

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL CULTURAL AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AT PRIMARY EDUCATION INSTITUTIONS

Ahmet AYIK²

Mustafa FİDAN³

Özet

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın örnekleme 2012-2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Aziziye ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarından basit rastlantısal örneklem yöntemi ile belirlenen 15 ilköğretim kurumunda görev yapan 244 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okul Kültürü Ölçeği” ve “İletişim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul kültürü ölçeğinin tüm boyutları ile (işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme) iletişim ölçeğinin boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Okul kültürünün tüm boyutları üzerinde, iletişim ölçeğinin tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Okul kültürünün meslektaş desteği boyutu üzerinde bilgilendirmeye yönelik iletişim önemli bir yordayıcı değildir.

Anahtar Sözcükler: okul kültürü, örgütsel iletişim, ilköğretim kurumları

Abstract

In this study the relations between the perceptions of primary school teachers about organizational communication and school culture have been examined. This study was carried out on the primary school teachers who served in the primary schools depending on the Ministry of Education in 2012-13 academic year district of Aziziye center in Erzurum. The sample of this study consists of 244 teachers who work in 15 primary schools identified by simple random sampling method. According to the results of study, while the highly perceived among the school culture sizes became the common objectives according to the perceptions of teachers, the size assessed in the lowest level became the professional development. It has been found that the sizes of organizational communication scale towards attitude and behavior and its sizes towards communication and informing are a significant predictor.

Keywords: school culture, organizational communication, primary education institutions

¹ Bu çalışma 12-14 Eylül 2012 tarihleri arasında Marmara Üniversitesi, İstanbul’da düzenlenen 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, ahmet.ayik@atauni.edu.tr

³ Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mfidan@erzincan.edu.tr

Giriş

Örgütsel iletişim konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatmini, çatışma yönetimi, motivasyon, tükenmişlik, özdeşleşme, örgütsel öğrenme, insan kaynakları yönetimi, liderlik gibi değişkenlerle beraber incelendiği birçok araştırma olduğu görülmektedir (Bolatkıran, 2006; Gürel, 2012; Yüksel, 2005; Arısoy, 2007; Bozkurt, 2010; Leonardi ve Barley, 2011; Shelby, 2011; Schoeneborn, 2011; Craig, 1999; Şahin, 2007; Bektaş, 2010; Arısoy, 2007; Özgan ve Aslan, 2008; Cesur, 2009; Çelik, 2007; Yetim, 2010; Okkalı, 2008; Langer, 2005; Gökçe ve Baskan, 2012; Nakpodia, 2011). Bu araştırmaların yanında örgütsel iletişimin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar (Namlu, 2001; Celep, 1992; Altay ve Aşkın, 2012; Boydak, 2006; Çalışkan, 2006; Güneş, 2007; Çelik, 2007; Cesur, 2009; Bektaş, 2010; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Çubukçu ve Dündar, 2003; Bozkurt, 2010; Tomaç, 2009; Gökçe, 2011) örgütsel iletişimin okul örgütü açısından önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olmakla beraber (Sarak, 2007; Azizoğlu, 2011; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Neimetzade, 2005; Lal, 2012; Akbal, 2008) bu araştırma, örgütsel iletişim ile okul kültürü boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyması açısından, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasında örgütsel iletişimin önemine yönelik bazı öneriler geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Okul Kültürü

Örgüt kültürü tanımları incelendiğinde, örgütün iç bütünleşmesini ve dışa uyumunu sağlayan varsayımlar; bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları üyelere ileten semboller, törenler ve efsaneler; örgüt üyelerince kabul gören genel algı, paylaşılan anlamlar sistemi örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir (Schein, 2004; Robbins, 2001; Brooks, 2003; Eren, 2008). Bu bağlamda bir okulda bireyler ve gruplar arasında paylaşılan inançlar, beklentiler, değerler, davranış ve normlardan oluşan okul kültürü (Kowalski ve diğ., 2008; 33), okul kurumunun performansının en önemli belirleyicilerindedir (Harung ve Dahl, 1995). Okul kültürü, okul toplumunu oluşturan bireylerin nasıl davrandıkları, öğretmenlerin yaptıkları iş, okul, okuldakiler hakkındaki duyguları gibi okuldaki her şeyi etkileyen ve zaman içerisinde oluşan yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler örüntüsü olarak tanımlanabilir (Gizir, 2008). Okul yöneticisinin bu kültürü oluşturma, yönetme, denetleme ve sürekli yenileme görevi vardır. Okulu kültürüyle değerlendiren, okul kültürüyle fonksiyonlarını gerçekleştiren yönetici daha sağlıklı örgüt içi ve çevre ilişkisi geliştirecektir (Çelik, 2012).

Okul örgütlerinde yapıdan kaynaklanan üst, ast ve denk iletişim düzeyleri vardır. Hiyerarşik bu yapı içerisinde ilköğretim okulu müdürleri, okullarında görevli öğretmen ve

diğer çalışanların amiri konumundadır (Ateş, 2005). Okul yöneticisinin okul kültürünün birleştiriciliği noktasında model olması hayati derecede önemlidir. Okul yöneticisi öğretmenlerin kültürel farklılıklarını anlayabilmesi, birbirinden farklı kültürden gelmiş öğretmenlere okul kültürüne alışmada yardım etmesi açısından önemlidir. Okul yöneticisinin, Öğretmeninin kültürünü tanınması öğretmenin kendini okulun bir parçası hissetmesinde işini kolaylaştıracaktır (Everson, 2012). Örgütsel kültür, üyeler arasında iletişim sağlar. İnfomal mesajlar, hikâyeler, dedikodular, formal yolla iletilen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Özellikle örgüte yeni katılan üyelerinin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde örgütsel iletişim önemli bir kanaldır. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması örgütsel iletişimin sağlanmasıyla gerçekleşecektir (Çelik, 2012).

Deal ve Kennedy (1982), örgütün başarısını "güçlü" kültürünün geliştirilmesine bağlamıştır. Yani bir örgütün güçlü kültür bileşenlerinin olması, ortak amaçlar işbirliği ve ortak öğrenme için daha verimli hale gelmesini sağlayacaktır (Miller, 2012; 83).

