

# İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler\*

Mustafa FİDAN<sup>1</sup> & Rıdvan KÜÇÜKALİ<sup>2</sup>

## ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaçla Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeniyle çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemede Pearson Korelasyon Katsayısı Hesaplama ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucu, ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca iletişim becerileri ölçeğinin bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutları ve toplam puanları birlikte, ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin % 49'unu açıklamaktadır. Bunun yanında göreve yönelik iletişim alt boyutu örgütsel değerlerin yordayıcısı değildir.

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

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.41.16>

\*Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde kabul edilen, Eylül 2013 tarihli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışmanın bir bölümü, Haziran 2013'te Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nde düzenlenen 5. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup>Arş. Gör. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, Elektronik posta: mfidan@erzincan.edu.tr.

<sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü, Elektronik posta: ridvankucukali@atauni.edu.tr

## GİRİŞ

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden biri olarak iletişim becerileri ile ilgili alanyazın incelendiğinde, çok sayıda konuyla ilişkisel çalışmalar yapılmıştır (Celep, 1992; Craig, 1999; Çubukçu & DüNDAR, 2003; Langer, 2005; Yüksel, 2005; Çalışkan, 2006; Arısoy, 2007; Çelik, 2007; Güneş, 2007; Özgan & Aslan, 2008; Okkalı, 2008; Cesur, 2009; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Şahin, 2010; Yetim, 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Shelby, 2011; Schoeneborn, 2011; Altay & Aşkın, 2012). İletişim becerileri konusu kadar çalışılmasa da, örgütsel ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturan öğelerden bir diğeri olan örgütsel değerlerin önemi yönetim alanyazınında giderek artmaktadır (Padaki, 2000). Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde değerler konusu; insan kaynakları yönetimi, örgütsel mükemmeliyet, stratejik yönetim, liderlik, örgütsel dayanışma, motivasyon, örgütsel performans, örgütsel bağlılık ve kültür konularıyla ilişkisel olarak çalışılmıştır (Rokeach, 1969; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992; Bowden, 2000; Finegan, 2000; Nakamura, 2000; Ogbonna ve Harris, 2000; Padaki, 2000; Battal, 2007; Buchko, 2007; Mowles, 2008; Zhang, Dolan & Zhou, 2009). Bunlarla beraber okul yönetiminde değerler konusu son zamanlarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Ekşi, 2003; Sağnak, 2003; Bergley & Leonard, 2005; Dolan, Garcia & Richley, 2006; Sezgin, 2006; Yılmaz, 2007; Lalek, 2007; Taşdan, 2008; Karataş, 2009; Milton, 2011). Özellikle Türkiye’de yapılan çalışmalarla, diğer ülkelerdeki çalışmaların tarihleri karşılaştırıldığında, değerler konusunun yeni bir alan olarak çalışıldığı görülmektedir. Çoğunluğu yakın tarihli olan bu çalışmalarda değerler konusu birçok konu ile ilişkisel veya tek başına araştırılmış olmakla beraber, iletişim ve değer konularını ilişkisel inceleyen bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Bu bağlamda var olan eksiğin giderilmesine küçük de olsa bir katkı sağlama çabasının ürünü olan bu çalışmada, genellikle iletişimle kültürün ilişkisini inceleyen çalışmalardan yararlanılmıştır. Kültür ve iletişim konularının örgüt yaşamında araştırıldığı bu çalışmalar (Neimetzade, 2005; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Azizoğlu, 2011) incelendiğinde iletişimin değerlerle olan ilişkisinin de alt boyutlarda incelendiğinin yer yer görülmesi bu düşüncemizi desteklemektedir. Ayrıca Deal ve Kennedy’nin güçlü bir kültürü değerler, kahramanlar, törenler ve kültürel ağ olmak üzere dört temel bileşenle tanımlaması ve bu tanımlamada değerlerin diğer üç bileşenin de belirleyicisi olduğunu ifade etmesi bu kanaati desteklemektedir (Miller, 2012, 83). Ayrıca birçok çalışmada değerler, örgüt kültürünün çekirdeği, kalbi, olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz, 2008, 80). Bunların yanında liderlik ve yönetim becerileri ile değerler ve kültürün incelendiği çalışmalarda da iletişim ve değerler beraber görülebilmektedir (Hodgkinson, 1991; Çınar, 1999; Begley, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Beck, 2005; Shapiro, 2006; İra, 2011). Ayrıca örgütsel iletişimin okul örgütünde farklı konularla çalışıldığı çok sayıda araştırma, bu çalışmaya hem alanyazın açısından hem de sonuçların değerlendirilmesi açısından katkı sağlamıştır. Yine örgütsel değerleri okul örgütünde çalışılan birçok çalışmadan da yararlanılmıştır (Sağnak, 2003; Sezgin, 2006; Lalek, 2007; Yılmaz, 2007; Taşdan, 2008).

