Güç Kültürü, kültür türleri sıralamasında 6 okulda dördüncü sırada yer almıştır(Grafik 4. 1)

**Tablo 4. 2. “Güç Kültürü” Sorularının Ortalamaları**

Kültür Türü: GÜÇ KÜLTÜRÜ																	
Madde No		1. madde		2. madde		3. madde		4. madde		5. madde		6. madde		7. madde		Ortalama	
Okul	n	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\sum x$	ss
A	30	3,97	1,30	3,00	1,29	3,70	1,06	3,63	0,89	2,93	1,01	2,70	0,99	2,83	0,95	3,25	0,50
B	39	4,33	0,93	3,82	0,94	3,54	1,12	3,44	0,88	3,69	0,86	3,15	1,16	3,41	1,12	3,63	0,38
C	31	4,13	0,81	3,81	0,79	3,84	0,90	3,81	0,60	3,55	1,06	2,74	0,96	3,48	0,93	3,62	0,44
D	25	3,2	1,19	3,08	1,19	3,32	1,22	3,36	1,15	3,04	1,31	2,60	1,00	2,92	1,19	3,07	0,26
E	27	3,93	1,00	3,37	1,08	3,59	0,89	3,78	0,75	3,37	1,11	2,37	0,79	3,00	1,18	3,34	0,53
F	29	3,97	1,21	3,38	1,32	3,17	1,10	3,10	1,32	3,24	1,21	3,00	1,04	3,14	1,09	3,29	0,32
G	21	4,00	1,10	3,48	0,93	3,86	0,91	3,67	1,15	3,90	1,14	3,52	0,98	3,33	0,86	3,68	0,25
H	22	3,82	1,22	3,68	0,95	3,05	1,13	3,45	1,14	3,23	0,92	2,64	1,00	3,18	1,14	3,29	0,40
I	27	3,89	1,05	3,3	1,14	3,30	1,10	3,59	1,12	3,41	1,15	2,81	1,24	3,11	1,28	3,34	0,34
İ	27	3,63	1,28	3,15	1,13	3,41	1,15	3,37	1,01	3,00	1,33	2,48	0,94	2,74	1,26	3,11	0,40
J	16	4,44	0,51	3,31	1,25	4,00	0,89	4,00	0,97	3,63	1,02	2,63	0,89	2,63	0,81	3,52	0,70
K	40	3,8	1,38	3,1	1,22	3,6	1,10	3,80	0,97	3,13	1,32	3,60	1,30	3,95	1,15	3,57	0,33
L	23	3,91	1,12	3,13	1,14	3,17	1,15	3,04	1,07	3,35	1,07	3,22	1,09	3,22	1,13	3,29	0,29
M	39	4,18	1,02	3,82	1,05	3,72	1,15	3,56	1,07	3,77	0,93	3,10	1,10	3,23	1,25	3,63	0,37
N	24	3,58	1,28	4,29	0,95	3,88	0,99	3,67	1,05	3,79	1,14	3,71	0,86	3,29	1,04	3,74	0,31
		<b>3,92</b>		<b>3,45</b>		<b>3,54</b>		<b>3,55</b>		<b>3,40</b>		<b>2,95</b>		<b>3,16</b>		<b>3,43</b>	

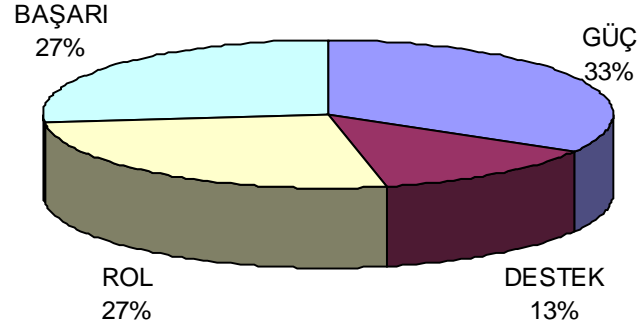


**Grafik 4. 1. Kültür Türleri 4. Sıra Dağılım Oranları**

Okul kültürü boyutlarından “Rol Kültürü” K İÖÖ’ da 3,85 ortalama ile en yüksek ortalama sahipken D İÖÖ’ da 3,08 ortalama ile en düşük ortalama sahiptir (Tablo 4. 3). Rol Kültürü, kültür türleri sıralamasında 4 okulda üçüncü sırada yer almıştır (Grafik 4. 2. ).

**Tablo 4. 3. “Rol Kültürü” Sorularının Ortalamaları**

Kültür Türü: ROL KÜLTÜRÜ																							
Madde No		8. madde		9. madde		10. madde		11. madde		12. madde		13. madde		14. madde		15. madde		16. madde		17. madde		Ortalama	
Okul	n	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	-	ss	$\sum x$	ss
		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$			
A	30	4,07	0,74	4,07	0,69	2,83	1,12	3,07	1,11	3,30	0,95	2,93	1,11	2,30	0,70	3,67	0,80	3,30	1,02	3,17	1,02	3,27	0,55
B	39	4,00	1,00	4,21	0,66	3,26	1,04	3,23	1,25	3,92	0,96	3,15	1,35	3,31	1,20	3,92	0,62	3,92	0,81	3,46	1,14	3,64	0,39
C	31	4,03	0,60	4,13	0,56	3,06	0,96	2,77	1,20	3,61	0,76	2,90	0,94	2,55	0,93	3,42	0,85	3,13	0,88	3,35	0,75	3,30	0,52
D	25	3,64	0,91	3,80	0,65	2,92	1,12	2,84	1,03	3,00	1,00	2,52	1,00	2,68	1,07	3,36	0,95	3,00	1,00	3,04	1,06	3,08	0,41
E	27	4,07	0,68	4,22	0,58	3,44	1,09	2,26	0,98	3,52	1,01	3,19	0,96	2,19	0,92	3,37	1,01	3,44	0,89	3,00	1,14	3,27	0,66
F	29	3,79	1,05	4,07	0,84	2,90	1,05	3,52	1,15	3,17	1,17	3,21	1,15	3,76	0,99	3,41	0,98	4,21	0,90	3,72	1,13	3,58	0,41
G	21	4,05	0,74	4,10	0,77	3,14	0,96	2,86	1,20	3,76	0,54	3,48	0,87	2,90	0,89	3,90	0,30	3,90	0,30	3,38	0,74	3,55	0,46
H	22	4,00	0,76	4,09	1,02	3,36	0,90	2,95	1,00	3,45	0,91	2,82	1,22	2,41	0,80	3,68	1,04	2,64	0,90	3,05	1,05	3,25	0,57
I	27	3,96	0,76	4,26	0,59	3,11	1,15	3,07	1,04	3,37	1,11	3,07	1,04	2,56	1,01	3,81	0,79	3,70	1,07	3,37	1,15	3,43	0,51
İ	27	3,89	0,85	3,93	0,68	2,85	0,99	2,78	1,12	3,26	0,94	2,96	1,06	2,89	1,19	3,48	0,98	3,44	1,22	3,22	1,05	3,27	0,42
J	16	4,31	0,48	4,00	0,89	2,44	1,03	2,50	1,10	3,25	0,93	2,88	1,02	2,81	1,05	3,44	0,89	3,06	1,06	3,44	1,21	3,21	0,61
K	40	3,85	1,17	4,40	0,63	3,08	1,47	3,93	1,00	3,60	1,13	3,98	1,07	3,90	1,26	3,68	1,37	3,85	1,08	4,18	0,96	3,85	0,35
L	23	4,09	0,67	4,22	0,67	2,87	1,14	3,70	1,15	3,22	1,00	3,61	0,89	3,61	1,12	3,48	0,90	3,91	1,08	3,78	1,09	3,65	0,40
M	39	4,10	0,88	4,15	0,93	3,54	1,02	3,41	1,27	3,82	0,88	3,56	0,91	3,21	1,15	3,82	0,79	3,79	0,98	3,82	0,88	3,72	0,29
N	24	4,25	0,61	4,50	0,66	3,79	0,88	3,13	1,39	3,63	0,97	3,75	1,19	3,29	1,12	3,63	0,82	3,67	0,96	3,79	1,02	3,74	0,40
		<b>4,01</b>		<b>4,14</b>		<b>3,11</b>		<b>3,07</b>		<b>3,46</b>		<b>3,20</b>		<b>2,96</b>		<b>3,60</b>		<b>3,53</b>		3,45		<b>3,45</b>	



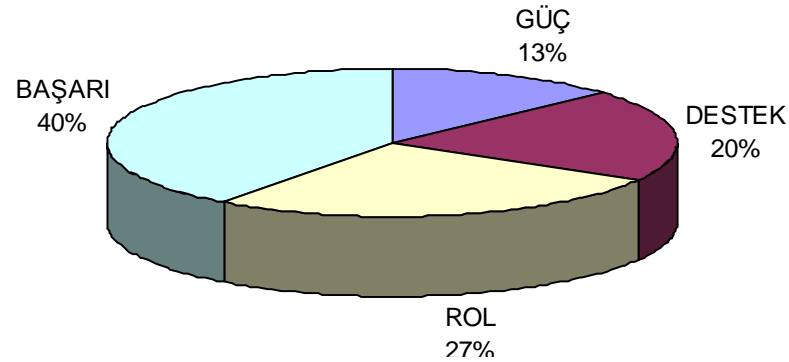
**Grafik 4. 2.** Kültür Türleri 3. Sıra Dağılım Oranları

Okul kültürü boyutlarından “Başarı Kültürü” C İÖÖ’ da 3,78 ortalama ile en yüksek ortalama sahipken F İÖÖ’ da 2,97 ortalama ile en düşük ortalama sahiptir (Tablo 4. 4. ). Başarı Kültürü kültür türleri sıralamasında 6 okulda ikinci sırada yer almıştır (Grafik 4. 3. ).



**Tablo 4. 4. “Başarı Kültürü” Sorularının Ortalamaları**

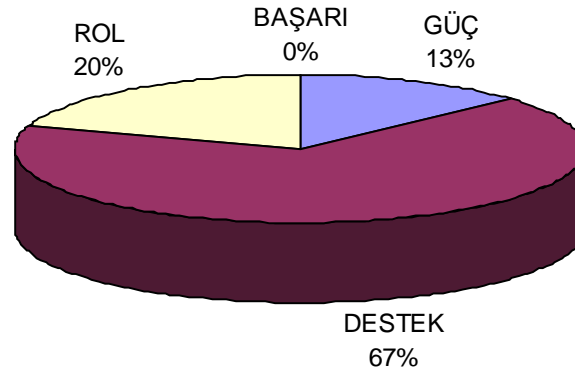
Kültür Türü: BAŞARI KÜLTÜRÜ																							
Madde No		18. madde		19. madde		20. madde		21. madde		22. madde		23. madde		24. madde		25. madde		26. madde		27. madde		Ortalama	
Okul	n	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	$\sum x$	ss
A	30	3,30	0,92	3,40	0,97	3,5	0,94	3,20	1,06	2,87	0,90	4,27	0,52	3,03	1,07	3,27	0,87	3,33	0,99	3,63	0,89	3,38	0,38
B	39	3,46	1,02	3,13	1,03	3,62	0,81	3,44	0,99	3,21	0,95	4,41	0,68	2,97	1,14	3,59	0,88	3,62	1,07	4,00	0,61	3,55	0,42
C	31	3,81	0,79	3,68	0,98	4,13	0,62	4,03	0,75	3,81	0,87	4,32	0,54	3,32	0,91	3,77	0,80	3,03	1,02	3,87	0,62	3,78	0,38
D	25	3,36	1,15	3,40	1,22	3,64	1,32	3,52	1,26	3,04	1,10	4,20	0,71	2,72	1,17	2,96	1,02	2,88	1,09	3,88	0,44	3,36	0,47
E	27	3,56	1,01	3,30	1,03	3,48	1,05	3,89	0,93	3,19	1,08	3,96	0,98	3,70	0,82	3,74	0,86	3,63	0,93	3,78	0,89	3,62	0,25
F	29	2,69	1,37	2,45	0,99	2,59	1,24	3,07	1,33	2,69	1,37	4,21	0,77	2,97	1,09	3,03	1,24	2,69	1,07	3,28	1,25	3,97	0,51
G	21	3,38	0,92	3,43	1,12	3,67	0,80	3,57	0,87	3,86	0,73	4,14	0,65	3,05	1,32	3,62	1,02	2,71	0,64	2,76	1,14	3,42	0,46
H	22	3,64	1,22	3,18	1,14	3,45	1,22	3,64	1,36	2,82	1,22	3,68	1,29	3,45	0,96	4,14	0,71	3,09	1,15	3,50	0,96	3,46	0,37
I	27	3,41	1,34	3,37	1,15	3,85	1,10	3,74	1,02	3,59	0,89	4,33	0,55	3,19	1,14	3,56	1,12	2,96	1,09	3,96	0,76	3,60	0,40
İ	27	3,30	1,10	3,26	1,20	3,41	1,15	3,44	1,01	3,22	0,85	3,22	0,75	2,78	1,05	3,52	0,89	2,70	1,14	3,37	1,11	3,29	0,34
J	16	3,69	1,08	3,25	0,93	3,81	0,83	3,19	1,17	3,44	0,89	4,06	0,93	2,63	0,81	3,38	0,96	2,38	1,02	3,19	0,91	3,30	0,51
K	40	3,28	1,40	3,13	1,52	3,7	1,47	3,58	1,39	3,70	1,24	4,20	0,85	3,05	1,28	3,40	1,26	2,95	1,13	3,73	1,13	3,47	0,38
L	23	3,26	1,10	2,91	1,38	4,04	0,93	2,91	1,12	2,91	1,12	4,13	0,81	2,78	1,09	3,22	1,24	2,87	1,18	4,09	0,85	3,31	0,50
M	39	3,44	1,12	3,33	1,03	3,49	1,02	3,49	1,10	3,49	1,00	4,31	0,77	3,62	1,02	3,74	0,91	3,56	0,94	4,31	0,61	3,68	0,35
N	24	3,54	1,02	3,25	1,07	3,42	1,10	3,50	0,98	3,00	1,06	4,46	0,51	3,13	0,95	3,83	0,76	3,29	0,95	4,08	0,50	3,55	0,45
		<b>3,41</b>		<b>3,23</b>		<b>3,59</b>		<b>3,48</b>		<b>3,26</b>		<b>4,13</b>		<b>3,09</b>		<b>3,52</b>		<b>3,05</b>		<b>3,70</b>		<b>3,45</b>	

**Grafik 4. 3. Kültür Türleri 2. Sıra Dağılım Oranları**

Okul kültürü boyutlarından “Destek Kültürü” H İÖÖ’ da 4,07 ortalama ile en yüksek ortalama sahipken F İÖÖ’ da 3,20 ortalama ile en düşük ortalama sahiptir (Tablo 4. 5. ). Destek Kültürü, kültür türleri sıralamasında 10 okulda birinci sırada yer almıştır (Grafik 4. 4. ).