Örgütsel İletişim

Örgütsel İletişim, örgütlerde yöneticilerin eşgüdüm ve ilişkileri koordine etme gibi yönetim fonksiyonlarının işletilmesi süreçlerindeki simgelerin üretilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve anlamlandırılmasıdır (Pradhan ve Chopra, 2008; Robbins, 2003; Shelby, 2011). Hoy ve Miskel, (2012); örgütsel iletişim kavramının, örgütlerin temellerinden olan dinamik ve ahenkli ilişkiler geliştirme ve sürdürme konusunda önemini vurgulamıştır. Bilginin örgüt üyelerine iletiildiği bir süreç olarak örgütsel iletişim, örgütün canlılığı ve eşgüdümü için gereklidir. Kan dolaşımı ya da sinir sistemimin vücuttaki rolü ile iletişimin örgütteki rolü aynıdır (Kurt, 2004).

İletişim, insanların paylaşım içerisinde olduğu her yerde karşılaşılan önemli bir kavramdır. Örgüt üyelerinin örgütle olan uyumunun sağlanabilmesi, örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin bir biçimde işlemlerine bağlıdır. Bir örgütün başarısı, işgörenlerin örgüt amaçlarının ve hedeflerinin bilincinde olmalarına bağlıdır. Bu noktada etkin iletişim, bu bilince sahip örgüt kültürünün oluşturulmasında önemi tartışılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Boyacı, 2010). Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar. İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, üyelerin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Şahin, 2007; Betz, 2010). Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması örgütün başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim süreci etkili bir biçimde yerine

getirilirken, örgüt üyeleri kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır (Ada, 2007). İletişim, belirtilen amaçlara ulaşmak ve kişilerarası ilişki ağı oluşturmak için her örgütte önemli bir gerekliliktir. İletişim yönetim aktivitelerini ve yönetim sürecini görevlerini yerine getirmek için öncül olarak kabul edilir. Etkili bir iletişimle örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yönetimin, planlama, koordinasyon, kontrol, aktif paylaşım, katılım, motivasyon gibi süreçlerinin başarıya ulaştırılması mümkündür. Örgütün çalışmalarının her anında işbirliği, odaklanma ve gayret birlikteliği etkili iletişime bağlıdır (Rusu, 2010).

Okullar değer üreten, değerlere göre işleyen ve belirli değerleri gerçekleştirmeye çalışan birer örgüttürler (Şişman, 2002). Okul örgütünü oluşturan insanların ortak paylaşımlarından okul kültürü oluşur. Karşılıklı ilişkide bulunan örgüt üyeleri, iletişim yoluyla bir araya gelerek, ortak ilgi alanlarıyla ilgili konular hakkındaki bilgileri paylaşarak geliştirir ve biz duygusuna ulaştırır. Bir örgütteki kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir. İletişim, toplumsal yaşamın temelidir ve ortak semboller aracılığıyla, anlamın oluşturulması ve paylaşımı olarak ele alınan ilişki sonucunda bireyler, belli eylemlere yönelerek sosyal etkileşimi oluştururlar. Bu etkileşim, bireylerin ihtiyaçları sonucunda ortak kültürü paylaşarak örgüt kültürünü oluşturur (Güçlü ve Sotirofski, 2011).

Yöneticiler, yöneticilik rollerini yerine getirirken örgütün iç ve dış unsurlarıyla etkileşim içinde olurlar ve iletişimin fonksiyonlarından yararlanırlar (Tutar, 2003). İletişim her zaman her yerde karşımıza çıkar, ustalık gerektirir; okul yaşamının da her bölümünde yer alır. Okul yöneticileri zamanlarının çoğu bölümünü iletişimle geçirirler. Ayrıca iletişim kişilerarası, kurumsal ve yönetimsel süreçleri ve okulların yapısının temelini oluşturması yönüyle de önemlidir. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimi çok iyi kavramalı, iletişim becerilerinin etkili bir yönetim sürecinin vazgeçilmezi olduğunu unutmamalıdır (Hoy ve Miskel, 2012). Okul liderleri, okul çevresinin beklentilerini karşılanması, öğrencilerin başarılı olması ve öğretmenlerin daha verimli çalışması için okulun yapısal süreçlerinin yanında kültürel süreçleriyle de ilgilenmelidir. Okul yöneticileri okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde öğretmenlerin cesaret, destek ve yönlendirme beklediği kişilerdir (Phillip, 2005).

Yapılan araştırmalarda kültürün, kurum içinde işleyen iletişim sistemini etkilediği (Sarak, 2007), okul kültürü ile müdürlerin iletişim becerileri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu (Lal, 2012) sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı belirtilmektedir (Aydın 2012). Akıncı'ya (1996) göre örgütsel amaçların benimsetilmesi, çalışanların bir çatı altında

toplanarak bütünleştirilmesi ve motivasyonu, işbirliği ve uyumlu çalışmaları, görevlerinin ne olduğu ve nasıl yapılacağı, karar alma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçler iletişimsiz düşünülmemeyeceğinden; etkili iletişim ile etkili kurum kültürü arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel kültürün üretilmesi ve aktarılmasında örgütsel iletişim etkilidir (Dereli, 2010). Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde örgütsel iletişimin önemli olduğu düşünüldüğünde, bu araştırma, örgütsel iletişim ile okul kültürü boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyması açısından önemlidir. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- İlköğretim Kurumu öğretmenlerinin örgütsel iletişim ve okul kültürüne ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 2- İlköğretim Kurumu öğretmenlerinin örgütsel iletişim ile okul kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- 3- İlköğretim Kurumu öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin algıları okul kültürünü anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırmanın modelini tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak (Sönmez ve Alacapınar, 2011) veya iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2006).