### İletişim Becerileri

İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde tanımlanabilir (Baker & Shaw, 1987 Akt: Korkut, 2005). Bir diğer tanımda iletişim becerileri, kişinin haklarını, gereksinimlerini, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, gereksinimlerine ve memnuniyetine zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve açık iletişim

kurabilmesidir. Yönetici açısından bakıldığında ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşim içindeyken, onları çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir (Hargie, 2011, 20-24).

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında zamanla değişimler olmaktadır. Gün geçtikçe iletişimin hem örgütsel yapının hem de yönetimin aracı olma rolü daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumda yöneticiler klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, iletişim vb. gibi yeni becerilere de sahip olmak zorundadırlar. Bir yöneticinin yaptığı her işte iletişimin payı oldukça büyüktür. Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar (Stewart, Martin & Tyrone, 2005). İletişimin yönetim açısından önemi, "iletişim kuramıyorsanız eğer yönetici olamazsınız" ifadesiyle özetlenebilir. Bu bağlamda Amerikan Yönetim Derneğinin 2003'te üyeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, üyelerine "hangi özellikler sizi etkili bir lider yapar?" şeklindeki araştırma sorusu sonuçları da iletişimin önemini vurgulamaktadır. Üyeler bu soruya birinci özellik olarak iletişim cevabını verirken; ikinci ve üçüncü özellik olarak, özünde iletişime dayanan motive etme ve takım kurma cevabını vermişlerdir (Barker, 2011, 8)

Yönetimde iletişimin fonksiyonları, kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003, 133). Bununla beraber yöneticilerin iletişim sürecini kullanma amaçları; 1) insan davranışını değiştirme, 2) örgütte bir haberleşme ağı kurma, 3) kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, 4) yetkinin görevlerini gerçekleştirme, 5) etkili bir koordinasyon sağlama olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2010, 110). Yöneticiler belirtilen bu amaçlarla iletişim sürecini kullanarak, kendi örgütleri ve üyeleri için lider konumuna yükselebilmektedirler. Ancak bu sayededir ki, yöneticinin yaşam boyu sergilediği çabaların yan ürünü olarak doğal lider olma durumu gerçekleşecektir (Senge, 1994, 334). Atik de (2009) yaptığı araştırma sonucunda, ilköğretim kurumlarında yöneticilerinin iletişim becerilerinin en fazla etkilediği değişkeni, liderlik kalitesi olarak belirtmiştir.

Okulda öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişi (Açıkalın, Şişman & Turan, 2007, 90) olarak yöneticiler, hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmak üzere okulun tüm kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak ortak çaba, ortak beklenti ve ortak arzu oluşturma uğraşındadırlar. İnsan kaynağı, hedeflere ulaşmada okulun kaynakları arasında çok önemli olmakla birlikte; ihtiyaç duyulan diğer kaynaklardan en üst derecede faydalanmada da kilit bir role sahiptir (Mullins, 2005, 201). İşte bu derece önemli olan insan kaynağını etkili yönetmede, okul yöneticisinin iletişim becerileri hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütte doğan, örgütlerle dolu bir dünyada yaşayıp yine bir örgütte ölen insanlar olarak, örgütlerin merkezini oluşturan iletişimin önemini yadsıyamayız (İllich, 2012, 7). Biz bilmeliyiz ki, örgütün kalbi, diğer örgütsel süreçlerin eksenini ve yöneticinin iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç olan iletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilirler (Bursalıoğlu, 2010, 110; Pradhan & Chopra, 2008, 125).