**Tablo 4. 5. “Destek Kültürü” Sorularının Ortalamaları**

Kültür Türü: DESTEK KÜLTÜRÜ																							
Madde No		28. madde		29. madde		30. madde		31. madde		32. madde		33. madde		34. madde		35. madde		36. madde		37. madde		Ortalama	
Okul	n	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	- X	ss	$\sum x$	ss
A	30	3,67	0,88	3,53	0,94	3,13	1,01	4,03	0,67	3,63	0,67	3,40	0,89	3,03	0,96	3,37	0,89	3,20	1,13	3,43	1,17	3,44	0,29
B	39	3,74	0,72	3,72	0,79	3,59	0,88	3,62	0,94	3,59	0,91	3,67	0,98	3,03	0,87	3,79	0,98	3,72	0,97	3,82	0,97	3,63	0,22
C	31	3,97	0,55	3,90	0,70	3,81	0,75	3,97	0,66	4,16	0,64	4,03	0,71	3,65	0,84	4,10	0,60	4,13	0,67	4,19	0,48	3,99	0,17
D	25	3,68	0,75	3,68	0,69	3,32	1,03	3,60	1,00	3,48	1,05	3,52	1,00	3,48	0,96	3,36	1,04	3,40	1,00	3,44	0,87	3,50	0,13
E	27	3,67	0,88	3,74	0,86	3,48	1,05	3,52	1,09	3,67	0,83	4,00	0,78	3,11	0,97	3,93	0,78	4,04	0,65	3,85	0,72	3,70	0,28
F	29	3,03	1,21	3,28	1,13	2,79	0,98	2,59	1,12	3,28	1,07	3,59	0,95	2,76	1,12	3,59	0,91	3,66	0,90	3,45	0,91	3,20	0,39
G	21	3,62	0,74	3,86	0,73	3,38	1,07	3,62	1,12	3,62	0,97	3,71	0,90	3,43	1,12	3,33	1,06	3,81	0,98	3,76	1,00	3,61	0,18
H	22	4,00	0,69	4,23	0,53	3,95	0,90	4,05	0,90	4,00	0,87	4,14	0,71	3,68	1,13	4,00	0,76	4,32	0,72	4,32	0,72	4,07	0,19
I	27	3,59	0,97	3,81	1,00	3,74	0,86	3,67	1,04	3,52	1,09	3,96	0,90	3,33	1,18	4,04	0,81	4,00	0,62	3,78	1,12	3,74	0,23
İ	27	3,56	0,89	3,70	0,91	3,63	0,97	3,78	0,93	3,78	0,89	3,41	1,05	3,41	1,19	3,37	1,08	3,48	1,09	3,59	1,01	3,57	0,15
J	16	3,81	0,54	4,13	0,34	3,69	0,60	4,06	0,44	3,63	1,02	3,88	0,72	3,13	1,36	3,88	0,34	4,00	0,37	4,06	0,57	3,83	0,29
K	40	3,48	1,26	3,60	1,03	3,53	1,09	3,15	1,53	3,95	0,90	3,85	1,21	3,63	1,23	3,78	1,37	3,90	1,32	3,90	0,91	3,70	0,28
L	23	3,43	0,90	3,83	0,78	3,83	0,72	3,35	1,19	3,74	0,96	3,78	0,85	2,87	1,22	3,83	0,98	4,13	0,76	3,91	0,73	3,67	0,36
M	39	4,03	0,81	3,85	0,90	3,56	1,07	3,72	1,12	3,77	1,06	3,95	0,83	3,64	1,11	3,95	0,83	3,85	,096	3,69	1,00	3,80	0,15
N	24	3,75	0,61	3,79	0,93	3,46	0,98	3,50	0,83	3,92	0,72	3,92	0,78	3,17	0,82	3,75	0,79	3,83	0,70	3,71	0,75	3,68	0,24
		<b>3,67</b>		<b>3,78</b>		<b>3,53</b>		<b>3,62</b>		<b>3,72</b>		<b>3,79</b>		<b>3,29</b>		<b>3,74</b>		<b>3,83</b>		<b>3,79</b>		3,68	



**Grafik 4. 4.** Kültür Türleri 1. Sıra Dağılım Oranları

#### 4.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri Hangi düzeydedir?” şeklinde ifade edilen birinci alt probleminin b düzeyi, görev yaptıkları okullar bağlamında öğretmen görüşlerine göre irdelenmiştir. Araştırma kapsamında 15 okul ele alınmış olup, müdürlerin iletişim becerilerine yönelik öğretmen görüşleri EK- 7’ de verilmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesine yönelik iletişim becerileri 17 boyutta incelenmiştir. Her boyut ayrı ayrı irdelenerek bulgular ve yorumlar yapılmıştır. EK- 7’ de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre üç okulun genel ortalaması 4,20 ‘ nin üzerinde olup okul müdürlerinin iletişim becerilerinin üst düzeyde etkili olduğu görülmektedir. İ ve K İlköğretim okulları sırasıyla 4,12 ve 4,10 genel ortalama ile üst düzeyde etkili iletişim becerilerine oldukça yakındırlar. F ve I ilk

öğretim okulları sırasıyla 3,07 ve 3,19 ortalamaları ile vasat iletişim becerisi göstermektedir. Birçok okulun etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin bir boyutu “Kalıplaşmış Düşünceler” dir. Tablo 4. 6.’ da görüldüğü gibi A, C, D ve J ilköğretim okulları müdürleri üst düzeyde etkili; İ ve K İlköğretim Okullarının müdürleri üst düzeyde etkili olmaya yakın; F, I ve N İlköğretim Okullarının müdürleri vasat iletişim becerisi göstermektedir. Diğer okulların müdürleri ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerisi göstermektedir. Bu boyutta genel ortalamanın 3,84 olduğu dikkat edilirse, okul müdürlerinin kalıplaşmış düşüncelerinden kaynaklanan iletişim engellerinin kaldırılmaya yakın olduğu görülmektedir. Şimşek(2003: 96)’ in araştırma bulguları bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

**Tablo 4. 6. Kalıplaşmış Düşünceler İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Kalıplaşmış Düşünceler</b>				
<b>Anket Soruları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	$\sum x$	<b>İletişim Bec.</b> $\sum x$
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$			
A İÖÖ	4,27	4,23	4,25	4,02
B İÖÖ	3,87	3,74	3,81	3,67
C İÖÖ	4,35	4,13	4,24	4,39
D İÖÖ	4,84	4,68	4,76	4,61
E İÖÖ	4,00	3,93	3,97	3,72
F İÖÖ	2,55	2,79	2,67	3,07
G İÖÖ	3,90	3,81	3,86	3,67
H İÖÖ	4,32	3,68	4,00	3,92
I İÖÖ	3,26	2,93	3,10	3,19
İ İÖÖ	4,19	3,96	4,08	4,12
J İÖÖ	4,69	4,38	4,54	4,54
K İÖÖ	4,25	4,03	4,14	4,10
L İÖÖ	3,57	3,52	3,55	3,63
M İÖÖ	3,54	3,69	3,62	3,64
N İÖÖ	3,08	3,13	3,11	3,79
$\sum x$	3,91	3,78	3,84	<b>3,87</b>

İletişim becerileri boyutunun bir diğeri “Algı” dır. Bu boyutta, C,D ve J İlköğretim Okulu müdürlerinin üst düzeyde etkili; F ve I İlköğretim Okulu müdürlerinin vasat; diğerk okul müdürlerinin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları Tablo 4. 7’ de görölmektedir. Genel ortalamamın 3,83 olması bu boyutta okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 4. 7. Algı İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Algı</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>3</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	3,97	3,97	4,02
B İÖÖ	3,67	3,67	3,67
C İÖÖ	4,45	4,45	4,39
D İÖÖ	4,68	4,68	4,61
E İÖÖ	3,81	3,81	3,72
F İÖÖ	2,79	2,79	3,07
G İÖÖ	3,67	3,67	3,67
H İÖÖ	4,09	4,09	3,92
I İÖÖ	2,96	2,96	3,19
İ İÖÖ	4,11	4,11	4,12
J İÖÖ	4,44	4,44	4,54
K İÖÖ	3,98	3,98	4,10
L İÖÖ	3,43	3,43	3,63
M İÖÖ	3,77	3,77	3,64
N İÖÖ	3,63	3,63	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	<b>3,83</b>	<b>3,83</b>	<b>3,87</b>
$\sum x$			

“Duygu” iletişim becerisi boyutunun birçok ilköğretim okulu müdürlerinde etkili fakat geliştirilmesi gerekir olduğu Tablo 4. 8.’ den anlaşılmaktadır. F ve I İlköğretim Okulu müdürleri bu boyutta vasat bir özellik göstermektedir. Bu bulgulara göre okul müdürlerinin büyük bir kısmı objektif davranmaya ve duygularını karıştırmamaya dikkat etmektedir.

**Tablo 4. 8. Duygu İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Duygu</b>					
<b>Anket Soruları</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$			$\sum x$	$\sum x$
A İÖÖ	3,80	4,23	4,33	4,12	4,02
B İÖÖ	3,31	3,87	4,00	3,73	3,67
C İÖÖ	4,16	4,42	4,61	4,40	4,39
D İÖÖ	4,68	4,76	4,76	4,73	4,61
E İÖÖ	3,33	3,63	4,19	3,72	3,72
F İÖÖ	2,66	2,97	3,07	2,90	3,07
G İÖÖ	3,57	3,71	3,62	3,63	3,67
H İÖÖ	3,86	4,27	4,18	4,10	3,92
I İÖÖ	3,00	3,30	3,52	3,27	3,19
İ İÖÖ	3,81	4,00	4,26	4,02	4,12
J İÖÖ	4,75	4,63	4,81	4,73	4,54
K İÖÖ	3,65	4,28	4,05	3,99	4,10
L İÖÖ	3,52	3,43	3,87	3,61	3,63
M İÖÖ	3,51	3,54	3,46	3,50	3,64
N İÖÖ	3,17	3,21	3,63	3,34	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\sum x$	3,65	3,88	4,02	3,85	<b>3,87</b>

İletişim becerileri boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip “Cinsiyet” boyutu beş okulda üst düzeyde etkili; iki okulda üst düzeyde etkili olmaya çok yakın olduğu Tablo 4. 9.’ dan anlaşılmaktadır. I İlköğretim Okulu ise 2.93 ortalama ile vasat özellik göstermektedir. I İlköğretim Okulunda dinleme becerisi boyutunun da vasat olması bu bulguyu destekler niteliktedir. Diğer okul müdürleri ise etkili fakat geliştirilmesi gereken bir özelliğe sahiptirler. Müdürlerin; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iletişim biçimlerini değiştirmedikleri söylenebilir.

**Tablo 4. 9. Cinsiyet İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Cinsiyet</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>7</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,17	4,17	4,02
B İÖÖ	3,92	3,92	3,67
C İÖÖ	4,42	4,42	4,39
D İÖÖ	4,84	4,84	4,61
E İÖÖ	3,89	3,89	3,72
F İÖÖ	3,62	3,62	3,07
G İÖÖ	4,00	4,00	3,67
H İÖÖ	4,36	4,36	3,92
I İÖÖ	2,93	2,93	3,19
İ İÖÖ	4,19	4,19	4,12
J İÖÖ	4,75	4,75	4,54
K İÖÖ	4,35	4,35	4,10
L İÖÖ	4,04	4,04	3,63
M İÖÖ	3,56	3,56	3,64
N İÖÖ	3,75	3,75	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	4,05	4,05	<b>3,87</b>
$\sum \bar{x}$			

İletişim becerileri boyutlarından diğeri “Giyim – Kuşam ve Dış Görünüş” tür. C ve M İlköğretim Okulu müdürleri, giyim- kuşam ve dış görünüşe üst düzeyde etkili bir biçimde önem vermektedirler. F ve J okul müdürleri üst düzeyde etkili olmaya yakındırlar. F İlköğretim Okulu müdürünün iletişim boyutları içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu boyuttur. Bu okulda şekilciliğin ön plan olduğu söylenebilir. E İlköğretim Okulu müdürü vasat bir özellik göstermektedir. Diğer okul müdürleri etkili fakat geliştirilmesi gereken niteliğe sahiptirler. Tablo 4. 10.’ a göre giyim- kuşam ve dış görünüşe okul müdürlerinin önem verdiği söylenebilir.