Tarama modelinde olan bu çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okulların kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel iletişime yönelik algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini okul kültürünün işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutları oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarıdır. Bununla birlikte, mevcut araştırma bulguları bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak için yeterli görülmediğinden, çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin yordayıcılık düzeyleri incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012- 2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Aziziye ilçe merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 650 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit rastlantısal örneklem yöntemi ile belirlenen 15 ilköğretim kurumunda görev yapan 244 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların 99'u kadın ve 145'i erkektir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre dağılımı incelendiğinde, 35'i (%14,3) 1-5 yıl, 41'i (%16,8) 6-10 yıl, 80'i (%32,8) 11-15 yıl, 48'i (%19,7) 16-20 yıl, 40'ı (%16,4) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, “Okul Kültürü Ölçeği”, “Örgütsel İletişim Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır.

Okul kültürü ölçeği: Okul Kültürü Ölçeği; öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış, Koşar ve Yalçinkaya (2013) tarafından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yeniden gözden geçirilmiştir. Ölçek, işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme olmak üzere 6 boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan her bir faktör okulun ortak kültürünün bir yönünü ölçmektedir. Ölçek beşli Likert tipindedir. Her soru “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Ayık (2007) tarafından yapılan açımlayıcı faktör analiz sonucunda okul kültürü ölçeğinin 6 faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin 0.63 ile 0.90 arasında değiştiği gözlenmiştir. Koşar ve Yalçinkaya (2013) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, 6 boyutlu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri ise $\chi^2 = 41.16$, $sd = 6$, $p = .00$, $GFI = .99$, $AGFI = .94$, $CFI = .99$, $SRMR = .03$, $RMSEA = .072$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ölçeğin orijinal yapısını koruduğu söylenebilir. Okul kültürü ölçeğinin güvenilirliği iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısıyla saptanmıştır. Koşar ve Yalçinkaya'nın (2013) yaptığı çalışmada ölçeğin bütünü için elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı =.95, alt boyutlarının iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayılarının ise =.70 ile =.91 arasında olduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .95, boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla işbirliğine

dayalı liderlik için .86, öğretmen işbirliği için .80, mesleki gelişme için .68, ortak amaçlar için .72, meslektaş desteği için .78 ve ortak öğrenme için .66 olarak bulunmuştur.

İletişim ölçeği: Örgütsel iletişim ile ilgili veriler, Celep (2000) tarafından geliştirilen ve Yetim (2010)'in yaptığı “Genel Liselerdeki Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada geçerliği ve güvenilirliği test edilen “İletişim Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçekte örgütsel iletişime ilişkin 34 madde yer almaktadır. İletişim ölçeği; bilgilendirmeye yönelik iletişim (madde 6-16), göreve yönelik iletişim (madde 1-5), geribildirim (madde 17-23) ve tutum ve davranışa yönelik iletişim (madde 24-34) alt boyutlarından oluşmaktadır. Yetim'in (2010) yaptığı çalışmada, ölçeğin iç tutarlık düzeyi Cronbach Alpha =.91 olarak saptanmıştır. Bu ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.47 ile 0.83 arasında değişmektedir. 4 faktörlü bir yapı gösteren bu ölçekte açıklanan toplam varyans %53.24'dür. Açıklanan bu varyansın yeterli olduğu kabul edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .92, boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla bilgilendirmeye yönelik iletişim için .87, göreve yönelik iletişim için .77, geribildirim için .84, tutum ve davranışa yönelik iletişim için .82 olarak bulunmuştur.

Veri Analizi

Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer, aykırı değer ve çoklu değişme açısından incelenmiş; ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir.

Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Okul kültürü ve iletişim arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı değişkenlerin ikisinin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerekli kılmaktadır (Büyüköztürk, 2005). Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul kültürü ve örgütsel iletişimin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Okul Kültürü ve Örgütsel İletişim Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Alt Boyutlar | \bar{X} | Ss |
|---|-----------|------|
| Örgütsel iletişim ölçeği alt boyutları | | |
| 1. Bilgilendirmeye yönelik iletişim | 3,64 | .652 |
| 2. Göreve yönelik iletişim | 3,63 | .712 |
| 3. Geribildirim | 3,69 | .664 |
| 4. Tutum ve davranışa yönelik iletişim | 3,63 | .602 |
| Okul kültürü ölçeği alt boyutları | | |
| 1. İşbirliğine Dayalı Liderlik | 3.32 | .669 |
| 2. Öğretmen İşbirliği | 3.25 | .712 |
| 3. Mesleki Gelişme | 2,88 | .558 |
| 4.Ortak Amaçlar | 3.48 | .620 |
| 5. Meslektaş Desteği | 3,36 | .813 |
| 6. Ortak Öğrenme | 3,19 | ,762 |

Çalışma grubundaki öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iletişim ile okul kültürüne ilişkin dağılımlar incelendiğinde; örgütsel iletişime ilişkin dağılımlarda en yüksek ortalamanın geribildirim boyutunda (\bar{X} :3,69), en düşük ortalamanın göreve yönelik iletişim boyutunda (\bar{X} :3,63) olduğu görülmektedir. Okul kültürü boyutları açısından ise en yüksek ortalama ortak amaçlar boyutunda (\bar{X} :3,48) olurken, en düşük ortalamanın mesleki gelişme boyutunda (\bar{X} :2,88) olduğu görülmektedir. Okul kültürüne yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise, meslektaş desteği (\bar{X} :3,36) boyutunu sırasıyla, işbirliğine dayalı liderlik (\bar{X} :3,32) ve öğretmen işbirliği (\bar{X} :3,25) boyutunun izlediği görülmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada çalışma grubundaki öğretmen algılarına göre, okul kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Örgütsel İletişim İle Okul Kültürü Arasındaki Korelasyonlar