### Örgütsel Değerler

Değerler, bu alanın en kabul gören ismi olan Rokeach (1973) tarafından, belirli davranışların ya da sonuçların kişisel ya da toplumsal olarak kabul edilebilir olup olmadığını işaret eden, tercihlerde varlığını hissettiren, sürekliliği olan inançlar olarak tanımlanmıştır (Akt: Finegan, 2000; Lyons, Higgins & Duxbury, 2010). Değerler, çalışmayla ve çalışma çevresiyle ilgili, "doğru" olanı ayırt etme veya tercihlerinde önceliği değerlendirme standartlarıdır (Dose, 1997). Değerler, arzu edilen, amaçlanan, önem

düzeyleri değişebilen ve insanlara yaşamlarında rehberlik eden prensipler, yol gösteren ilkelerdir (Schwartz vd., 2001).

Her örgütün çalışmaları, çabaları ve iş yapma yolları hakkında bazı temel inançları vardır. Bu inançlar nispeten kalıcı uygulamalara dönüşmektedir ve bunlar örgütsel değerler olarak adlandırılabilirler (Padaki, 2000). Örgüt bağlamındaki çeşitli sosyal süreçlerde gelişen ve örgüt eylemlerinin temelini oluşturan, kalıcılığı olan örgüte özgü anlayış, iklim ve değerlere örgütsel değer denilmektedir (Şişman & Uysal, 2012, 163).

Her yönetim sisteminin, örgütte bir şeyler yapmanın yolları konusunda belirli bir varsayımı vardır. Bu genel varsayım olmadan, kaliteli ve vurucu hamlelerle sonuçlar üretmek hiçbir zaman mümkün olamaz. Bu varsayım ve genel inançları içeren örgütsel değerler, hafife alınması mümkün olmayacak kadar önemlidir. Bu ölçüde önemli olan değerler, periyodik olarak yeniden gözden geçirilmeli ve örgütsel değerlerle yönetim sistemleri arasındaki uyumluluk sürekli kontrol edilmelidir (Padaki, 2000).

Kurumları her zaman ayakta tutan belirli değerleri olmalıdır. Sağlam değerleri olan kurumlar değişen koşullara ayak uydurabilir ve kendilerini yenileyebilirler (Erdoğan, 2012, 55). Bir örgütün oluşturulması, değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle; yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tüketilmesi ile gerçekleşmektedir (Vurgun & Öztop, 2011). Örgütsel süreçlerde değerlerle davranış arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Bireylerin örgüt içerisinde “ne söyledikleri” ile “ne yaptıkları” arasındaki ilişki değerlerle açıklanabilir (Fowler, 2005 Akt: Hine, 2008).