**Tablo 4. 10. Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>8</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	3,57	3,57	4,02
B İÖÖ	3,82	3,82	3,67
C İÖÖ	4,45	4,45	4,39
D İÖÖ	3,88	3,88	4,61
E İÖÖ	3,30	3,30	3,72
F İÖÖ	4,10	4,10	3,07
G İÖÖ	3,90	3,90	3,67
H İÖÖ	4,00	4,00	3,92
I İÖÖ	3,41	3,41	3,19
İ İÖÖ	3,96	3,96	4,12
J İÖÖ	4,13	4,13	4,54
K İÖÖ	4,03	4,03	4,10
L İÖÖ	3,91	3,91	3,63
M İÖÖ	4,23	4,23	3,64
N İÖÖ	4,00	4,00	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\sum \bar{x}$	3,91	3,91	<b>3,87</b>



Araştırma kapsamındaki iletişim becerileri boyutlarından bir diğeri “tutumlar” dır. C, D ve J okulları üst düzeyde etkili; K okulu ise üst düzeyde etkili olmaya çok yakındır. F, I ve N okulları vasat; diğ er okullar etkili fakat geliştirilmesi gereken bir boyuttur.

**Tablo 4. 11. Tutumlar İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Tutumlar</b>				
<b>Anket Soruları</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$		$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,30	3,70	4,00	4,02
B İÖÖ	3,90	3,54	3,72	3,67
C İÖÖ	4,55	3,94	4,25	4,39
D İÖÖ	4,72	4,40	4,56	4,61
E İÖÖ	3,89	3,59	3,74	3,72
F İÖÖ	3,21	3,24	3,23	3,07
G İÖÖ	3,71	3,52	3,62	3,67
H İÖÖ	4,23	3,23	3,73	3,92
I İÖÖ	3,44	3,26	3,35	3,19
İ İÖÖ	4,26	3,52	3,89	4,12
J İÖÖ	4,88	4,13	4,51	4,54
K İÖÖ	4,23	4,13	4,18	4,10
L İÖÖ	3,70	3,39	3,55	3,63
M İÖÖ	3,59	3,21	3,40	3,64
N İÖÖ	3,29	3,33	3,31	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	3,99	3,61	3,80	<b>3,87</b>
$\sum \bar{x}$				

“Savunma Davranışları” araştırma kapsamındaki bir diğer iletişim becerisi boyutudur. C, D ve J okullarında bu boyut üst düzeyde etkili olurken; K okulunda üst düzeyde etkili olmaya yakın, F okulunda ise vasat bir özellik göstermektedir. Diğer okullar 3,43- 4,02 arasında değişen ortalamaları ile etkili fakat geliştirilmesi gereken bir niteliğe sahiptirler. Bu boyutun 3,80 genel ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olması eğitim sistemindeki sorunların çözümlenememesi konusunda bilgi vermektedir. Şimşek(2003: 102)’ in araştırma bulguları da bu yöndedir.

**Tablo 4. 12. Savunma Davranışları İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Savunma Davranışları</b>						
<b>Anket Soruları</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$				$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	3,93	3,70	4,33	3,63	3,90	4,02
B İÖÖ	3,51	3,23	3,69	3,28	3,43	3,67
C İÖÖ	4,26	4,29	4,45	4,00	4,25	4,39
D İÖÖ	4,68	4,16	4,60	4,16	4,40	4,61
E İÖÖ	3,52	3,63	4,07	3,63	3,71	3,72
F İÖÖ	2,41	2,83	3,17	3,03	2,86	3,07
G İÖÖ	3,62	3,43	3,86	3,52	3,61	3,67
H İÖÖ	4,09	3,45	3,86	3,91	3,83	3,92
I İÖÖ	3,26	3,48	3,59	3,48	3,45	3,19
İ İÖÖ	3,85	4,07	4,07	3,41	3,85	4,12
J İÖÖ	4,56	4,38	4,69	4,00	4,41	4,54
K İÖÖ	4,25	4,18	4,28	3,85	4,14	4,10
L İÖÖ	3,43	3,48	3,74	3,57	3,56	3,63
M İÖÖ	3,51	3,54	3,77	3,67	3,62	3,64
N İÖÖ	3,79	4,00	4,29	4,00	4,02	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\sum \bar{x}$	3,78	3,72	4,03	3,68	3,80	<b>3,87</b>

“Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme” araştırma kapsamında irdelenen bir diğer iletişim becerisi boyutudur. Beş okulun müdürü üst düzeyde etkili iletişim becerisi gösterirken; diğer okul müdürleri etkili fakat geliştirilmesi gereken bir iletişim becerisine sahiptirler. Bu boyut en yüksek ortalamaya sahip ikinci boyut olarak görülmektedir. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulları müdürleri iletişimde bulunacağı konu hakkında gerekli bilgiye sahip fakat kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

**Tablo 4. 13. Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme</b>						
<b>Anket Soruları</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$				$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,03	3,90	4,27	4,20	4,10	4,02
B İÖÖ	3,74	3,92	3,90	3,87	3,86	3,67
C İÖÖ	4,35	4,45	4,35	4,48	4,41	4,39
D İÖÖ	4,48	4,52	4,56	4,72	4,57	4,61
E İÖÖ	3,56	3,89	3,74	4,00	3,80	3,72
F İÖÖ	3,34	3,86	3,62	3,17	3,50	3,07
G İÖÖ	3,76	3,86	3,90	3,71	3,81	3,67
H İÖÖ	3,45	3,86	3,95	4,14	3,85	3,92
I İÖÖ	3,00	3,70	3,52	3,74	3,49	3,19
İ İÖÖ	4,19	4,33	4,30	4,19	4,25	4,12
J İÖÖ	4,56	5,00	4,75	4,63	4,74	4,54
K İÖÖ	4,20	4,13	3,95	4,08	4,09	4,10
L İÖÖ	3,65	4,00	3,65	3,83	3,78	3,63
M İÖÖ	3,74	3,87	3,87	3,82	3,83	3,64
N İÖÖ	3,71	4,58	4,63	4,21	4,28	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	<b>3,85</b>	<b>4,13</b>	<b>4,04</b>	<b>4,06</b>	<b>4,02</b>	<b>3,87</b>
$\sum x$						

Araştırma kapsamındaki iletişim boyutlarından birisi de “Gereksinimler” dir. C, D ve J okullarının müdürleri sırasıyla 4,36- 4,60- 4,60 ortalamalarıyla bu boyutta üst düzeyde etkilidirler. A, İ ve N okul müdürleri üst düzeyde etkili olmaya çok yakındırlar. F ve I okul müdürleri ise vasat bir özellik göstermektedirler. Diğer 7 okulun müdürleri ise etkili fakat kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

**Tablo 4. 14. Gereksinimleri Karşılama İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Gereksinimleri Karşılama</b>				
<b>Anket Soruları</b>	<b>20</b>	<b>21</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$		$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,30	4,03	4,17	4,02
B İÖÖ	3,79	3,69	3,74	3,67
C İÖÖ	4,45	4,26	4,36	4,39
D İÖÖ	4,60	4,60	4,60	4,61
E İÖÖ	3,81	3,67	3,74	3,72
F İÖÖ	3,17	2,90	3,04	3,07
G İÖÖ	3,62	3,81	3,72	3,67
H İÖÖ	4,05	3,86	3,96	3,92
I İÖÖ	3,41	3,07	3,24	3,19
İ İÖÖ	4,26	4,11	4,19	4,12
J İÖÖ	4,75	4,44	4,60	4,54
K İÖÖ	3,98	4,00	3,99	4,10
L İÖÖ	3,83	3,52	3,68	3,63
M İÖÖ	3,77	3,59	3,68	3,64
N İÖÖ	4,38	3,92	4,15	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	4,00	3,85	3,93	<b>3,87</b>
	$\sum \bar{x}$			

“İletişimde Planlama” araştırma kapsamındaki iletişim becerileri boyutlarından biridir. F ve I İlköğretim Okulları bu boyutta vasat bir özellik göstermektedirler. D ve J İlköğretim Okullarının müdürleri ise üst düzeyde etkili bir özellik gösterirken diğer okulların müdürleri ise etkili fakat geliştirilmesi gereken özelliktedirler. Araştırma bulguları okul müdürlerinin iletişimde planlama öğelerinden “niçin” i yeterince açıkladıklarını göstermektedir.

**Tablo 4. 15. İletişimde Planlama İletişim Becerisi Boyutu**

İletişim Becerisi Boyutu: İletişimde Planlama						
Anket Soruları	22	23	24	25		Okul Müd. İletişim Bec.
Okullar	$\bar{x}$				$\sum x$	$\sum x$
A İÖO	3,87	3,97	4,07	4,13	4,01	4,02
B İÖO	3,46	3,69	3,56	3,92	3,66	3,67
C İÖO	4,26	3,94	4,10	4,42	4,18	4,39
D İÖO	4,72	4,76	4,68	4,72	4,72	4,61
E İÖO	3,78	3,56	3,78	3,67	3,70	3,72
F İÖO	2,79	2,86	2,97	3,21	2,96	3,07
G İÖO	3,67	3,81	3,76	3,81	3,76	3,67
H İÖO	3,77	3,77	3,86	4,14	3,89	3,92
I İÖO	3,04	3,30	3,44	3,33	3,28	3,19
İ İÖO	4,04	4,07	4,04	4,48	4,16	4,12
J İÖO	4,44	4,13	4,31	4,81	4,42	4,54
K İÖO	3,98	4,15	4,08	4,10	4,08	4,10
L İÖO	3,65	3,13	3,57	3,61	3,49	3,63
M İÖO	3,74	3,49	3,62	3,72	3,64	3,64
N İÖO	4,38	3,63	3,71	4,13	3,96	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\sum x$	3,85	3,74	3,83	4,01	3,86	<b>3,87</b>

“Dinleme” boyutu araştırma kapsamında irdelenen iletişim becerileri boyutlarından biridir. Tablo 4. 16’ ya göre; C, D, İ, J okulları üst düzeyde etkili; A ve K okulları üst düzeyde etkili olmaya çok yakındır. F ve I okulları vasat bir düzeydedir. Diğer okullar ise etkili fakat geliştirilmesi gereken bir özellik göstermektedirler. Can(2001: 40)’ ın araştırma sonucuna göre dinleme önemli bir beceri olmasına karşın, ihmal edilen bir boyuttur. “İlköğretim okulu müdürlerinin bu boyuta biraz daha önem vermeleri gerekmektedir” denilebilir.

**Tablo 4. 16. Dinleme İletişim Becerisi Boyutu**

İletişim Becerisi Boyutu: Dinleme					
Anket Soruları	26	27	28		Okul Müd. İletişim Bec.
Okullar	$\bar{x}$			$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,03	4,30	4,13	4,15	4,02
B İÖÖ	3,54	3,77	3,72	3,68	3,67
C İÖÖ	4,39	4,52	4,45	4,45	4,39
D İÖÖ	4,56	4,80	4,76	4,71	4,61
E İÖÖ	3,74	3,89	3,52	3,72	3,72
F İÖÖ	2,86	2,86	2,72	2,81	3,07
G İÖÖ	3,62	3,52	3,48	3,54	3,67
H İÖÖ	3,91	4,05	3,86	3,94	3,92
I İÖÖ	2,93	2,67	2,93	2,84	3,19
İ İÖÖ	4,26	4,26	4,30	4,27	4,12
J İÖÖ	4,56	4,50	4,56	4,54	4,54
K İÖÖ	4,13	4,18	4,08	4,13	4,10
L İÖÖ	3,65	3,57	3,57	3,60	3,63
M İÖÖ	3,77	3,67	3,59	3,68	3,64
N İÖÖ	3,83	3,88	3,38	3,70	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\sum \bar{x}$	3,86	3,88	3,81	3,85	<b>3,87</b>

“Empati Kurma Becerisi” araştırma kapsamındaki iletişim becerileri boyutlarından biridir. 3,81 genel ortalama itibariyle son sıralarda yer alan bir boyuttur. Okul müdürlerinin dikkat etmesi gereken boyutlardan bir tanesidir.

**Tablo 4. 17. Empati Kurma İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Empati Kurma</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>29</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,30	4,30	4,02
B İÖÖ	3,56	3,56	3,67
C İÖÖ	4,39	4,39	4,39
D İÖÖ	4,72	4,72	4,61
E İÖÖ	3,70	3,70	3,72
F İÖÖ	2,72	2,72	3,07
G İÖÖ	3,57	3,57	3,67
H İÖÖ	4,00	4,00	3,92
I İÖÖ	3,04	3,04	3,19
İ İÖÖ	4,30	4,30	4,12
J İÖÖ	4,75	4,75	4,54
K İÖÖ	4,00	4,00	4,10
L İÖÖ	3,48	3,48	3,63
M İÖÖ	3,44	3,44	3,64
N İÖÖ	3,25	3,25	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	<b>3,87</b>

“Dönüte Verilen Önem” iletişim becerisi boyutunda C, D, J okulları üst düzeyde etkili; F ve I okulları ise vasat bir durumdadır. Diğer okullar ise etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeydedir. Dönüte verilen önem boyutu iletişim becerisi boyutları içinde 3,84 ortalama ile genel ortalamanın altında bir ortalamaya sahiptir. Bulgu, Celep(2000: 45)’ in müdürlerin başarılı olamayan öğretmenlere dönüt vermedikleri yönündeki araştırma bulgusu ile desteklenmektedir.