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1- Bilgilen. yön. iletişim | - | | | | | | | | | |
| 2- Göreve yönelik iletişim | .52** | - | | | | | | | | |
| 3- Geribildirim | .56** | .39** | - | | | | | | | |
| 4- Tutum ve dav. Yön. ilet. | .61** | .41** | .53** | - | | | | | | |
| 5- İşbirliğine dayalı liderlik | .56** | .38** | .44** | .68** | - | | | | | |
| 6-Öğretmen işbirliği | .52** | .36** | .44** | .60** | .84** | - | | | | |
| 7-Mesleki gelişme | .49** | .32** | .38** | .57** | .78** | .48** | - | | | |
| 8-Ortak amaçlar | .49** | .25** | .37** | .57** | .79** | .50** | .78** | - | | |
| 9-Meslektaş desteği | .39** | .34** | .36** | .56** | .73** | .49** | .70** | .67** | - | |
| 10-Ortak öğrenme | .45** | .30** | .29** | .44** | .61** | .51** | .61** | .59** | .55** | - |

n=244, ** p<.01

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon kat sayıları incelendiğinde, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu ile okul kültürü boyutlarından işbirliğine dayalı liderlik ($r=.56$, $p<.01$), öğretmen işbirliği ($r=.51$, $p<.01$), mesleki gelişme ($r=.49$, $p<.01$), ortak amaçlar ($r=.48$, $p<.01$), meslektaş desteği ($r=.38$, $p<.01$) ve ortak öğrenme ($r=.45$, $p<.01$) arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Bunun yanında, örgütsel iletişimin, göreve yönelik iletişim boyutu ile okul kültürü boyutlarından işbirliğine dayalı liderlik ($r=.37$, $p<.01$), öğretmen işbirliği ($r=.36$, $p<.01$), mesleki gelişme ($r=.32$, $p<.01$), ortak amaçlar ($r=.25$, $p<.01$), meslektaş desteği ($r=.33$, $p<.01$) ve ortak öğrenme ($r=.29$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel iletişimin, geribildirim boyutu ile işbirliğine dayalı liderlik ($r=.44$, $p<.01$), öğretmen işbirliği ($r=.44$, $p<.01$), mesleki gelişme ($r=.38$, $p<.01$), ortak amaçlar ($r=.37$, $p<.01$), meslektaş desteği ($r=.36$, $p<.01$) ve ortak öğrenme ($r=.29$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca, örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu ile işbirliğine dayalı liderlik ($r=.67$, $p<.01$), öğretmen işbirliği ($r=.59$, $p<.01$), mesleki gelişme ($r=.57$, $p<.01$), ortak amaçlar ($r=.57$, $p<.01$), meslektaş desteği ($r=.55$, $p<.01$) ve ortak öğrenme ($r=.44$, $p<.01$) boyutları ile pozitif ilişki göstermiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada, okul kültürünün yordanması amacıyla örgütsel iletişimin boyutları ile okul kültürü arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

İşbirliğine dayalı liderliğin yordanması

İşbirliğine dayalı liderliğin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

İşbirliğine Dayalı Liderliğin Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| Sabit | .193 | .220 | - | .878 | .381 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .206 | .067 | .201 | 3,074 | .002* |
| Göreve yönelik iletişim | .045 | .051 | .048 | .869 | .386 |
| Geribildirim | .037 | .058 | .037 | .638 | .524 |
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .573 | .068 | .516 | 8,480 | .000* |

F = 58,73, p<.01 R=.704, R²=.496

Tablo 3'te görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutları, öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik algıları ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur (R=.704, p<.01). Örgütsel iletişimin tüm boyutları birlikte, öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %50'sini açıklamaktadır. Bunun yanında, örgütsel iletişimin tutum ve davranışa yönelik iletişim (β =.516, p<.01) ve bilgilendirmeye yönelik iletişim (β =.201, p<.05) boyutları, öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Göreve yönelik iletişim (β =.048, p>.05), Geribildirim (β =.037, p>.05) boyutları işbirliğine dayalı liderliğin anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin işbirliğine dayalı liderlik üzerindeki görece önem sırası; tutum ve davranışa yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim ve geribildirim olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün işbirliğine dayalı liderlik boyutunu, örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir.

Öğretmen işbirliğinin yordanması

Okul kültürü boyutlarından, öğretmen işbirliğinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmen İşbirliğinin Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| Sabit | .156 | .255 | - | .613 | .541 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .197 | .078 | .180 | 2,537 | .012* |
| Göreve yönelik iletişim | .062 | .059 | .062 | 1,036 | .301 |
| Geribildirim | .110 | .068 | .103 | 1,629 | .105 |
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .482 | .078 | .407 | 6,164 | .000* |

F = 40,529, p<.01 R=.636, R²=.404

Tablo 4'te görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarının birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün öğretmen işbirliği boyutu algıları ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur (R=.636, p<.01). Örgütsel iletişimin tüm boyutları birlikte, okul kültürünün öğretmen işbirliği boyutuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık %40'ını açıklamaktadır. Yine, örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim (β =.407, p<.01) ile bilgilendirmeye yönelik iletişim (β =.180, p<.01) boyutları araştırmaya katılanların öğretmen işbirliği algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordarken, göreve yönelik iletişim (β =.062, p>.05) ve geribildirim (β =.103, p>.05) boyutları, öğretmen işbirliğinin anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin öğretmen işbirliği üzerindeki görece önem sırası; tutum ve davranışa yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim ve göreve yönelik iletişim olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün öğretmen işbirliği boyutunu örgütsel iletişimin, sadece tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunun anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Mesleki gelişmenin yordanması

Okul kültürü boyutlarından, mesleki gelişmenin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Mesleki Gelişmenin Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|----------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| Sabit | .643 | .206 | - | 3,119 | .002 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .166 | .063 | .194 | 2,642 | .009* |
| Göreve yönelik iletişim | .025 | .048 | .032 | .525 | .600 |
| Geribildirim | .033 | .055 | .039 | .603 | .547 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .392 | .063 | .423 | 6,184 | .000* |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|-------|

F = 34,081, p<.01, R=.603, R²=.363

Tablo 5’de görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarının birlikte, okul kültürünün mesleki gelişme boyutu ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur (R=.603, p<.01). Örgütsel iletişimin tüm boyutları birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün mesleki gelişme boyutuna ilişkin algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %36’sını açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişimin tutum ve davranışa yönelik iletişim (β =.423, p<.01) ve bilgilendirmeye yönelik iletişim (β =.194, p<.01) boyutları araştırmaya katılanların mesleki gelişme algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bunun yanında, örgütsel iletişimin, göreve yönelik iletişim (β =.032, p>.05) ve geribildirim (β =.039, p>.05) boyutlarının okul kültürünün mesleki gelişme boyutunun anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerinin okul kültürünün, mesleki gelişme boyutu üzerindeki görece önem sırası incelendiğinde; örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim ve göreve yönelik iletişim boyutları olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün mesleki gelişme boyutu üzerinde örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Ortak amaçların yordanması