### **Örgütlerde İletişim Becerileri ve Değerler**

Örgütlerin iletişim vb. konuları hakkında düşünce karmaşıklığı oluşturabilecek nedenlerden birincisi, örgüt hakkındaki düşünce karmaşıklığıdır. Beş kritik özellikte tanımlanan örgütlerin iyi bir şekilde anlaşılması, örgütsel diğer konularda da düşünce karmaşıklığını giderecektir. Bu maddelerden her birini anlamak, örgütü anlamak için zihinlere kolaylık sağlayacaktır. Örgüt hakkında kritik bilgi verecek olan bu beş özellik şunlardır (Miller, 2012, 31): 1) Bir sosyal topluluğun varlığı, 2) Örgütsel ve bireysel hedefler, 3) Faaliyetlerin koordinasyonu, 4) Örgütsel yapı, 5) Örgütü çevreye yerleştirme. Bir örgütte bu maddeler çok iyi analiz edilebilirse o örgütün her türlü konusuyla ilgili daha net sonuçlar ortaya konulabilecektir. Öte yandan, her örgütün benzersiz olduğu da örgütsel çalışmalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle stratejik iş için bir klişe yöntem ve yaklaşımın organizasyona maksimum fayda garanti edeceği asla düşünülmemelidir (Langer, 2005, 247). Bu bağlamda örgütte bulunan değerlere iş düşmektedir. İnsanlarca ve insan için kurulan yerler olarak örgütlerde, bireyler ortak amaçlar takip etmek için bir araya gelirler. Bundandır ki içindeki bireylerin değerleri ve eğilimleri hakkında bilgi ve bulgu olmadan örgütlerin politika ihtiyaçları hakkında pek bir şey bilinemez (Lafleur, 2005).

İnsanlar arasında organize olma ve bir araya gelme, bilim adamları tarafından iletişim yoluyla gerçekleştirilen bir süreç olarak tanımlanma eğilimindedir. Bu tanım örgütlerin iletişim tarafından oluşturulduğunun önemli bir kanıtıdır. İletişimin bu kurucu yönü Deetz (1994) tarafından “mesajlar, aktif bir anlam, algılar ve duygu üretiminin bir parçasıdır” şeklinde desteklenmektedir. Yine aynı yerde örgüt içindeki anlamların, değerlerin, uygulamaların, kuralların iletişim yoluyla üretildiği vurgulanmıştır. Biz buradan şöyle diyebiliriz ki iletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. İletişim örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar sağlayarak kurumsallaşmasını temin eder (Leonardi & Barley, 2011). İletişim bu yönüyle, bir örgüt içinde birleştirici bir anlayış olarak tanımlanabilir (Miller, 2012, 32).

Örgütsel iletişim, örgütteki her bireyin yetiştirilip gizilgüçlerinin ortaya çıkarılmasına fırsat verildiğinde örgüte özgü değerler üretebileceği inancını savunmaktadır (Başaran, 2004).

Örgütsel iletişim sürecinde kullanılan işaretler ve semboller simge olarak adlandırılırlar. Örneğin toplumsal ilişkilerde dil, ekonomik ilişkilerde para semboldür. Örgütler, iletişim sürecinde kendilerine özgü karmaşık simgeler sisteminden yararlanırlar. Örgütteki üyeler için değeri ve anlamı olan öğrenilmiş uyarıcılar olan simgeler, iletişime katılanların fiziksel ve kültürel özelliklerinden etkilenir. Yani bu simgelere anlam yüklerken örgütün değerleri belirleyici olmaktadır. Örgütsel ilişkilerde kullanılan bu simgelerin örgütün bütün bireyleri için ortak anlam ifade edecek şekilde anlamlandırılması örgütsel değerlerle mümkün olabilecektir (Gürgen, 1997, 11). İletişim sürecinde etkileşen bireyler benzer anlayış ve değerlere sahip olmaları aradaki mesajda kullanılan simge, sembol ve kodlara benzer anlam vermelerini dolayısıyla da anlaşmalarını sağlayacaktır. Çünkü örgütlerde iletişim, algı ve beklentileri etkileyen/belirleyen değerlere ihtiyaç duymaktadır. İletişim hiçbir zaman “ben” ve “sen” arasında gerçekleşmez. İletişim “biz” diyebilen bir grubun bir bireyi ile bir diğeri arasında gerçekleşendir. Bu anlamda iletişim ve bilgi henüz birbirine bağımlı olmakla beraber farklıdır. Bilgi, iletişimde önkoşuldur. Kullanılacak olan bilginin alınmak için kodlanması şöyle dursun, alıcı tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu durum iletişim sürecinde bazı karşılıklı mutabakatlar gerektirir. İletişim, bilgiye bağımlı olmayabilir, doğrusunu söylemek gerekirse en mükemmel iletişim tanımı, "paylaşılan deneyimler" dir. İletişimde algı bilgiden daha önceliklidir (Drucker, 1999, 318-320). Örgütlerin bireyleri arasında değerlerle oluşturulan ortak algı birliği ile iletişim sürecinde gönderilen mesajlar yerine daha kolay ulaşır ve ulaşan mesajların anlaşılması daha kolay olur.