**Tablo 4. 18. Dönüte Verilen Önem İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Dönüte Verilen Önem</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>30</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	3,90	3,90	4,02
B İÖÖ	3,44	3,44	3,67
C İÖÖ	4,52	4,52	4,39
D İÖÖ	4,60	4,60	4,61
E İÖÖ	3,67	3,67	3,72
F İÖÖ	3,17	3,17	3,07
G İÖÖ	3,67	3,67	3,67
H İÖÖ	3,73	3,73	3,92
I İÖÖ	3,11	3,11	3,19
İ İÖÖ	4,11	4,11	4,12
J İÖÖ	4,36	4,36	4,54
K İÖÖ	4,00	4,00	4,10
L İÖÖ	3,57	3,57	3,63
M İÖÖ	3,69	3,69	3,64
N İÖÖ	4,08	4,08	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	<b>3,84</b>	<b>3,84</b>	<b>3,87</b>
$\sum x$			



“İletişim Zincirinde Var Olan Kişileri Atlamama” araştırma kapsamındaki iletişim boyutlarından en düşük ortalamaya sahip boyutlardan biridir. Bu boyutun genel ortalamasınının 3,81 olması müdürlerin iletişim zincirine yeterince önem vermediği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4. 19. İletişim Zincirinde Var olan Kişileri Atlamama İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: İletişim Zincirinde Var olan Kişileri Atlamama</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>31</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	3,77	3,77	4,02
B İÖÖ	3,54	3,54	3,67
C İÖÖ	4,42	4,42	4,39
D İÖÖ	4,64	4,64	4,61
E İÖÖ	3,52	3,52	3,72
F İÖÖ	2,86	2,86	3,07
G İÖÖ	3,52	3,52	3,67
H İÖÖ	3,64	3,64	3,92
I İÖÖ	3,04	3,04	3,19
İ İÖÖ	4,11	4,11	4,12
J İÖÖ	4,56	4,56	4,54
K İÖÖ	4,10	4,10	4,10
L İÖÖ	3,57	3,57	3,63
M İÖÖ	3,67	3,67	3,64
N İÖÖ	4,17	4,17	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	<b>3,87</b>

İletişim süreçlerinin etkililiğini belirleyen araştırma kapsamındaki bir diğer boyut, “İletişimin zamanlaması” dır. C, D, İ ve J okulları üst düzeyde etkili iken; K okulu ise üst düzeyde etkili olmaya çok yakındır. F ve I okulları ise vasat düzeydedir. Diğer okullar 3,59- 4,04 arasında ortalamalarıyla etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeydedir. 4,00 genel ortalama ile üst sıralarda yer almaktadır.

**Tablo 4. 20. İletişimin Zamanlaması İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: İletişimin Zamanlaması</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>32</b>		<b>Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum \bar{x}$	$\sum \bar{x}$
A İÖÖ	4,00	4,00	4,02
B İÖÖ	3,59	3,59	3,67
C İÖÖ	4,48	4,48	4,39
D İÖÖ	4,60	4,60	4,61
E İÖÖ	4,04	4,04	3,72
F İÖÖ	3,28	3,28	3,07
G İÖÖ	3,76	3,76	3,67
H İÖÖ	3,73	3,73	3,92
I İÖÖ	3,37	3,37	3,19
İ İÖÖ	4,30	4,30	4,12
J İÖÖ	4,63	4,63	4,54
K İÖÖ	4,15	4,15	4,10
L İÖÖ	3,78	3,78	3,63
M İÖÖ	3,72	3,72	3,64
N İÖÖ	4,54	4,54	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\bar{x}$ $\sum \bar{x}$	4,00	4,00	<b>3,87</b>

“Okul Müdürünün Statüsü” araştırmanın kapsamındaki bir diğer iletişim becerisi boyutudur. 4,22- 4,67 arasındaki ortalamaları ile beş okul üst düzeyde etkili iletişim becerisi göstermektedir. Dört okul ise 2,88- 3,39 arasındaki ortalamalarıyla vasat düzeydedir. Diğer altı okul ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerisi göstermektedirler. Okul müdürünün statüsü, iletişim becerileri kapsamında düşük ortalamaya sahip bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, Şimşek (2003: 111)’ in bulguları ile desteklenmektedir.

**Tablo 4. 21. Okul Müdürünün Statüsü İletişim Becerisi Boyutu**

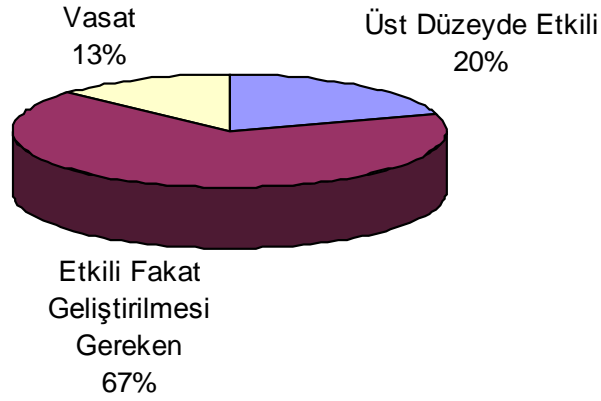
<b>İletişim Becerisi Boyutu: Okul Müdürünün Statüsü</b>					
<b>Anket Soruları</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>				$\bar{x}$	$\bar{\sum x}$
A İÖÖ	4,27	4,23	4,17	4,22	4,02
B İÖÖ	3,64	3,56	3,56	3,59	3,67
C İÖÖ	4,45	4,45	4,61	4,50	4,39
D İÖÖ	4,44	4,84	4,72	4,67	4,61
E İÖÖ	3,56	3,78	3,81	3,72	3,72
F İÖÖ	2,66	2,90	3,07	2,88	3,07
G İÖÖ	3,29	3,43	3,67	3,46	3,67
H İÖÖ	4,32	4,14	4,05	4,17	3,92
I İÖÖ	3,15	2,93	3,15	3,08	3,19
İ İÖÖ	4,37	4,26	4,11	4,25	4,12
J İÖÖ	4,19	4,63	4,63	4,48	4,54
K İÖÖ	4,18	3,90	4,20	4,09	4,10
L İÖÖ	3,17	3,70	3,70	3,52	3,63
M İÖÖ	3,23	3,36	3,59	3,39	3,64
N İÖÖ	2,38	3,08	3,83	3,10	3,79
<b>Kültürel Boyut</b> $\bar{\sum x}$	3,69	3,81	3,92	3,81	<b>3,87</b>

İletişim becerileri boyutunun sonuncusu “alıcının seçimi” dir. Okul müdürlerinin bu boyuta ilişkin 3,83 genel ortalama ile sonlarda yer alması, Can(2000: 40)’ ın okul müdürlerinin alıcının seçiminde zaman zaman iletişim engelleriyle karşılaştıkları bulgusuyla desteklenmektedir.

**Tablo 4. 22. Alıcının Seçimi İletişim Becerisi Boyutu**

<b>İletişim Becerisi Boyutu: Alıcının Seçimi</b>			
<b>Anket Soruları</b>	<b>36</b>		<b>Okul Müd. İletişim Bec.</b>
<b>Okullar</b>	$\bar{x}$	$\sum x$	$\sum x$
A İÖÖ	3,80	3,80	4,02
B İÖÖ	3,64	3,64	3,67
C İÖÖ	4,48	4,48	4,39
D İÖÖ	4,72	4,72	4,61
E İÖÖ	3,44	3,44	3,72
F İÖÖ	2,79	2,79	3,07
G İÖÖ	3,38	3,38	3,67
H İÖÖ	3,68	3,68	3,92
I İÖÖ	3,33	3,33	3,19
İ İÖÖ	4,07	4,07	4,12
J İÖÖ	4,69	4,69	4,54
K İÖÖ	4,25	4,25	4,10
L İÖÖ	3,65	3,65	3,63
M İÖÖ	3,49	3,49	3,64
N İÖÖ	4,08	4,08	3,79
<b>Kültürel Boyut</b>	$\bar{x}$	$\sum x$	<b>3,87</b>

Okul müdürlerinin iletişim becerileri konusu genel olarak değerlendirilirse, araştırma kapsamındaki okullarının %20’ sinin üst düzeyde etkili; %67’ sinin etkili fakat geliştirilmesi gereken; %13’ ünün ise vasat iletişim becerilerine sahip oldukları görülüyor.



**Grafik 4. 5.** Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri

#### 4.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN BULGULAR

Bu alt bölümde “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasında Bir İlişki Var mıdır?” şeklindeki araştırmanın ikinci alt problemi irdelenmiştir. Bu amaçla değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü bulmak amacıyla Spearman Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Büyüköztürk(2011: 32)’ e göre; Korelasyon Katsayısı mutlak değer olarak; 1.00- 0,70 arasında ise yüksek; 0,70- 0,30 arasında ise orta; 0,30- 0,00 arasında ise düşük bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon Katsayısının pozitif olması iki değişkenin birlikte arttığını veya azaldığını; negatif olması ise değişkenlerden birinin değeri artarken diğerinin değerinin azaldığını göstermektedir.

**Tablo 4. 23. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki Korelasyon Katsayısı**

		KÜLTÜR	İLETİŞİM
KÜLTÜR	r	1,000	,369
	n	420	420
İLETİŞİM	r	,369	1,000
	n	420	420

\*\* Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Tablo 4. 23.' de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasındaki Korelasyon Katsayısı  $r = 0.37$  olarak bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okul kültür türleri ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasındaki ilişki ayrı ayrı incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişki, en yüksek ve pozitif yönde “Başarı Kültürü Türünde ” ; en düşük ve negatif yönde “Rol Kültürü Türünde” görülmektedir(Tablo 4. 24).

**Tablo 4. 24. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültür Türleri Arasındaki İlişki Korelasyon Katsayısı**

Kültür Türleri			KÜLTÜR	İLETİŞİM
Destek Kültürü	KÜLTÜR	r	1,000	,500
		n	420	420
	İLETİŞİM	r	,500	1,000
		n	420	420
Başarı Kültürü	KÜLTÜR	r	1,000	,434
		n	420	420
	İLETİŞİM	r	,434	1,000
		n	420	420
Güç Kültürü	KÜLTÜR	r	1,000	,164
		n	420	420
	İLETİŞİM	r	,164	1,000
		n	420	420
Rol Kültürü	KÜLTÜR	r	1,000	-,018
		n	420	420
	İLETİŞİM	r	-,018	1,000
		n	420	420

#### 4.4. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMENLERİN OLGUSAL VERİLERİNE GÖRE FARKLILIĞI

Bu alt bölümde görev yaptıkları okullar bağlamında öğretmen görüşlerine göre, Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki varsa, bu ilişki ankete katılanların:

- a. Cinsiyet
- b. Eğitim Düzeyi
- c. Mesleki Kıdem
- d. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi

değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir? şeklinde ifade edilmiş olan araştırmanın üçüncü alt problemi irdelenmiştir.

#### 4.4.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin ankete katılan öğretmenlerin “cinsiyetlerine” göre farklılaşıp- farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 4. 25’ te Cinsiyete göre okul kültürü algılamaları Bağımsız Örneklem t-Testi anlamlılık değerinin 0,025 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05’ ten küçük olduğu için cinsiyet ile okul kültürü arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. t- Testi ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, erkek öğretmenlerin okul kültürü algıları bayan öğretmenlerden yüksektir.

**Tablo 4. 25. Okul Kültürü ve İletişim Algısı Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	p
Okul Kültürü ve İletişim	Kadın	193	3,45	,45	,025
	Erkek	227	3,56	,49	

$p < 0,05$

Cinsiyet değişkeni okul kültür türlerine göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Destek Kültüründe” 0,025; “Rol Kültüründe”

0,049 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 4. 26).

**Tablo 4. 26. Okul Kültür Türleri-Cinsiyet Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Kültür Türleri	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	p
Güç Kültürü	Kadın	193	3,42	,67	,569
	Erkek	227	3,45	,63	
Rol Kültürü	Kadın	193	3,42	,59	,049
	Erkek	227	3,53	,55	
Başarı Kültürü	Kadın	193	3,40	,59	,117
	Erkek	227	3,50	,69	
Destek Kültürü	Kadın	193	3,59	,63	,025
	Erkek	227	3,74	,70	

$p < 0,05$

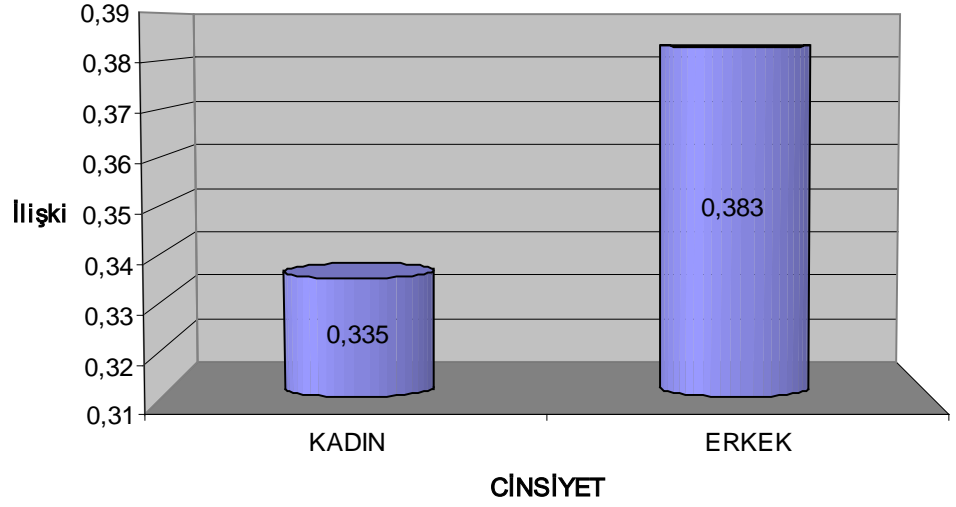
Kadın öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki .335 iken, erkeklerde bu oran .383 düzeyindedir. Her iki cinsiyette de ilişki düzeyi orta düzeyde olmasına rağmen erkeklerin okul müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik algıları kadınlara göre yüksektir (Tablo 4. 27. ).