Ortak amaçların yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Ortak Amaçların Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------------------------|-------|------|---------|--------|-------|
| Sabit | 1,119 | .230 | - | 4,873 | .000 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .221 | .070 | .232 | 3,154 | .002* |
| Göreve yönelik iletişim | -.056 | .054 | -.064 | -1,042 | .299 |
| Geribildirim | .035 | .061 | .038 | .577 | .564 |
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .450 | .071 | .437 | 6,385 | .000* |

F = 33,681, p<.01, R=.600, R²=.360

Tablo 6’da görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutları, okul kültürünün

ortak amaçlar boyutu ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur ($R=.600$, $p<.01$). Örgütsel iletişimin tüm boyutları birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün ortak amaçlar boyutuna ilişkin algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %36'sını açıklamaktadır. Bunun yanında, örgütsel iletişimin tutum ve davranışa yönelik iletişim ($\beta=.437$, $p<.01$) ve bilgilendirmeye yönelik iletişim ($\beta=.232$, $p<.01$) boyutları araştırmaya katılanların okul kültürünün ortak amaçlar boyutuna yönelik algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Göreve yönelik iletişim ($\beta=-.064$, $p>.05$) ve geribildirim ($\beta=.038$, $p>.05$) boyutları okul kültürünün ortak amaçlar boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin okul kültürünün mesleki gelişme boyutu üzerindeki görece önem sırası; tutum ve davranışa yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim ve geribildirim olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün ortak amaçlar boyutu üzerinde örgütsel iletişimin, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Meslektaş desteğinin yordanması

Meslektaş desteğinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Meslektaş Desteğinin Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| Sabit | .245 | .308 | - | .796 | .427 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .003 | .094 | .002 | .030 | .976 |
| Göreve yönelik iletişim | .130 | .072 | .114 | 1,800 | .073 |
| Geribildirim | .080 | .082 | .065 | .976 | .330 |
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .643 | .095 | .476 | 6,795 | .000* |

$F = 29,338$, $p<.01$, $R=.574$, $R^2=.329$

Tablo 7'de görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarının birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün meslektaş desteği boyutuna yönelik algıları ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur ($R=.574$, $p<.01$). Örgütsel iletişimin tüm boyutları birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün meslektaş desteği boyutuna yönelik algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişimin

sadece tutum ve davranışa yönelik iletişim ($\beta=.476$, $p<.01$) boyutu okul kültürünün meslektaş desteği boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordarken, bilgilendirmeye yönelik iletişim ($\beta=-.002$, $p>.05$), göreve yönelik iletişim ($\beta=-.114$, $p>.05$) ve geribildirim ($\beta=.065$, $p>.05$) boyutları okul kültürünün meslektaş desteği boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin meslektaş desteği üzerindeki görece önem sırası; tutum ve davranışa yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün meslektaş desteği boyutu üzerinde, örgütsel iletişimin tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunun önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Ortak öğrenmenin yordanması

Ortak öğrenmenin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Ortak Öğrenmenin Örgütsel İletişimin Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Sh | β | t | p |
|-------------------------------------|-------|------|---------|-------|-------|
| Sabit | .684 | .306 | - | 2,237 | .026 |
| Bilgilendirmeye yönelik iletişim | .324 | .093 | .277 | 3,485 | .001* |
| Göreve yönelik iletişim | .059 | .071 | .055 | .823 | .411 |
| Geribildirim | -.020 | .081 | -.018 | -.251 | .802 |
| Tutum ve davranışa yönelik iletişim | .326 | .094 | .258 | 3,476 | .001* |

$F = 19,933$, $p<.01$, $R=.500$, $R^2=.250$

Tablo 8’de görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarının birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün ortak öğrenme boyutu algıları ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur ($R=.500$, $p<.01$). Örgütsel iletişim tüm boyutları birlikte, araştırmaya katılanların okul kültürünün ortak öğrenme boyutuna ilişkin algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %25’ini açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişimin bilgilendirmeye yönelik iletişim ($\beta=.277$, $p<.01$) ile tutum ve davranışa yönelik iletişim ($\beta=.258$, $p<.01$) boyutları araştırmaya katılanların okul kültürünün ortak öğrenme boyutuna yönelik algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Göreve yönelik iletişim ($\beta=.055$, $p>.05$) ve geribildirim ($\beta=-.018$, $p>.05$) boyutları okul kültürünün ortak öğrenme boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı

değişkenlerin okul kültürünün ortak öğrenme boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; bilgilendirmeye yönelik iletişim, tutum ve davranışa yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim boyutları olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde okul kültürünün ortak öğrenme boyutu üzerinde bilgilendirmeye yönelik iletişim ile tutum ve davranışa yönelik iletişim değişkeninin önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel iletişimin öğretmenlerin okul kültürü algılarını yordayan önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iletişime ilişkin dağılımlarda en yüksek ortalamanın geribildirim boyutunda, en düşük ortalamanın ise, göreve yönelik iletişim boyutunda olduğu görülmüştür. Genel olarak öğretmenler, örgütsel iletişimin tüm boyutlarında yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Bu sonuçlar, Akbal (2008), Bozkurt (2010), Celep (1992), Çetinkaya (2012), Çınar (2010), Şimşek (2003) ve Yüksel'in (2005) araştırma bulgularını desteklemektedir. Söz konusu araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki olduğu belirlenmiş, örgütsel iletişimin örgütte çalışanların kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğrenme açısından önemli olduğunu, personel gelişimi ve ortak öğrenmeler için yöneticilerin iletişim becerilerinin önemli olduğunu, iletişimde çift yönlü iletişimle yönetici ve öğretmen işbirliğinin önemli olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan Güneş (2007) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelediği araştırma sonucunda yöneticilerin iletişim becerilerini yeterince kullanmadıkları bulgusu araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Örgüt içindeki bireylerin anlaşılır şekillerde birbirleriyle düşünce, fikir ve duyguları paylaşma süreci olarak nitelenen örgütsel iletişimin geliştirilmesi ve kullanılması örgüt için önemlidir (Hargie, 2011; 29). Açıkalın, Şişman ve Turan (2007), okul yöneticisini tanımlarken; "okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişi" ifadelerini kullanmışlardır. Mellander (2008), personel gelişimi ve ortak öğrenmeler için yöneticilerin iletişim becerilerine dikkatleri çekmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişime yönelik algıların yüksek çıkması olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Okul kültürü boyutları açısından en yüksek ortalama ortak amaçlar boyutunda olurken, en düşük ortalamanın mesleki gelişme boyutunda olduğu görülmektedir. Okul kültürüne

yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise, meslektaş desteği boyutunu sırasıyla, işbirliğine dayalı liderlik ve öğretmen işbirliği boyutunun izlediği görülmektedir. Bu bulgu, Ada ve Ayık (2008), Çınar (1999), Demirtaş (2010), Harris (2000) ve Tanrıverdi (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ortak amaç/amaç birliği: öğretmenlerin okulun ortak amaçları için ne derecede işbirliği içerisinde olduğunu tanımlayan bir boyuttur (Gruenert, 2000; akt., Tanrıverdi, 2007). Liderlik ve kültür bir madalyonun iki yüzü gibi birbirinden ayrı düşünülemeyecek kadar iç içe konulardır (Schein, 2009). Bir örgüt olan okulda okul kültürüne ilişkin liderlikle ilgili bu elde edilen sonuçlar beklenmektedir. En yüksek düzeyde bulunan ortak amaçlar boyutunda da liderliğin payı oldukça büyüktür. Okul örgütünde örgütsel iletişimle ortak amaçlar oluşturma görevi en fazla yöneticiden beklenmektedir. Drucker (2008) liderlik tanımına getirmiş olduğu yeni bir yorumda “liderlik örgütte herkes tarafından paylaşılan bir sorumluluktur” demektedir. Okul kültürünü değerlendirirken bu açıdan bakıldığında, okul kültürünün alt boyutlarından ortak amaçlar boyutunda görülen en yüksek düzey daha anlamlı olacaktır.

Örgütsel iletişim boyutları ile okul kültürünün tüm boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgu, Aydın (2012), Azizoğlu, (2011), Cansu (2006), Dereli, (2010), Lal (2012), Ogbonna ve Harris (2000), Şimşek (2003) ve Yıldız (2006) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir. Söz konusu araştırmalarda, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin liderlik stillerinin örgütte bulunan kültürü etkileyeceği bulgulanmıştır. Drucker (1999) İletişimi, “biz” diyebilen bir grubun bireyleri arasında gerçekleşen etkileşim olarak tanımlarken örgüt kültürüne vurgu yapmıştır. İletişim örgütte kültür üretiminde, paylaşımında ve sürdürülmesinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda örgütte var olan iletişim sistemi, iletişim kanalları, iletişim yöntemleri ve kuralları örgüt kültürüyle oluşturulur (Tutar, 2003). Örgütsel iletişim kavramının özünde, örgütteki her bireyin yetiştirilip gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasına fırsat verildiğinde örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayabileceği inancı bulunmaktadır (Başaran, 2004). Bu bağlamda okul yöneticisinin liderlik özellikleri iletişim açısından önemli görülmektedir. Liderlik ve iletişim becerileri yönetimde ayrılmaz bir bütündür. Stewart vd. (2005) örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında meydana gelen değişmelerin, yöneticilere klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik ve iletişim gibi yeni becerilere de sahip olma zorunluluğu getirdiğini ifade etmektedirler. Robbins (2003) özünde insanı etkilemek yatan yönetim süreçlerinde, amaçları başarma doğrultusunda bir gurubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan liderliğin

önemini vurgulamaktadır. Hodgkinson (2001) da işbirliğine dayalı liderlerin geleceği görme ve yönetimin geleceğinde örgüt üyeleriyle iletişimin önemine vurgu yapmıştır.

Okul kültürünün tüm boyutları üzerinde, örgütsel iletişim ölçeğinin tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı olduğu bulunmuştur. Sadece meslektaş desteği üzerinde bilgilendirmeye yönelik iletişim değişkeni yordayıcı değildir. Örgütsel iletişim kavramı örgüt üyeleri arasında anlam aktarımı, anlam paylaşımı ve anlamların oluşturulmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgütsel iletişimin tanımında geçen fonksiyonları sayesinde, okul kültürü daha etkin hale gelecektir. Güçlü ve Sotirofski (2011), okul kültürünü tanımlarken, okulu oluşturan insanların ortak paylaşımlarından oluştuğunu belirtmektedirler. Karşılıklı etkileşimde bulunan örgüt üyeleri, iletişim yoluyla bir araya gelerek, ortak ilgi alanları hakkındaki bilgileri paylaşarak geliştirir ve biz duygusuna ulaştırırlar. Bir örgütteki kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir. Kowalski ve diğerleri (2008) yaptıkları araştırmada, okul kültürünü oluşturan etmenlerin en önemlilerinden birini paylaşımlar olarak ifade etmişlerdir. Robbins'de (2003) yönetimde iletişimin fonksiyonlarından birini, paylaşımı sağlama olarak belirtmektedir. Senge (1994), iletişime yöneticiyi lider yapan etmenler içerisinde yer vermiştir. Örgütlerde, yöneticilerin etkili eşgüdüm sağlama gibi yönetim fonksiyonlarının işletilmesi süreçlerinde simgeler üretilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve anlamlandırılması örgütsel iletişimle mümkündür (Hargie, 2011; Pradhan ve Chopra, 2008). Bu bağlamda, örgütün iç bütünleşmesini ve dışa uyumunu sağlayan varsayımlar (Robbins, 2001; Schein, 2004) olarak ifade edilen örgüt kültürünün oluşumunda iletişimin önemli bir payının olduğu söylenebilir.