Bir örgütte iletişim sistemi örgütün değerlerinden bağımsız olamayacağı gibi, değerlerden etkilenerek biçimlenir. İletişim bir yandan örgütte değer üretiminde, paylaşımında ve sürdürülmesinde etkili olurken, örgütte var olan iletişim sistemi, iletişim kanalları, iletişim yöntemleri ve kuralları örgütsel değerlerle oluşturulur (Tutar, 1997, 165). İletişim eğer alıcının istekleri, değerleri ve amaçları ile uyum içindeyse güçlüdür. Eğer uyumlu değilse mesajın alınmama ihtimali söz konusudur. Bununla birlikte iletişimin güçlü olduğu yerde de değerlerde ve isteklerde bir dönüşüm meydana gelecektir (Drucker, 1999).

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve örgütsel değerler hakkındaki görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ve örgütsel değerlere ilişkin görüşleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algısı örgütsel değerler ile ilgili algısının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?



## YÖNTEM

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel değerlerin ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda araştırma tarama modellerinden iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelindedir (Karasar, 2011).

### Evren-Örneklem

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

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişimin becerileri düzeyini belirlemek amacıyla Celep (2000) tarafından geliştirilen "İletişim Becerileri Ölçeği" ve ikinci bölümde ise örgütsel değerlerin düzeyini belirlemek amacıyla Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen "Örgütsel Değerler Ölçeği" bulunmaktadır. Bu ölçekler geliştiren kişiler tarafından daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir.

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

Örgütsel değerler ölçeğinin güvenirlik analizi sonucu Yılmaz (2007) tarafından  $\alpha=.94$  bulunan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı bu çalışmada ise  $\alpha=.96$  olarak belirlenmiştir. 25 maddeden oluşan örgütsel değerler ölçeği tek boyutludur. Ölçek, 1-Önemsiz seçeneğinden 5-Önemli seçeneğine doğru uzanan Likert tipi bir yanıt ölçeği yanıtlanmaktadır. Ölçekten alınan puanın yükselmesi belirtilen örgütsel değerlerin önemli görüldüğüne, düşmesi ise önemsiz görüldüğüne işaret etmektedir.

*İletişim Becerileri Ölçeği:* Celep (2000) tarafından geliştirilen "İletişim Becerileri Ölçeği" Yetim (2010) tarafından yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 boyutta açıklandığı görülmüştür. Bu boyutlar, göreve yönelik iletişim (5 madde), bilgilendirmeye yönelik iletişim (11 madde), geribildirim (7 madde) ve tutum ve davranışa yönelik iletişim (11 madde).

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

## Veri Analizi

Erzincan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü'nün katkılarıyla hazırlanan ölçeklerin uygulanması, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada mevcut durumu ortaya koymak için betimsel istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Tablo 1’de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve örgütsel değerlerin düzeylerine ilişkin frekans ve ortalama sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve örgütsel değerler konusunda öğretmenlerin görüşleri

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Göreve yönelik iletişim	462	3,76	0,79
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	462	3,85	0,75
Geribildirim	462	3,75	0,81
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	462	3,81	0,71
İletişim becerileri ölçeği toplam puan	462	3,80	0,65
Örgütsel değerler	462	3,88	0,76