**Tablo 4. 27. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Farklılığı**

CİNSİYET	DEĞİŞKEN	İLİŞKİ/N	KÜLTÜR	İLETİŞİM
<b>KADIN</b>	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 193	<b>,335</b> 193
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,335</b> 193	1 193
<b>ERKEK</b>	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 227	<b>,383</b> 227
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,383</b> 227	1 227

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).





**Grafik 4. 6.** Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı

#### 4.4.2. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin ankete katılanların “eğitim düzeylerine” göre farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiştir.

Okul kültürü algılamalarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre anlamlılık değeri 0,02’ dir. Bu değer, 0,05’ ten küçük olduğu için okul kültürü ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Grupların ortalamalarına bakarak en düşük ortalamaya lisans eğitim düzeyinde olanların; en yüksek ortalamaya ise yüksek lisans eğitim düzeyinde olanların sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4. 28. ).

**Tablo 4. 28. Okul Kültürü- Eğitim Düzeyi ANOVA Testi**

	n	$\bar{x}$	SS	SH
ÖN LİSANS	45	3,58	,47	,07
LİSANS	362	3,50	,47	,03
YÜKSEK LİSANS	12	3,79	,49	,14
Toplam	419	3,51	,48	,02

**ANOVA**

	Kareler Toplamı	sf	$\bar{x}$	F	p
Gruplar Arası	2,206	3	,735	3,301	,020
Gruplar İçi	92,663	416	,223		
Toplam	94,869	419			

p&lt; 0,05

Okul Kültür Türleri, Lisans -Yüksek Lisans derecesindeki öğretmen grubu ile Ön lisans derecesindeki öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t- Testi anlamlılık değerinin “Rol Kültüründe” 0,002 olduğu görülmektedir. Bu değer p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Rol kültüründe t- Testi ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde Ön Lisans grubu öğretmenlerinin okul kültürü algıları Lisans- Yüksek Lisans grubu öğretmenlerinininkinden yüksektir(Tablo 4. 29).

**Tablo 4. 29. Okul Kültür Türleri- Eğitim Düzeyi Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Kültür Türleri	Eğitim	n	$\bar{x}$	ss	p
Güç Kültürü	Lisans- Y. Lisans	375	3,44	,64	,976
	Ön Lisans	45	3,43	,77	
Rol Kültürü	Lisans- Y. Lisans	375	3,45	,57	,002
	Ön Lisans	45	3,72	,51	
Başarı Kültürü	Lisans- Y. Lisans	375	3,46	,64	,939
	Ön Lisans	45	3,45	,67	
Destek Kültürü	Lisans- Y. Lisans	375	3,67	,67	,862
	Ön Lisans	45	3,69	,69	

p&lt;0,05

İletişim becerileri algılamalarının eğitim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testine göre anlamlılık değeri 0,462' dir. Bu değer, 0,05' ten büyük olduğu için iletişim becerileri ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Bu bulgulara göre öğretmenlerin eğitim düzeyleri farklı olmasına rağmen müdürlerin iletişim becerileri konusundaki algılarında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4. 30. ).

**Tablo 4. 30. İletişim- Eğitim Düzeyi Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sıralar**

EĞİTİM	n	Ortalama Sıra
İLETİŞİM ÖN LİSANS	45	206,49
LİSANS	362	210,50
YÜKSEK LİSANS	12	239,29
DOKTORA	1	45,50
Toplam	420	

**Test İstatistikleri<sup>a,b</sup>**

	İLETİŞİM
$\chi^2$	2,573
sf	3
p	,462

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup değeri: EĞİTİM

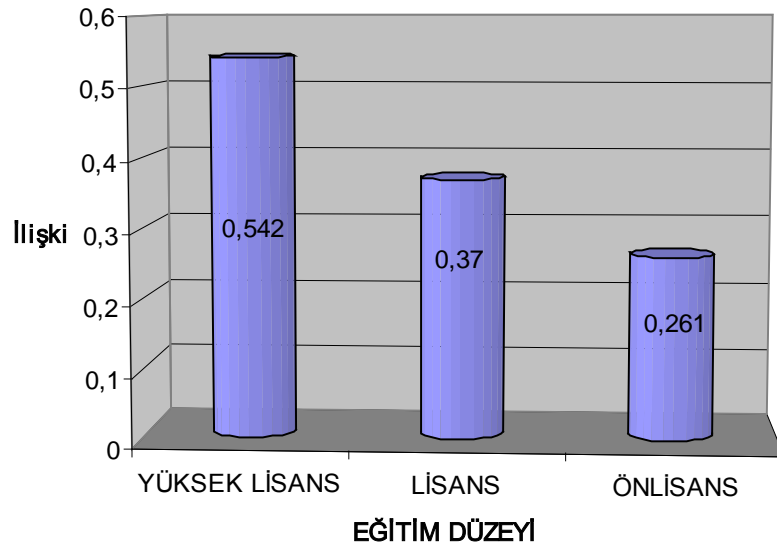
Önlisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .261$  düzeyindedir. Lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .370$  düzeyindedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .547$

düzeyindedir. Buna göre, eğitim düzeyi yükseldikçe okul müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik algı da yükselmektedir (Tablo 4. 31. ).

**Tablo 4. 31. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı**

EĞİTİM DÜZEYİ	DEĞİŞKEN	İLİŞKİ/N	KÜLTÜR	İLETİŞİM
ÖN LİSANS	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 45	,261 45
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,261 45	1 45
LİSANS	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 362	,370 362
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,370 362	1 362
YÜKSEK LİSANS	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 12	,547 12
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,547 12	1 12

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).



**Grafik 4. 7. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı**

#### 4.4.3. Kıdeme İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin ankete katılanların “öğretmenlik kıdemlerine” göre farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiştir.

Okul kültürü algılamalarının kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre anlamlılık değeri 0,263’ tür. Bu değer, 0,05’ ten büyük olduğu için okul kültürü ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Grupların ortalamalarına bakarak en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların; en yüksek ortalamaya ise mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4. 32. ).

**Tablo 4. 32. Okul Kültürü- Kıdem ANOVA Testi**

	n	$\bar{x}$	SS	SH
1-5 YIL	28	3,57	,55	,10
6-10 YIL	72	3,56	,42	,05
11-15 YIL	143	3,45	,45	,04
16-20 YIL	95	3,57	,49	,05
21 VE ÜZERİ	82	3,48	,51	,06
Toplam	420	3,51	,48	,02

#### ANOVA

	Kareler Toplamı	sf	$\bar{x}$	F	p
Gruplar Arası	1,189	4	,297	1,316	,263
Gruplar İçi	93,680	415	,226		
Toplam	94,869	419			

Okul Kültür Türleri, mesleki kıdemi 1-5, 6-10 arasındaki “Genç” öğretmen grubu ile 11-15, 16-20, 21 ve üzeri “Yaşlı” öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Güç Kültüründe” 0,005 olduğu

görülmektedir. Bu değerin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Güç kültüründe t- Testi ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, genç öğretmenlerin okul kültürü algıları yaşlı öğretmenlerinkinden yüksektir (Tablo 4. 33).

**Tablo 4. 33. Okul Kültür Türleri- Mesleki Kıdem Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Kültür Türleri	Kıdem	n	$\bar{x}$	ss	p
Güç Kültürü	Genç	100	3,60	,63	,005
	Yaşlı	320	3,39	,65	
Rol Kültürü	Genç	100	3,54	,62	,219
	Yaşlı	320	3,46	,55	
Başarı Kültürü	Genç	100	3,48	,63	,658
	Yaşlı	320	3,45	,65	
Destek Kültürü	Genç	100	3,68	,65	,935
	Yaşlı	320	3,67	,68	

$p < 0,05$

İletişim becerileri algılamalarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testine göre anlamlılık değeri 0,004' dir. Bu değer, 0,05' ten küçük olduğu için iletişim becerileri ile mesleki kıdem arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 4. 34. ).

**Tablo 4. 34. İletişim Becerileri- Mesleki Kıdem Kruskal Wallis H Testi Sıralar**

KIDEM	n	Ortalama Sıralar
İLETİŞİM 1-5 YIL	28	216,70
6-10 YIL	72	166,49
11-15 YIL	143	215,48
16-20 YIL	95	239,98
21 VE ÜZERİ	82	204,18
Toplam	420	

Test İstatistikleri <sup>a,b</sup>	
	İLETİŞİM
$\chi^2$	15,615
df	4
p	,004

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grup değeri: KIDEM

Tablo 4. 35.' de görüldüğü gibi, 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .453$  ; 6-10 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .400$ ; 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .247$ ; 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .417$ ; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .357$  düzeyindedir. 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki en düşük orana sahip iken; 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki en yüksek orana sahiptir.

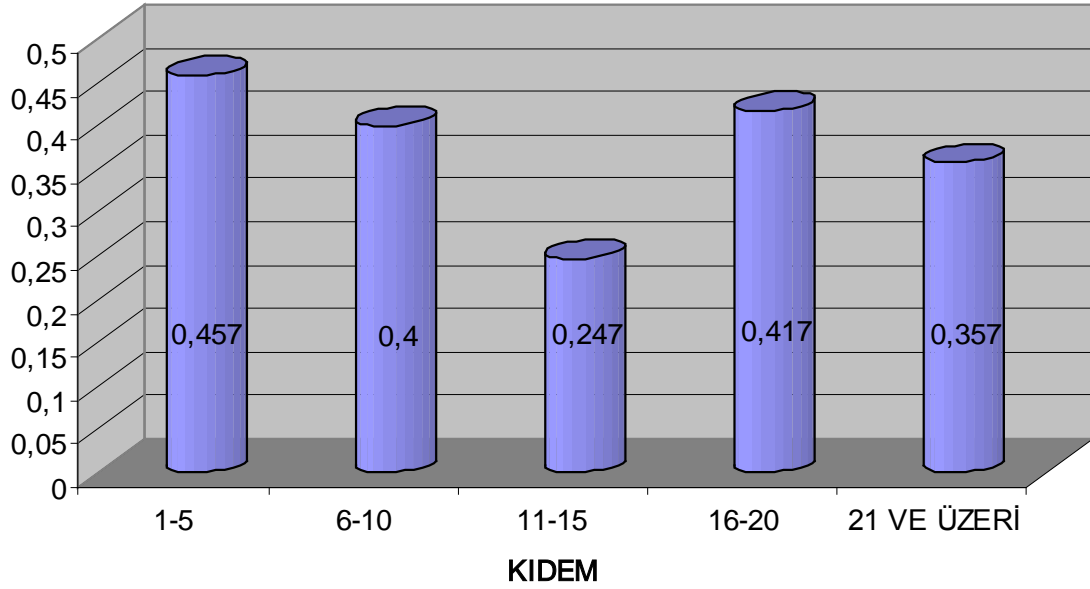
**Tablo 4. 35. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Öğretmenlik Kıdemine Göre Farklılığı**

ÖĞRETMENLİK KIDEMİ (YIL)	DEĞİŞKEN	İLİŞKİ/N	KÜLTÜR	İLETİŞİM
1- 5	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 28	<b>,453</b> 28
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,453</b> 28	1 28
6- 10	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 72	<b>,400</b> 72
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,400</b> 72	1 72

**Tablo 4. 35.(devam) Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Öğretmenlik Kıdemine Göre Farklılığı**

11- 15	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 143	,247 143
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,247 143	1 143
16- 20	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 95	,417 95
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,417 95	1 95
21 Yıl ve ÜZERİ	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 82	,357 82
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,357 82	1 82

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).



**Grafik 4. 8.** Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Farklılığı

#### 4.4.4. Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin ankete katılanların “buldukları okullardaki görev sürelerine” göre farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiştir.

Okul kültürü algılamalarının kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre anlamlılık değeri 0,875’ tür. Bu



değer, 0,05’ ten büyük olduğu için okul kültürü ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Grupların ortalamalarına bakarak en düşük ortalamaya bulunduğu okuldaki görev süresi 9 ve üzeri yıl olanların; en yüksek ortalamaya ise bulunduğu okuldaki görev süresi 3-4 yıl olanların sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4. 36. ).

**Tablo 4. 36. Okul Kültürü- Görev Süresi ANOVA Testi**

Görev Süresi	n	$\bar{x}$	SS	SH
1-2 YIL	94	3,49	,53	,05
3-4 YIL	141	3,54	,48	,04
5-6 YIL	66	3,50	,41	,05
7-8 YIL	44	3,52	,46	,07
9 VE ÜZERİ	75	3,47	,47	,05
Toplam	420	3,51	,48	,02

**ANOVA**

	Kareler Toplamı	df	$\bar{x}$	F	p
Gruplar Arası	,277	4	,069	,304	,875
Gruplar İçi	94,592	415	,228		
Toplam	94,869	419			

Okul Kültür Türleri, bulunduğu okuldaki görev süresi 1- 2, 3- 4 arasındaki “Yeni” öğretmen grubu ile 5- 6, 7- 8, 9 ve üzeri “Eski” öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Rol Kültüründe” 0,032 olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Rol kültüründe t- Testi ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, yeni öğretmenlerin okul kültürü algıları yaşlı öğretmenlerinkinden yüksektir (Tablo 4. 37).

**Tablo 4. 37. Okul Kültür Türleri- Görev Süresi Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Kültür Türleri	Görev Süresi	n	$\bar{x}$	ss	p
Güç Kültürü	Yeni	235	3,49	,66	,081
	Eski	185	3,38	,63	
Rol Kültürü	Yeni	235	3,53	,58	,032
	Eski	185	3,41	,55	
Başarı Kültürü	Yeni	235	3,45	,67	,790
	Eski	185	3,47	,60	
Destek Kültürü	Yeni	235	3,64	,66	,277
	Eski	185	3,71	,68	

p<0,05

İletişim becerileri algılamalarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testine göre anlamlılık değeri 0,704' tür. Bu değer, 0,05' ten büyük olduğu için iletişim becerileri ile bulunduğu okuldaki görev süresi arasındaki ilişki p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Bu bulgulara göre öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri farklı olmasına rağmen müdürlerin iletişim becerileri konusundaki algılarında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4. 38. ).