Araştırmanın önemli sonuçları şu şekilde özetlenebilir: 1) Öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü boyutlarından en yüksek algılanan boyut ortak amaçlar olurken, en düşük düzeyde algılanan boyut mesleki gelişme olmuştur. 2) Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iletişim boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyut geribildirim olurken, en düşük düzeyde algılanan boyut ise göreve yönelik iletişim olmuştur. 3) Örgütsel iletişim ölçeğinin boyutlarının okul kültürünün tüm boyutlarıyla (işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme öğrenme) pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. 4) Okul kültürünün tüm boyutları üzerinde, örgütsel iletişim ölçeğinin tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı olduğu bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına dayanarak şu öneriler verilebilir: Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgütsel iletişimin yüksek düzeyde olması güçlü bir okul kültürünün oluşmasına yardımcı olacağı varsayımından

hareketle, örgütsel iletişimin, okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesindeki önemi hakkında okul yöneticileri bilgilendirilebilir. Araştırma sonuçları özellikle gözlem, görüşme ve mülakat gibi nitel araştırmalarla desteklenebilir. Bu araştırma örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bazı bulgular sunmaktadır. Yeni yapılacak çalışmalarda bu değişkenlerin farklı veri toplama araçları ve farklı örneklerle veya okul kültürünün oluşturulmasında etkili olan diğer değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi önerilebilir.

Kaynaklar

- Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış*, (2), 543-551.
- Ada, Ş. Ayık, A. (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-38.
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akıncı, B. (1996). *Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde örgüt içi iletişim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Altay, F., Aşkın K. (2012). Lise düzeyindeki okullarda yönetici ile öğretmen iletişimi: Dance sarmal iletişim modeli. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*,12. 43-50.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ateş, T. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale üniversitesi.
- Aydın, U. D. (2012). *Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Aydoğan, İ., Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*.30(1). 1-16.
- Azizoğlu, R. O. (2011). *Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: iki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*. 10-14.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejileri* (Çev: Ümit Şensoy). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Beycioğlu, K., Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(2), 191-223.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algularına göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boyaçlı, M. F. (2010). *Örgütsel bağlılığın artırılmasında etkin iletişim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Boydak, M. Ö. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, 24, 153-160.
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Brooks, İ. (2003). *Organisational behaviour* (Second Edition). Pearson Education Ltd. 240-242.
- Büyükoztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:8
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algularına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119 -161.
- Çalışkan, H. (2006). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürler iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.
- Çubukçu, Z., Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:157.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İzmir.
- Drucker, F. P. (2008). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. Leader to Leader Institute.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*, (Revised Edition). California: The Drucker Institute.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 135.
- Everson, S. T. (2012). *An educational leadership doctoral project: teacher evaluation policies and practices at the district level*. UMI Dissertation Publishing.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gökçe, D. (2011). *Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri konusunda öğretmenlerin görüşleri ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gökçe, D., Baskan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Gökçe, F. Kahraman, P. B. (2010). Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXIII (1). 173-206.
- Güçlü, N, Sotirofski, K. (2011). Vlora (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki liselerin örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(1), 1-28.

- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürel, S. (2012). *Stratejik yönelim bağlamında etkin iletişim: Bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- Harung, H. S., Dahl, T. (1995). Increased productivity and quality through management by values: A case study of Manpower Scandinavi. *The TQM Magazine*,7(2),13.
- Hodgkinson, C. (2001). Tomorrow, and tomorrow, and tomorrow: a postpostmodern purview. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 4(4). 297-307.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). *Educational administration theory, research and practice* (Çev. Edt. Selahattin Turan). Ankara: Nobel yayıncılık.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları
- Koşar, D. ve Yalçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 603-627.
- Kowalski, T. J., Lasley T, J., Mahone. J. W. (2008). *Data-driven decisions and school leadership: best practices for school improvement*. Boston: Pearson Education
- Kurt, T. (2004). *Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Küçükali, R. (2010). Eğitim yönetiminde liderlik. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 426.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning*. New York: Routledge
- Leonardi, P.M., Barley, W.C. (2011) Materiality as organizational communication: technology, intent, and delegation in the production of meaning. T. Kuhn (Ed.), *Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing*, içinde (101-122). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Mellander, K. (2008). *Öğrenmenin gücü: personel gelişimini destekleme* (Çev. S. Y. Kölay) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes* (Sixth Edition). Wadsworth, Cengage Learning.

- Nakpodia E. D. (2011). Principals and teachers' perceptions of communication and human resources management and their compliance with culture in Nigerian educational system. *Journal of Language and Culture*, 2(5), 82-90.
- Namlu, N. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ekip liderliği özellikleri ve iletişim becerilerine dayalı çatışma eğilimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Neimetzade, S. (2005). *Örgütsel iletişimde örgüt kültürünün etkisi Türkiye-Azerbaycan karşılaştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Okkalı, M (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Özgan, H., Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1).190-206.
- Phillip, C. S. (2005). *Okulu yeniden kurmak* (Çeviri: Yüksel Özden). Ankara: Nobel yayıncılık. 187-190.
- Pradhan, N. Cropra, N. (2008). *Communication skills for educational managers*. India: Book Enclave.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organisational behaviour* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Rusu, C. (2010). Theoretical and methodological aspects on organisational communication in higher education. *Quality Management in Higher Education*, 2, 243- 246.
- Sarak, A. (2007). *Farklı örgüt kültürleri ve örgütsel iletişim ilişkisi: Bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.7.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: a luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline*. NY: Bantam Doubleday Dell.

- Shelby, A. N. (2011). Organizational, business, management, and corporate communication: an analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*. job.sagepub.com.
- Stewart, C, Martin, K, Tyrone, P. (2005). *Managing and organisation*. SAGE Publication.
- Şahin, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*. Sayı:152, 81-102.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Sönmez, V., Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Terzi, A. R. 2005. İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 43, 423-442.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri algulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Kırıkkale üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türker, K. (2004). *Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi üniversitesi. Ankara.
- Yetim, A. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yıldız, Y. (2006). *Örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü. Gaziantep.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

Zaffron, S., Logan, D. (2010). *Performansın üç yasası* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist.