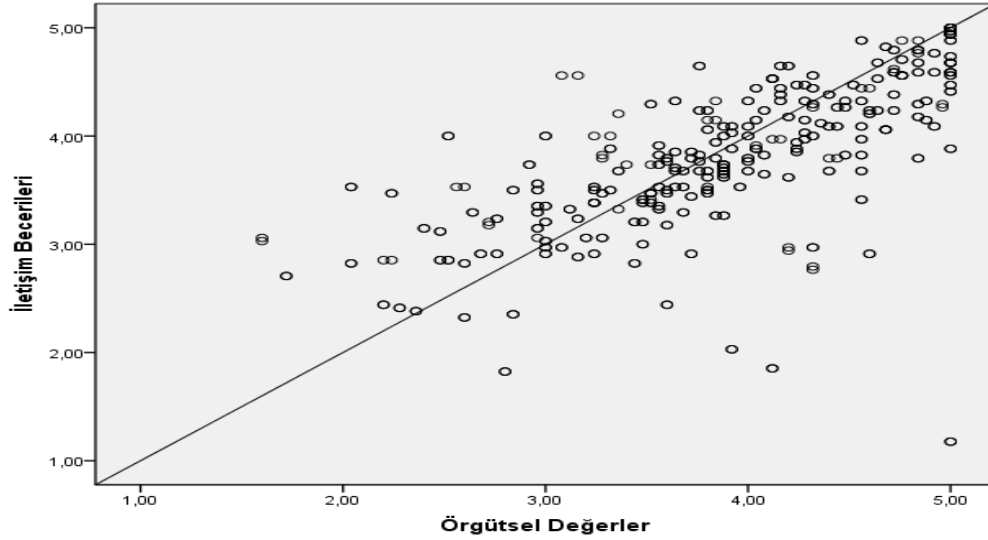
Tablo 1’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerine ilişkin öğretmen algıları toplamda  $\bar{x} = 3,80$  olarak belirlenmiştir. Bütün alt boyutlarda  $\bar{x} = 3,45$  (katılıyorum düzeyi) üzeri bir ortalama görülmekle beraber iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutlarından “bilgilendirmeye yönelik iletişim” alt boyutunda öğretmen görüşleri en yüksek ( $\bar{x} = 3,85$ ), “geribildirim” alt boyutunda ise en düşük ( $\bar{x} = 3,75$ ) düzey görülmektedir. Diğer alt boyutlardan “tutum ve davranışa yönelik iletişim” ( $\bar{x} = 3,81$ ) ve “göreve yönelik iletişim” alt boyutlarında da ( $\bar{x} = 3,76$ ) oldukça yüksek düzeyde bir sonuç bulunmuştur.

Çınar’ın (2010), “İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini öğretmen görüşlerine göre tespit edilmesine” yönelik çalışma sonuçları, bu çalışma bulgularıyla benzer niteliktedir ( $\bar{x} = 3,57$ ). Çetinkaya’nın (2012) yapmış olduğu, “ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi” konulu çalışma sonuçları da genel iletişim becerileri düzeyi açısından bu çalışmayı destekler niteliktedir ( $\bar{x} = 3,52$ ). Ayrıca Küçükali’nin (2001) yönetici becerilerine ilişkin çalışmasında, öğretmenlerce en yüksek ortalama iş ortamında kişilerarası ilişkilerde saygılı davranma becerisinde görülmüştür. Bu çalışmalar da ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen algılarında oldukça önemli olduğu yargısını desteklemektedir.

Öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değerlere ilişkin algıları oldukça yüksek düzeydedir ( $\bar{x} = 3,88$ ). Yılmaz’ın (2007) yapmış olduğu “İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları” isimli çalışması da bu sonucu desteklemektedir. Ayrıca Jaakson’un (2010) değerlerle yönetimi bakış açısıyla örgütsel değerler kavramını açıklığa kavuşturmak amaçlı çalışması sonucunda örgütsel değerlerin kurumlarda etkili olması gerektiği bulgusu önemlidir. Bu sonuçla, örgütsel

amaçların gerçekleştirilmesinde olabildiğince değerlerden faydalanılması gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Şekil 1’de yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramına yer verilmiştir.