**Tablo 4. 38. İletişim Becerileri – Görev Süresi Kruskal Wallis H Testi**

Sıralar			
	GOREVYILI	n	Mean Rank
İLETİŞİM	1-2 YIL	94	204,02
	3-4 YIL	141	206,77
	5-6 YIL	66	206,17
	7-8 YIL	44	211,82
	9 VE ÜZERE	75	228,67
	Toplam		420

Test İstatistikleri <sup>a,b</sup>	
	İLETİŞİM
$\chi^2$	2,173
df	4
p	,704

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grup değeri: GÖREVYILI

Tablo 4. 39.' te görüldüğü gibi, 1-2 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .477$ ; 3-4 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .346$ ; 5-6 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .380$ ; 7-8 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .401$ ; 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki  $r = .224$  düzeyindedir. 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki en düşük orana sahip iken; 1-2 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki en yüksek orana sahiptir.

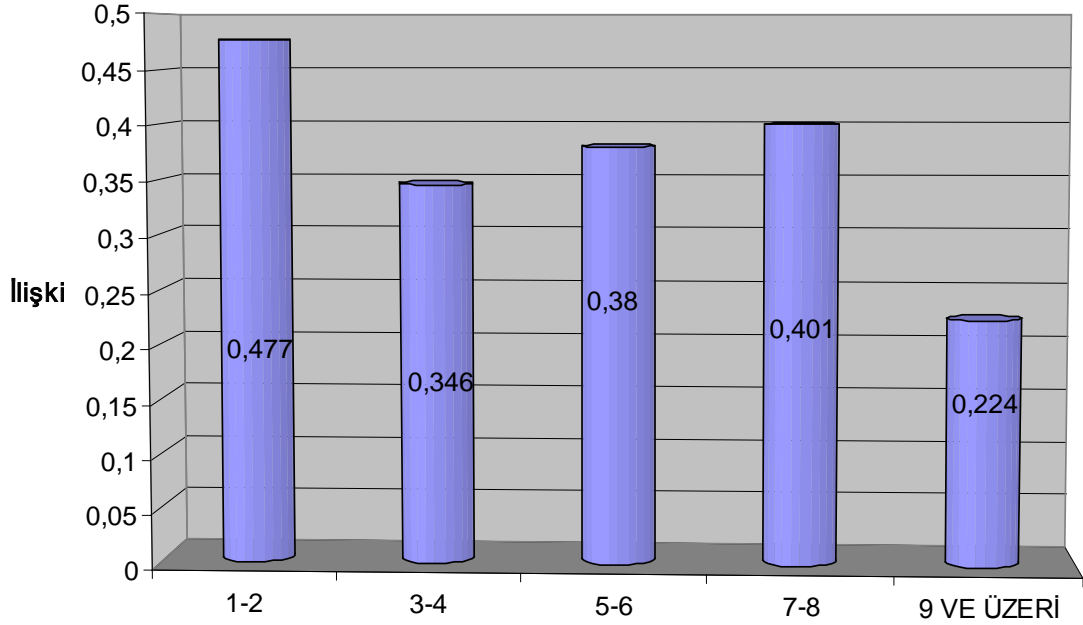
**Tablo 4. 39. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılığı**

GÖREV SÜRESİ	DEĞİŞKEN	İLİŞKİ/N	KÜLTÜR	İLETİŞİM
1- 2	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 94	,477 94
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	,477 94	1 94
3- 4	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 141	,346 141

**Tablo 4. 39. (devam) Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Ankete Katılanların Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılığı**

	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,346</b> 141	1 141
5- 6	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 66	<b>,380</b> 66
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,380</b> 66	1 66
7- 8	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 44	<b>,401</b> 44
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,401</b> 44	1 44
9 YIL VE ÜZERİ	KÜLTÜR	Spearman Korelasyonu N	1 75	,224 75
	İLETİŞİM	Spearman Korelasyonu N	<b>,224</b> 75	1 75

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).



**Grafik 4. 9.** Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılığı

## 5. BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Araştırma kapsamında Aksaray il merkezinde bulunan on beş ilköğretim okulunda uygulanan “Okul Müdürlerinin Kişisel İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” isimli bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. “Örneklem grubunda yer alan ilköğretim okulları ne tip bir kültür yapısına sahiptir?” şeklindeki araştırmanın 1. alt amacının a düzeyine cevap bulabilmek için okul kültürü; rol, başarı, destek ve güç boyutu olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. 10 okulda “Destek Kültürü” birinci sırada; 3 okulda “Rol Kültürü” birinci sırada; 2 okulda “Güç Kültürü” birinci sırada yer alırken; “Başarı Kültürü” nün hiçbir okulda birinci sırada yer almadığı gözlemlenmiştir.

2. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri Hangi Düzeydedir?” şeklindeki araştırmanın 1. alt probleminin b düzeyine cevap bulmak için iletişim becerileri; on üç boyutta incelenmektedir. Anketin üçüncü bölümündeki sorulara verilen cevaplardan yola çıkarak her okul ve her boyut için ayrı ayrı aritmetik ortalama hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalar sonucunda 3 okulun (C, D, J) “üst düzeyde etkili” iletişim becerisine sahip olduğu görülmüştür. Her boyut ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise “Tutumlar Boyutu” ve “Savunma Davranışları Boyutu” 3,80 ortalamaları ile en düşük ortalamaya sahipken; “Cinsiyet Boyutu” 4,05 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir.

3. “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasında Bir İlişki Var mıdır?” şeklindeki araştırmanın 2. alt problemine yönelik olarak Spearman

Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon sonucu  $r = 0,37$  olup iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre okul kültür türleri ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasındaki ilişki ayrı ayrı incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişki, en yüksek ve pozitif yönde “Başarı Kültüründe” ; en düşük ve negatif yönde “Rol Kültüründe” görülmektedir.

4. “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki” ankete katılanların “Cinsiyet”, “Eğitim Düzeyi”, “Mesleki Kıdem”, “Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi” değişkenlerine göre incelenmiş ve erkek öğretmenlerin “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” ve “Okul Kültürü” algıları bayan öğretmenlerinkinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Cinsiyet değişkeni okul kültür türlerine göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Destek Kültüründe” 0,025; “Rol Kültüründe” 0,049 olduğu görülmektedir.

“Eğitim Düzeyi”ne göre “Okul Kültürü” bölümünde en düşük ortalama lisans eğitim düzeyinde olan öğretmenlerde iken; bunu sırasıyla ön lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyinde olan öğretmenler izlemektedir. “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” bölümünde eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Okul Kültür Türleri, Lisans -Yüksek Lisans derecesindeki öğretmen grubu ile Ön lisans derecesindeki öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Rol Kültüründe” 0,002 olduğu görülmektedir.

“Mesleki Kıdem”lerine göre “Okul Kültürü” bölümünde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” bölümünde 16-20 yıl

arasında mesleki kıdeme sahip olanlar en yüksek ortalamaya sahipken; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Okul Kültür Türleri, mesleki kıdemi 1-5, 6-10 arasındaki “Genç” öğretmen grubu ile 11-15, 16-20, 21 ve üzeri “Yaşlı” öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Güç Kültüründe” 0,005 olduğu görülmektedir.

“Bulunduğu Okuldaki Görev Süre”lerine göre “Okul Kültürü” ve “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” bölümlerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Okul Kültür Türleri, bulunduğu okuldaki görev süresi 1- 2, 3- 4 arasındaki “Yeni” öğretmen grubu ile 5- 6, 7- 8, 9 ve üzeri “Eski” öğretmen grubuna göre ayrı ayrı incelendiğinde Bağımsız t-Testi anlamlılık değerinin “Rol Kültüründe” 0,032 olduğu görülmektedir.

## 5.2. ÖNERİLER

Bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okulların sahip oldukları kültür tiplerinin belirlenmesi, ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel iletişim becerilerinin belirlenmesi, ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak;

- Okulların kültür tipleri sıralamasında “Destek Kültürü” ve “Başarı Kültürü” nün ön sıralarda olması okullarda formal yapıdan çok informal yapının geliştiğini göstermektedir. Bu durumu daha da güçlendirmek amacıyla birlikte yapılan sosyal, sportif, kültürel faaliyetlerin sayıları artırılmalıdır.

- Okul müdürleri ve öğretmenlere, okul kültürünün ve iletişim becerilerinin boyutları ve önemine yönelik seminerler düzenlenmelidir.

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin artırılması amacıyla hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.

- Okul müdürleri, öğretmenlere karşı tutumlarında özenli davranmalı ve iletişimin önündeki engellerden birisi olan savunma davranışlarını fazlaca kullanmamalıdır.

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik olarak elde edilen genel ortalama geliştirilmesi gereken düzeyde olduğundan ğretmen ve okul müdürlerinin hizmet öncesinde yetiştirilmelerinde okul kültürü ve iletişim konularında daha fazla bilgilendirilmelidirler.

- İletişim ift yönlü bir süreç olduğu için niversiteler ile işbirliği yapılarak ğretmen yetiştiren bölümlerde iletişim becerileri kazandırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmelidir.



## **KAYNAKÇA**

AÇIKALIN, Aytaç; **Okul Yöneticiliği**, Ankara, 1998.

AÇIKGÖZ, Kemal; **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, İzmir, 1994.

ADAIR, John; **Etkili İletişim**, (Çev: Ömer Çolakoğlu), İstanbul, 2004.

AKÇAY, Cengiz; “Fiziksel Mekân ve Okul Kültürü”, **Çağdaş Eğitim Dergisi** 236, 1997.

AKINCI VURAL, Z. Beril; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, 2010.

ALMEIDA, Michael J. ; **A middle school case study on principal behaviors effecting change in school culture**, Thesis of Master, Johnson & Wales University, Rhode Island, 2005.

ARSLAN, Hasan vd; “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 44(4): 449–472, 2005.

ASLAN, Derya; **Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2008

AŞAN, Öznur – AYDIN, Eren Miski; **Örgütsel Davranış**, İstanbul, 2006.

AYDINLI, Mehmet Tahir; **Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

AYIK, Ahmet; **İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişkisi(Erzurum İli Örneği)**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.

BABAOĞLAN, Emine - ÇAKAN, Mehtap; “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değerlendirilmesi: Müdürlerin İnsan İlişkileri, Kavramsal ve Teknik Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 1(10): 19- 39, 2005.

BAKAN, İsmail – BÜYÜKBEŞE, Tuba; “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 4: 1- 25 2004.

BALCI, Ali; **Etkili Okul ve Okulu Geliştirme**, Ankara, 2001.

BALTAŞ, Zuhâl – BALTAŞ, Acar; **Bedenin Dili**, İstanbul, 2009.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, Ankara, 2008.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Türkiye Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara, 2006.

BERBEROĞLU Güneş, TONUS Zümrüt, BESLER Senem, "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** 14: 1- 2, Eskişehir, 1998.

BİLGİN Erol; **Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü(İstanbul İli Bahçelievleri İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

BOZKURT, Tülay; **İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar**, Ankara, 1996.

BURSALIOĞLU, Ziya; **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, 2010.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, 2011.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 2005.

Celep, Cevat; “İlkokullarda Yönetici- Öğretmen İletişimi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 8(2): 301- 316, 1992.

CESUR, Hüsnü; **Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

CÜCELOĞLU, Doğan; **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul, 2011.

ÇAKIR, Abdullah; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

ÇATALOĞLU, Başak; **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2006.

ÇELİK, Çiğdem; **İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2007.

ÇELİK SÖNMEZ, Hülya; **Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü (Van İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2005.

ÇELİK Vehbi; **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Ankara, 2009.

ÇETİN, Münevver Ölçüm; “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü” **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi** 11: 247- 264, 1999.

DAĞLI, Abidin; “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 23(3): 431- 442, 2000.

DEMİR, Mustafa; **Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması**, Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul, 2006.

DEMİRAY, Uğur; **Genel İletişim**, Ankara, 2006.

DEMİREL, Özcan; **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme “Öğretme Sanatı”**, Ankara, 2004.

DEMİRTAŞ, Hasan; **Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997.

DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, 2011.

DÖNMEZ, Burhanettin; “Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 29(1): 27- 45, 2002.

ERDEM Ferda- İŞBAŞI Janset Özen; “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz İİBF Dergisi** 1: 33- 57, 2001.

- ERDOĞAN, İrfan; **İletişimi anlamak**, Ankara, 2005.
- EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2010.
- EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2010.
- ERGENELİ, Azize- ERYİĞİT, Mehmet; “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi** 2(19): 159- 178, 2001.
- ERGİN, Akif; **Öğretim Teknolojisi: İletişim**, Ankara, 1995.
- ERGÜDEN, Akın; “Örgüt İçi İletişim: Sistem Yaklaşımı”, **Kurgu Dergisi** 11: 11- 40, 1992.
- EYÜBOĞLU, Özgür; **Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2005.
- GEZER, Burcu; **Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2005.
- GLATFELTER Angela, **The Influence of Supervisor’s Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction**, Thesis of Master of Arts, Faculty of California State University, Fullerton, 2000.
- GÖKÇE, Orhan; **İletişim Bilimine Giriş**, Konya, 2008.
- GÖKKAYA, Sadi; **Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”, **Kırız Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 6: 147- 159, 2003.