Extended Summary

Purpose

When the studies about the organizational communication are analyzed, it is seen that the subjects of job satisfaction, conflict management, motivation, burnout, identification, organizational learning, personal management, leadership are worked together with the organizational communication in the literature. Alongside these studies, there are also studies in school organization which examine communication and culture together. It has been concluded that these studies of culture affect the working communication system within the institution and there has been a positive relationship between school culture and the communication skills of managers. Although these studies in the literature examine the relationship of organizational communication with organizational culture from many aspects, it is seen that the studies examining the communication skills of managers in primary schools and the organizational culture have been in limited number. In terms of putting forward the relations between the organizational culture and the dimensions of school culture, this study can provide some findings to the school administrators for the development of organizational culture.

When it is considered that the organizational communication is important for the creation and development of school culture, it is hoped that the results of the research contribute significantly to the literature. In this context, the research is to answer to the following questions:

- 1-What is the level of primary school teachers' perceptions of organizational communication and school culture?
- 2-Are there meaningful relations between primary school teachers' perceptions of organizational communication and their perceptions of school culture?
- 3-Do primary school teachers' perceptions about the organizational communication significantly predict the school culture?

Method

The relations between the elementary school teachers' perceptions about the cultures of their serving schools and their perceptions towards the organizational communication have been examined in this survey model study. The dimensions of school culture, which are based on cooperation, leadership, teacher collaboration, Professional development, common goals, shared learning, and peer support, constitute the dependent variables of the study. The

independent variables are the organizational communication's dimensions towards informing communication, task-oriented communication, feedback, and attitude and behavior communication. It is considered that there will be a positive relation between the dimensions of school culture and organizational communication. In addition to this, the relations between the variables and the predictive levels of independent variables were examined in the study since the current research findings were not seen sufficient to establish cause and effect relationship between dependent and independent variables.

This study was carried out on the primary school teachers who served in the primary schools depending on the Ministry of Education in 2012-2013 academic year in Aziziye, a central province of Erzurum. The sample of this study consists of 244 teachers who work in 15 primary schools identified by simple random sampling method. 99 of the participants were female and 145 male. When the distribution of elementary school teachers according to seniority is examined, it is seen that 35(%14,3) of these teachers have 1-5 years seniority,41(%16.8) have 6-10 years,80(%32.8) have 11-15 years,48(%19,7)have 16-20 years,40(%16,4) have 21 years and it's over.

Primarily, by determining the arithmetic average value of the substances contained in each sub-scale in order to be resolved the problems in the study, a score for that factor was calculated. Analyses were carried out over these factor scores. In the calculation of the relations between the variables, Pearson Product Moment Correlation Coefficient (r) was used. In addition to this, Multiple Linear Regression Analysis was used for the purpose of determining the independent variables' levels of procedure to the dependent variables.

Results

In this study the relations between the perceptions of primary school teachers about organizational communication and school culture have been examined. The results of the study support the idea that organizational communication is an important variable which predicts school culture perceptions of teachers.

Important results of the study can be summarized as follows: 1) while the highly perceived dimension among the school culture dimensions became the common objectives according to the perceptions of teachers, the dimension assessed in the lowest level became the professional development. 2) According to the perceptions of teachers, while feedback became the dimension perceived at the highest level among the dimensions of organizational communication, the task-related communication became the dimension perceived at the lowest level. 3) It has been seen that the dimensions of organizational communication scale have a positively meaningful relationship with all aspects of the school culture (collaborative

leadership, teacher collaboration, professional development, common goals, shared learning, and peer support learning). 4) It has been found that the dimensions of organizational communication scale towards attitude and behavior and its dimensions towards communication and informing are a significant predictor.

Discussion

According to the results of study, it has been seen that the level of feedback has the highest average in the distributions related with organizational communication; the task-oriented communication has the lowest average in dimension. Generally, teachers have a high level of perception in all aspects of organizational communication. The development and usage of organizational communication, which is described as the process of sharing thoughts, ideas and feelings in understandable ways by the individuals within the organization, is important for the organization. In terms of the dimensions of school culture, it has been observed that the highest average is in the dimension of common purpose, but the lowest average is in the dimension of professional development. When it is looked at the other distributions related with the school culture, it has been seen that the dimension of peer support is followed respectively by collaborative leadership and the dimension of teacher collaboration. Common purpose/unity of purpose: It is a dimension which defines to what extent teachers are in collaboration for the common purpose of school. Leadership and culture are, like two sides of a coin, so intertwined issues that cannot be considered separately from each other. These obtained results about the leadership related with school culture are expected in the school as an organization. Leadership has quietly large dimension even in the common goals which are located at the highest level. The task of creating common goals with organizational communication is more expected from managers in school organization.

A positive, meaningful relationship was found between the dimensions of organizational communication scale and all dimensions of the school culture. This finding supports the relation existing in literature between organizational communication and organizational culture. Drucker (1999) emphasizes the dimension on the organizational culture when defining communication as the interaction between the members of a group who can say 'we'. Communication has been effective in producing, sharing, and sustaining culture in the organization. At the same time, the existing communication system in the organization, communication channels, communication methods, and rules are created with the organization culture.

It has been found that the dimensions of organizational communication scale towards attitude and behavior, towards communication and informing are an important predictor on all

aspects of school culture. The communication variable towards informing just only on peer support is not a predictor. The concept of organizational communication is the meaning transfer, meaning sharing and meaning creation between the members of organization. Owing to the functions in the definition of organizational communication, school culture will become more effective. Güçlü and Sotirofski (2011), when defining school culture, points out that people forming the school consist of common shares. The members of organization in mutual relations, by coming together through communication, develop information about the issues related with their common interests and help this information arrive to the feeling of us. The formation of culture in an organization takes place through the communication activities. These expressions also support the obtained results. Senge (1994) placed communication among the factors which make manager a leader. This importance of communication puts itself in a more degree when viewed in terms of educational institutions based on communication in the foreground. Particularly it can be said that forming communication is a prerequisite for maintaining the functions of educational institutions and the realization of the intended objectives in education. In this context, communication has an important role in the formation of organizational culture expressed as the assumptions which provide the organization's internal integration and external adoption.