Şekil 1. İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramı

Şekil 1’den de izlenebileceği gibi ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında doğrusal bir ilişki görülmektedir. Şekil 1’deki bu sonuçla bir neden sonuç ilişkisinden çok, değişkenlerin birlikte hangi düzeyde ve yönde değiştiği konularında fikir verme amaçlanmıştır (Kalaycı, 2010, 120). Bulunan bu doğrusal ilişki bizi aralarındaki ilişkinin anlamlılığını bulma konusunda “Pearson Korelasyon Katsayısı” “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizine yöneltmiştir.

Tablo 2’de öğretmenlerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler algılarına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerleri anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,969	,149	-	6,501	,00	-	-
Göreve Yönelik İletişim	-,231	,065	-,254	-3,875	,02	,31	-,192
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	-,194	,056	-,215	-3,472	,00	,39	-,160
Geribildirim	-,121	,070	-,129	-1,744	,08	,54	-,081
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	,093	,110	,087	,845	,39	,67	,040
Toplam	,985	,195	,863	5,045	,00	,68	,230

R= 0,702 R<sup>2</sup>=0,493  
F =110,982 P=,000



Tablo 2’de yöneticilerin iletişim becerileri ile (yordayıcı değişken) kurumların örgütsel değerleri (yordanan değişken) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. İlköğretim kurumlarındaki örgütsel değerler ile göreve yönelik iletişim ( $r=0,31$ ), bilgilendirmeye yönelik iletişim ( $r=0,39$ ), gerebildim ( $r=0,54$ ) ve tutum ve davranışa yönelik İletişim ( $r=0,67$ ) alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak, diğer değişkenler kontrol edildiğinde tutum ve davranışa yönelik iletişim dışındakilerle örgütsel değerler arasında bir ilişki belirlenmemiştir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde kurumların örgütsel değerleri ile tutum ve davranışa yönelik iletişim arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,40$ ) bir ilişki vardır. İletişim becerileri ölçeği alt boyutlarından bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve toplam puanları birlikte örgütsel değerlerle yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir ( $R=0,70$ ,  $R^2=0,49$ ,  $p<.01$ ). Adı geçen alt boyutlar ve toplam puanlardan oluşan bu dört değişken birlikte, ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin % 49’unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel değerler üzerindeki göreceli önem sırası; toplam, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişimidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, toplam ve bilgilendirmeye yönelik iletişim değişkenlerinin, ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerler üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı (açıklayıcı) olduğu görülmektedir. Geribildirimle tutum ve davranışa yönelik iletişim değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki korelasyon katsayısı hesaplama sonuçlarına göre, yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki, iletişim becerilerinin alt boyutlarından “göreve yönelik iletişim” ile düşük “bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “gerebildim” ve “tutum ve davranışa yönelik İletişim” ile de orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir şekilde bulunmuştur.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ile iletişim becerilerinin örgütsel değerleri yordama düzeyi incelenmiştir. Buna göre, iletişim becerileri ölçeği alt boyutlarından bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve toplam puanları birlikte örgütsel değerlerle yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Adı geçen alt boyutlar ve toplam puanlardan oluşan bu dört değişken birlikte, ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin % 49’unu açıklamaktadır. Bunun yanında göreve yönelik iletişim değişkeni ile örgütsel değerler puanları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Göreve yönelik iletişim alt boyutunda görülen, diğer alt boyutlara nazaran düşük puanlar Yetim (2010) tarafından yapılan çalışmada da aynı şekilde düşüktür. Bu durum, yöneticilerin iletişim becerilerinin göreve yönelik iletişim alt boyutunda öğretmen algılarına göre diğer boyutlardan daha az yeterli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Göreve yönelik iletişim puanları ortalamasındaki bu düşük olma durumu, korelasyona da regresyona da yansımıştır. Korelasyon sonuçlarında düşük düzeyde bir ilişki gözlenirken, regresyon analizinde ise ilişki gözlenmemiştir. Yetim’in yaptığı çalışmada da regresyon analizi sonuçlarına göre benzer şekilde, “göreve yönelik iletişim” alt boyutu yordayıcı olamamıştır.