- GÜNEY, Salih; **Davranış Bilimleri**, Ankara, 2000.
- GÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, 1997.
- GÜRSEL, Musa; **Okul Yönetimi**, Konya, 2006.
- GÜVENÇ, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, İstanbul, 1999.
- HANDY, Charles; **Süper Yönetim(Çev: Seden Hatay)**, İstanbul, 1995.
- HASANOĞLU, Mürteza; “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi** 52: 43- 60, 2004.
- HILL, Teresa Lee; **The Influence Of Gender And Professional Orientation Of The Elementary Principal On School Culture And Student Success**, Univercity of Missouri, California, 2000.
- HOY, Wayne K. - MISKEL, Cecil G; **Educational Administration: Theory, Research, And Practice**, New York: McGraw-Hill, 2008.
- HUNT, Orlagh vd; “The Communication Experiences of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents”, **The International Journal of Educational Management** 14: 120-129, 2000.
- İKİZ, B. Alpaslan; **Ankara Polis Kolejinde Örgüt Kültürü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- İPEK, Cemalettin; “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 3(19): 411–442, 1999.
- KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, 2008.
- KARCIOĞLU Fatih ve YAKUPOĞULLARI Cafer; “Erzurum ve Oltu Meslek Yüksek Okullarında Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine

Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 15(1- 2): 229- 263, 2000.

KAYAALP, İsa; **Eğitimde İletişim Dili**, İstanbul, 2004.

KAYA, Hüseyin; **Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2009.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2010.

KOLATAN, Ramazan; **Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

KORKUT, Adem; **İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği**, Yüksek Lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

KOŞAR, Serkan; **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

KUYUMCU, Mürşit; **İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği**, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007.

KÜÇÜKAHMET, Leyla; **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara, 2002.

MARCOULIDES, George. A. vd; “Student Perceptions Of School Culture And Achievement: Testing The Invariance Of A Model”, **The International Journal of Educational Management** 19( 2- 3):140- 152, 2005.

MAXVELL, Tom W. - Thomas, Ross; “School Climate and School Culture”, **Journal of Educational Administration** 29(2), 1991.

MOORE, K.D. ; **Öğretim Becerileri(Çev:Nizamettin Kaya)**, Ankara, 2000.

MORGAN, Gareth; **Images Of Organization**, California, 2006.

NARSAP, Hülya; **Genel Ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.

NAZİK, M Hamil ve BAYAZIT, Ateş; **İnsan İlişkileri ve İletişim**, İstanbul, 2005.

OĞULLUK, Hatice; **Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osmanpasa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2010.

OKAY, Ayla; **Kurum Kimliği**, Ankara, 2008.

OKTAY, Hayati; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

OSKAY, Unsal; **İletişimin ABC' si**, İstanbul, 2011.

ÖKSÜZ, Cumali; **İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1997.

ÖZALP, İnan; **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, 2001.

ÖZDEMİR, Asım; “Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi** 4(4): 411- 433, 2006.

ÖZDEMİR, Servet; **Örgütsel Yenileşme**, Ankara, 2000.

ÖZKAN, Yıldırım; **İlk Ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algıları** Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2007.



PAYNE Holly. J. ; **Revisiting a Nebulous Construct: Exploring the Impact of Relational Communication Competence on Job Performance**, Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Kentucky College of Communications and Information Studies, Lexington, Kentucky, 2003.

PETEGEM, Karen vd; “Relationships Between Teacher Characteristics, Interpersonal Teacher Behaviour and Teacher Wellbeing”, **The Journal of Classroom Interaction** 40(2), 2005.

PHEYSEY, Diana C. ; **Organizational Cultures: Types and Transformations**, London: Routledge, 1993.

PULAT, İpek; **Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Önemine İlişkin Algıları**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.

QUIAMBAO, Joan; **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, 2004.

ROBBINS, Stephen P. ; **Örgütsel Davranışın Temelleri(Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk)**, Eskişehir, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat- TÜZ Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2008.

SCHWARTZ, Shalom. H. ; **Values and Culture. Motivation and Culture (Ed. John F. Schumaker and Stuart C. Carr)**, New York and London: Roudledge Publishing, 1997.

SÖNMEZ, Melek Alev; “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü”, **Kuram ve**

**Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1(45): 85- 108, 2006.

STOLP, Stephen; “Leadership for school culture”, **ERIC Digest**, Number 91, 1994.

STOLP, Stephen and Smith, Stuart C. ; **Transforming School Culture**, USA: University of Oregon, 1997.

ŞAHİN, Semiha; **Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

ŞAHİN, Semiha; “Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim** 3(39): 458- 474, 2004.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732, Eskişehir, 1994.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okul)**. Ankara, 2002.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kültürler**, Ankara, 2007.

ŞİŞMAN Mehmet- TURAN Selahattin; **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Ankara, 2004.

ŞİMŞEK, Yücel; **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

TANER, Dilber; **Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

TAYMAZ, Haydar; **Okul Yönetimi**, Ankara, 2009.

TEK, İbrahim; **Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi İle Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

TERZİ, Ali Rıza; **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1999.

TERZİBAŞ, Ayhan; **Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2006.

TÖREMEN, Fatih - KOLAY, Yakup; “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri”, **Milli Eğitim Dergisi** 160, 2003.

TUTAR, Hasan; **Örgütsel İletişim**, Ankara, 2003.

TUTAR, Hasan vd; **Genel ve Teknik İletişim**, Ankara, 2008.

TÜRKMEN, İ; **Yöneticileri için Etkin İletişim Modeli**, Ankara, 2000.

TÜRKOĞLU, Mehmet; **Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)** Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2008.

UNUTKAN, Göksel Ataman; **İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, 1995.

USLUATA, A. (1991). İletişim, İstanbul, İletişim Yayınları

ÜNAL, Semra- ADA, Sefer; **Sınıf Yönetimi**, İstanbul, 2003.

[http://www.istatistikanaliz.com/orneklem\\_buyuklugunu\\_saptanmasi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/orneklem_buyuklugunu_saptanmasi.asp)

YALAZAN Aslı; **Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi(Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.

YILMAZ, Elif Gülşah; **Okul Kültürü Öğrenci Başarısı İlişkisi: İstanbul İli İlköğretim Okullarında Ampirik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.

YURTTAKAL, BULUT Y. ; **Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

ZILLIOĞLU, Merih; **İletişim Nedir?**, İstanbul, 2003.

## EKLER

### EK- I

#### ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK HESAPLAMALARININ SPSS SONUÇLARI

ÖKÖ Rol Faktörü Alt Ölçeği'nin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	7

ÖKÖ Rol Faktörü Alt Ölçeği'nin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	10

ÖKÖ Başarı Faktörü Alt Ölçeği'nin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	10

ÖKÖ Destek Faktörü Alt Ölçeği'nin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	10

ÖKÖ' nün Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	37

İletişim Becerileri Ölçeği'nin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	36

**EK-II**  
**İPEK(1999) VE ŞİMŞEK(2003) TARAFINDAN MAİL OLARAK**  
**GÖNDERİLEN ANKET KULLANIM İZİNLERİ**

Sayın İzzet LAL

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

30/05/2011

Yrd. Doç Dr. Cemalettin İPEK  
Rize Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Çayeli/Rize

Sayın İzzet Bey,  
Etik kurallara özen göstererek, doktora çalışmamda kullanmış olduğum anketi kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur.  
Çalışmanızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
\*\*\*\*\*

Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Müdür Yardımcısı  
Tel: +90(222)335 05 80'35 80  
Fax: +90(222)320 98 68  
\*\*\*\*\*

Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Tel: +90(222)335 05 80'35 26  
Fax: +90(222)335 05 79  
\*\*\*\*\*

26470 Yunus Emre Kampusü  
ESKİŞEHİR

**EK- III**  
**ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI**

**Değerli öğretmenler,**

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin okul kültürünü etkileyip-etkilemediğinin belirlenmesi, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve okulların yeniden yapılanması konularına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu gerekçeyle yürütülen araştırma ile “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasında Bir İlişki” olup-olmadığı belirlenmek istenmektedir.

Araştırmanın başarılı olabilmesi, vereceğiniz içten ve güvenilir yanıtlara bağlı olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar çerçevesinde bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Anket kesinlikle bireysel değerlendirme amacı taşımadığı için kimliğinizi belirtmenize gerek yoktur.

Anketi yanıtlarken gereken özeni göstereceğiniz inancıyla, yardım ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

**BÖLÜM I**  
**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Bu bölümde, öğretmenlerin “kişisel bilgilerine ilişkin maddelere yer verilmiştir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içersine çarpı (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

**1. Cinsiyetiniz**

( ) Kadın      ( ) Erkek

**2. Eğitim düzeyiniz**

( ) Ön Lisans      ( ) Lisans      ( ) Yüksek Lisans      ( ) Doktora

**3. Öğretmenlik kıdeminiz**

( ) 1-5 yıl      ( ) 6-10 yıl      ( ) 11-15 yıl      ( ) 16-20 yıl      ( ) 21 yıl ve üzeri

**4. Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz ?**

( ) 1-2 yıl      ( ) 3-4 yıl      ( ) 5-6 yıl      ( ) 7-8 yıl      ( ) 9 yıl ve üzeri

## EK- III. DEVAM

### BÖLÜM 2- ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Aşağıda okulların sahip olduğu örgütsel kültürün zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Sol sütundaki maddelere ne derece katılıyorsunuz?				
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1) Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
2) Olup biten herşey yönetimin denetimindedir.					
3) Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.					
4) Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
5) Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
6) Ast- üst arasındaki ilişkiler çok resmidir (mesafelidir).					
7) Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.					
8) Eğitim- öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.					
9) İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.					
10) Herkesin her anı planlanmıştır.					
11) Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.					
12) Herkesin ve herşeyin yeri bellidir.					
13) Resmi ilişkiler ön plandadır.					
14) Yönetim asıl işlerden çok, ayrıntılarla uğraşır.					
15) Herşeyin bir standardı vardır.					
16) Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
17) İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					
18) Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
19) Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.					
20) Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
21) Ödüllendirmede başarı esas alınır.					



### EK- III. DEVAM

22) Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.									
23) Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.									
24) Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.									
25) Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.									
26) Güçlü bir rekabet söz konusudur.									
27) Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.									
28) Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.									
29) Eğitim- öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.									
30) İşbirliği, rekabete tercih edilir.									
31) Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.									
32) Herkes, birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.									
33) Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.									
34) Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.									
35) Herkes okuluyla gurur duyar.									
36) Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.									
37) Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.									

## EK- III. DEVAM

### BÖLÜM III

#### ÖRETMENLERİN 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 çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, okulunuzda mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

	SEÇENEKLER				
	Katılıyorum				Katılmıyorum
<b>Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim süreçlerinde okul müdürümüz;</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Karşısındakinin düşüncelerine saygılıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mesajları kolayca anlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Okul üyelerine karşı objektiftir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yapıcı duygulara sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Güvenilirdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mesajlarının bir amacı vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### EK- III. DEVAM

23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.
24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır.
25. Görüşlerinin nedenini açıklar.
26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.
27. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.
28. Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.
29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.
30. Mesajın 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-IV**  
**AKSARAY VALİLİĞİ TARAFINDAN VERİLEN ANKET UYGULAMA İZİN**  
**ONAYI**

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

Sayı : B.08.4.MEM.4.68.00.06-666/162  
Konu : Tez Önerisi

4125

24 Şubat 2011

**VALİLİK MAKAMINA**

- İlgi :** a) 28/02/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311.311/1084 sayılı Makam onayı ile yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma Ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin Ve Uygulama Yönergesi"  
b) Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 21/01/2011 tarih ve B.30.2.AEÜ.0.72.00.00/302-14-47-240 sayılı yazısı.  
c) Valilik Makamı'nın 02/04/2009 tarih ve B.08.4.MEM.4.68.00.06-666/2265-037 sayılı oluru.  
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonunun 09/02/2011 tarihli Araştırma Değerlendirme Formu (Form:2).

Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın ilgi (b) yazısı ile, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencisi İzzet LAL'ın yürütmekte olduğu "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişisel İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" konulu tez ile ilgili olan anket çalışmasını, İlimizdeki ek listedeki ilköğretim okullarında yapması istenilmektedir.

Yapılması istenilen tez ile ilgili anket formları, ilgi (a) yönerge hükümleri doğrultusunda ilgi (c) olur ile oluşturulan komisyon tarafından düzenlenen ilgi (d) Araştırma Değerlendirme Formunda "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"ne göre müracaat incelenmiş olup, tez ile ilgili anket çalışmasını İlimiz Merkez ek listedeki İlköğretim Okullarında uygulanması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.

İbrahim YILMAZ

İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

09/02/2011

Hüdayar Mete BUHARA

Vali a.

Vali Yardımcısı V.



İl Millî Eğitim Müdürlüğü Sofular Mahallesi  
Hasas Caddesi No:1 68100 AKSARAY  
Tel : 0 382 213 68 40, 212 00 12, 212 64 94  
Faks : 0 382 213 68 14

aksaraymem@meb.gov.tr | http://aksaray.meb.gov.tr



**EK- V**  
**OKUL KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEKLERİNİN**  
**NORMALLİK VE HOMOJENLİK TEST SONUÇLARI**

**Okul Kültürü Ölçeği Normallik Testi Sonuçları**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KÜLTÜR
N		420
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,5105
	Std. Deviation	,47583
Most Extreme Differences	Absolute	,032
	Positive	,022
	Negative	-,032
Kolmogorov-Smirnov Z		,650
Asymp. Sig. (2-tailed)		,792

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Okul Kültürü Ölçeği Homojenlik Testi Sonuçları**

Okul Kültürü- Eğitim Düzeyi Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,142	2	416	,868

Okul Kültürü- Mesleki Kıdem Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,775	4	415	,133

Okul Kültürü- Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,440	4	415	,779

## EK- V. DEVAM

### İletişim Becerileri Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		İLETİŞİM
N		420
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8521
	Std. Deviation	,90264
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,102
	Negative	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		2,085
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### İletişim Becerileri- Eğitim Düzeyi Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,104	2	416	,332

### İletişim Becerileri- Mesleki Kıdem Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,796	4	415	,129

### İletişim Becerileri- Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkeni Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,656	4	415	,159

**EK- VI**  
**ÖRNEKLEM KAPSAMINDAKİ 15 İLKÖĞRETİM OKULUNDA**  
**ALGILANAN KÜLTÜR YAPISINA YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Boyut	Güç Boyutu							Rol Boyutu							Bazarı Boyutu							Deşek Boyutu							Okul Kültür									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	31	32	33	34	35	36	37
A	3,97	3,00	3,70	3,63	2,93	2,70	2,83	4,07	4,07	2,83	3,07	3,3	2,93	2,3	3,67	3,3	3,17	3,3	3,4	3,5	3,2	2,87	4,27	3,03	3,27	3,33	3,63	3,67	3,53	3,13	4,03	3,63	3,4	3,03	3,37	3,2	3,43	3,34
B	4,33	3,82	3,54	3,44	3,69	3,15	3,41	4	4,21	3,26	3,23	3,92	3,15	3,31	3,92	3,92	3,46	3,46	3,13	3,62	3,44	3,21	4,41	2,97	3,59	3,62	4	3,74	3,72	3,59	3,62	3,59	3,67	3,03	3,79	3,72	3,82	3,61
C	4,13	3,81	3,84	3,81	3,55	2,74	3,48	4,03	4,13	3,06	2,77	3,61	2,9	2,55	3,42	3,13	3,35	3,81	3,68	4,13	4,03	3,81	4,32	3,32	3,77	3,03	3,87	3,97	3,9	3,81	3,97	4,16	4,03	3,65	4,1	4,13	4,19	3,67
D	3,2	3,08	3,32	3,36	3,04	2,6	2,92	3,64	3,8	2,92	2,84	3	2,52	2,68	3,36	3	3,04	3,36	3,4	3,64	3,52	3,04	4,2	2,72	2,96	2,88	3,88	3,68	3,68	3,32	3,6	3,48	3,52	3,48	3,36	3,4	3,44	3,25
E	3,93	3,37	3,59	3,78	3,37	2,37	3	4,07	4,22	3,44	2,28	3,52	3,19	2,19	3,37	3,44	3	3,56	3,3	3,48	3,69	3,19	3,96	3,7	3,74	3,63	3,78	3,67	3,74	3,48	3,52	3,67	4	3,11	3,93	4,04	3,85	3,48
F	3,97	3,38	3,17	3,1	3,24	3	3,14	3,78	4,07	2,9	3,52	3,17	3,21	3,76	3,41	4,21	3,72	2,69	2,45	2,59	3,07	2,69	4,21	2,97	3,03	2,69	3,28	3,03	3,28	2,78	2,59	3,28	3,99	2,76	3,59	3,66	3,45	3,28
G	4	3,48	3,86	3,67	3,9	3,52	3,33	4,05	4,1	3,14	2,86	3,76	3,48	2,9	3,9	3,38	3,38	3,43	3,67	3,57	3,86	4,14	3,05	3,62	2,71	2,76	3,62	3,86	3,38	3,62	3,62	3,71	3,43	3,33	3,81	3,76	3,57	
H	3,82	3,66	3,05	3,45	3,23	2,64	3,18	4	4,09	3,36	2,95	3,45	2,82	2,41	3,68	2,64	3,05	3,64	3,18	3,45	3,64	2,82	3,68	3,45	4,14	3,09	3,5	4	4,23	3,95	4,05	4	4,14	3,68	4	4,32	4,32	3,52
I	3,89	3,3	3,3	3,59	3,41	2,81	3,11	3,99	4,26	3,11	3,07	3,37	3,07	2,56	3,81	3,7	3,37	3,41	3,37	3,85	3,74	3,59	4,33	3,19	3,56	2,96	3,96	3,59	3,81	3,74	3,67	3,52	3,96	3,33	4,04	4	3,78	3,53
J	4,44	3,31	4	4	3,63	2,63	2,63	4,31	4	2,44	2,5	3,25	2,88	2,81	3,44	3,08	3,44	3,69	3,25	3,81	3,19	3,44	4,06	2,63	3,38	2,38	3,19	3,81	4,13	3,69	4,06	3,63	3,88	3,13	3,88	4	4,06	3,31
K	3,8	3,1	3,6	3,8	3,13	3,6	3,95	3,85	4,4	3,08	3,93	3,6	3,98	3,9	3,68	3,85	4,18	3,28	3,13	3,7	3,58	3,7	4,2	3,05	3,4	2,95	3,73	3,48	3,6	3,53	3,15	3,95	3,85	3,63	3,78	3,9	4,13	3,65
L	3,91	3,13	3,17	3,04	3,35	3,22	3,22	4,09	4,22	2,87	3,7	3,22	3,61	3,61	3,48	3,91	3,78	3,26	2,91	4,04	2,91	2,91	4,13	2,78	3,22	2,87	4,09	3,43	3,83	3,83	3,95	3,74	3,78	2,87	3,83	4,13	3,91	3,48
M	4,18	3,82	3,72	3,56	3,77	3,1	3,23	4,1	4,15	3,54	3,41	3,82	3,56	3,21	3,82	3,79	3,82	3,44	3,33	3,49	3,49	4,31	3,62	3,74	3,56	4,31	4,03	3,85	3,59	3,72	3,77	3,95	3,64	3,95	3,65	3,69	3,71	
N	3,58	4,29	3,88	3,67	3,79	3,71	3,29	4,25	4,5	3,79	3,13	3,63	3,75	3,29	3,63	3,67	3,79	3,54	3,25	3,42	3,5	3	4,46	3,13	3,83	3,29	4,08	3,75	3,79	3,46	3,5	3,92	3,92	3,17	3,75	3,63	3,71	3,88
Ortalama	3,92	3,45	3,54	3,55	3,40	2,95	3,16	4,01	4,14	3,11	3,07	3,46	3,20	2,96	3,60	3,53	3,45	3,41	3,23	3,58	3,48	3,26	4,17	3,09	3,52	3,05	3,70	3,67	3,78	3,53	3,62	3,72	3,79	3,29	3,74	3,63	3,81	3,50

**EK- VII**  
**ÖRNEKLEM KAPSAMINDAKİ 15 İLKÖĞRETİM OKULUNDA**  
**ALGILANAN OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE**  
**YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

İletişim 8	Boyutlar	Kai	Düş	Algı	Duygu	Çin	D.G.	Tutumlar	Savunma	Davranışlar	Bilgi Düzeyi ve Gereksinim																		Okul Md İlet							
											Bilgi	Düzeyi	Gereksinim	Planlama	Denleme	Emp	Den	Alt	Zam	Statü	Alici															
Sınıflar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
	4,27	4,23	3,97	3,80	4,23	4,33	4,17	3,57	4,30	3,70	3,93	3,70	4,33	3,63	4,03	3,90	4,27	4,20	4,30	4,03	3,97	4,07	4,13	4,03	4,30	4,13	4,30	3,90	3,77	4,00	4,27	4,23	4,17	3,80	4,02	
A100	4,25	3,97	4,12	4,17	3,57	4,00	3,82	3,90	3,54	3,51	3,23	3,69	3,28	3,74	3,92	3,90	3,87	3,79	3,89	3,46	3,69	3,56	3,92	3,54	3,77	3,72	3,56	3,44	3,54	3,59	3,64	3,56	3,56	3,64	3,67	
	3,87	3,74	3,67	3,31	3,87	4,00	3,92	3,82	3,90	3,54	3,51	3,23	3,69	3,28	3,74	3,92	3,90	3,87	3,79	3,89	3,46	3,69	3,56	3,92	3,54	3,77	3,72	3,56	3,44	3,54	3,59	3,64	3,56	3,56	3,64	
B100	3,81	3,67	3,73	3,92	3,82	3,72	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43	3,43
	4,35	4,13	4,45	4,16	4,42	4,61	4,42	4,45	4,55	3,94	4,26	4,29	4,45	4,00	4,35	4,45	4,35	4,48	4,45	4,26	3,94	4,10	4,42	4,39	4,52	4,45	4,39	4,52	4,42	4,48	4,45	4,45	4,61	4,48	4,48	
C100	4,24	4,45	4,40	4,42	4,42	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45
	4,84	4,68	4,68	4,76	4,76	4,76	4,84	3,88	4,72	4,40	4,68	4,16	4,60	4,16	4,48	4,52	4,56	4,72	4,60	4,80	4,72	4,76	4,68	4,72	4,56	4,80	4,76	4,72	4,60	4,64	4,60	4,44	4,84	4,72	4,72	
D100	4,76	4,68	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73
	4,00	3,93	3,81	3,33	3,63	4,19	3,89	3,30	3,89	3,59	3,52	3,63	4,07	3,63	3,56	3,89	3,74	4,00	3,81	3,67	3,78	3,56	3,78	3,67	3,74	3,89	3,52	3,70	3,67	3,74	3,89	3,52	3,70	3,67	3,74	3,89
E100	3,97	3,81	3,72	3,89	3,30	3,74	3,71	3,52	3,62	3,43	3,68	3,52	3,76	3,66	3,90	3,71	3,62	3,81	3,67	3,81	3,76	3,81	3,76	3,81	3,62	3,52	3,48	3,57	3,67	3,52	3,76	3,29	3,43	3,67	3,58	
	2,55	2,79	2,79	2,66	2,97	3,07	3,62	4,10	3,21	3,24	2,41	2,83	3,17	3,03	3,34	3,66	3,62	3,17	3,17	2,90	2,79	2,86	2,97	3,21	2,86	2,86	2,72	2,72	3,17	2,86	3,28	2,66	2,90	3,07	2,79	
F100	2,67	2,79	2,90	2,90	3,62	4,10	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	3,23	
	3,90	3,61	3,67	3,57	3,71	3,62	4,00	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90
G100	3,86	3,67	3,53	4,00	3,90	3,62	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61	3,61
	4,32	3,68	4,09	3,86	4,27	4,18	4,36	4,00	4,23	3,23	4,09	3,45	3,68	3,91	3,45	3,66	3,95	4,14	4,05	3,86	3,77	3,77	3,66	4,14	3,91	4,05	3,86	4,00	3,73	3,64	3,73	4,32	4,14	4,05	3,66	
H100	4,00	4,09	4,10	4,36	4,00	3,73	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83	3,83
	3,26	2,93	2,96	3,00	3,30	3,52	2,93	3,41	3,44	3,26	3,28	3,48	3,59	3,48	3,00	3,70	3,52	3,74	3,41	3,07	3,04	3,30	3,44	3,33	2,93	2,67	2,93	3,04	3,11	3,04	3,37	3,15	2,93	3,15	3,33	
I100	3,10	2,96	3,27	2,93	3,41	3,35	-3,45	3,49	3,24	3,28	2,84	3,04	3,11	3,04	3,37	3,15	2,93	3,15	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
	4,19	3,96	4,11	3,81	4,00	4,26	4,19	3,96	4,26	3,52	3,85	4,07	4,07	3,41	4,19	4,33	4,30	4,19	4,26	4,11	4,04	4,07	4,04	4,48	4,26	4,26	4,30	4,30	4,11	4,11	4,30	4,37	4,26	4,11	4,07	
J100	4,08	4,11	4,02	4,19	3,96	3,89	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85
	4,69	4,38	4,44	4,75	4,63	4,81	4,75	4,13	4,68	4,13	4,56	4,38	4,69	4,00	4,56	5,00	4,75	4,63	4,75	4,44	4,13	4,31	4,81	4,56	4,50	4,56	4,75	4,38	4,56	4,63	4,19	4,63	4,63	4,69	4,69	
K100	4,54	4,44	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73
	4,25	4,03	3,98	3,65	4,26	4,05	4,35	4,03	4,23	4,13	4,23	4,18	4,23	3,85	4,20	4,13	3,95	4,08	3,98	4,00	3,98	4,15	4,08	4,10	4,13	4,18	4,06	4,00	4,00	4,10	4,15	4,18	3,90	4,20	4,25	
L100	4,14	3,98	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
	3,57	3,52	3,43	3,52	3,43	3,87	4,04	3,91	3,70	3,39	3,43	3,48	3,74	3,57	3,65	4,00	3,65	3,39	3,83	3,52	3,13	3,57	3,61	3,65	3,57	3,57	3,57	3,57	3,57	3,57	3,78	3,17	3,70	3,70	3,65	
M100	3,54	3,69	3,77	3,51	3,54	3,46	3,56	4,23	3,69	3,21	3,51	3,54	3,77	3,67	3,74	3,87	3,87	3,82	3,77	3,59	3,74	3,48	3,52	3,72	3,77	3,67	3,59	3,44	3,69	3,67	3,72	3,23	3,36	3,59	3,49	
	3,62	3,77	3,50	3,50	3,56	4,23	3,40	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62
N100	3,08	3,13	3,63	3,17	3,21	3,63	3,75	4,00	3,29	3,33	3,79	4,00	4,29	4,00	3,71	4,58	4,63	4,21	4,38	3,92	4,38	3,63	3,71	4,13	3,83	3,86	3,38	3,25	4,08	4,17	4,54	2,98	3,08	3,83	4,08	
	3,11	3,63	3,34	3,75	4,00	3,31	4,02	4,28	4,15	3,96	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	
İlet. Bc Boy.	3,91	3,78	3,83	3,65	3,88	4,02	4,05	3,91	3,99	3,61	3,78	3,72	4,03	3,68	3,85	4,13	4,04	4,06	4,00	3,85	3,74	3,53	4,01	3,86	3,86	3,81	3,81	3,84	3,81	4,00	3,69	3,81	3,92	3,63		
	3,84	3,83	3,85	3,85	4,05	3,91	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	