Şahin (2010) iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konularını ilişki olarak çalıştığı araştırmasında, iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca Yüksel’in (2005) “iletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri” konulu çalışmasına göre, iletişim değişkeni iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir

tahmin edicisidir. Bu çalışmalar da yapılan çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Leonardi ve Barley'in, (2011) ifadesiyle iletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değildir. Örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar oluşturarak kurumsallaşmanın temin edilmesi de iletişimle mümkündür. Araştırma sonucunda örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın % 49'unun ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklanabileceği bulgusu bu ifadelerle desteklenmektedir. Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin incelendiği çalışmada Dereli (2010) kültürle iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar elde etmiştir. Örgütlerde var olan örgütsel kültür özelliklerinin, örgütün iletişimi üzerindeki etkisi bu çalışmada vurgulanmıştır. Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise Azizoğlu (2011), işletme çalışanlarının iletişim süreçlerinin buldukları kültürden büyük oranda etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç örgütsel kültürün merkezi olarak ele aldığımız değerlerin iletişimle ilişkisinin ortaya konulduğu bu çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen, ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı sonucu hem örgütsel iletişim hem de değerler alanyazını için önemli görülmektedir. Şimdiye kadar örgütsel iletişim alanyazınında var olan çalışmalara ek olarak bu sonuçlarla, iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında önemli bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Özellikle iletişimle değerlerin ilişkisini inceleme konusunda, değerler-kültür ve kültür-iletilişim ilişkisinin örgüt yaşamında araştırıldığı çalışmalardaki sonuçlarla örtüşen nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Neimetzade, 2005; Cansu, 2006; Dereli, 2010; Azizoğlu, 2011). Bu çalışmalar örgütsel iletişimin örgüt kültürü ile ilişkisinin örgüt için önemini vurgulayan çalışmalardır. Elde edilen sonuçlarda yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında da önemli bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Yönetim alanının sözü dinlenir kişilerinden Drucker'in (1999) özellikle belirttiği iletişimle değerlerin ilişkisi, bir örgüt için iletişimle değerlerin ayrı düşünülmeceği, bu çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca Gürgen (1997) ve Tutar (1997) yaptıkları değerlendirmelerde değerlerin ve iletişimin yönetim süreçlerinde örgütler için birbirini tamamlayan yönünü vurgulamışlardır. Bu vurgu da elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Rokeach'ın (1969) değerlerin toplumdaki rolünü ortaya çıkarma amacıyla yaptığı çalışmanın ardından değerler konusu yönetim alanında yoğun olarak çalışılmaya başlanmıştır. Yönetimde değerlerin yeri ve önemini belirlemeye dönük birçok çalışmada değerlerin, örgütsel dayanışma ve motivasyon, örgütsel performans, örgütsel bağlılık gibi birçok konuyla ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Finegan, 2000; Ogbonna & Harris, 2000; Padaki, 2000; Schwartz vd., 2001; Mowles, 2007; Zhang, Dolan & Zhou, 2009; Jaakson, 2010). Zhang, Dolan ve Zhou (2009) insan kaynakları yönetimi konusunda yapmış oldukları çalışmalarda değerlerin önemine ilişkin bulgulara yer vermişlerdir. Kurumların örgütsel değerlere göre yönetilmesinin insan kaynağını yönetmede rolüne vurgu yapmışlardır. Ayrıca Buchko (2007) ve Ogbonna ve Harris (2000) yaptıkları çalışmada liderlikle değerlerin ilişkisini vurgulamışlardır. Vurgun ve Öztıp (2011) değerlerin örgüt ve yönetim açısından önemini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada değerlerin, yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümüne etki etmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmayla elde edilen iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişki bu sonuçla beraber daha anlamlı hale gelmiştir.

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

İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerlerin ilişki çalışıldığı bu araştırma sonucunda şu öneriler verilebilir: 1) İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özde okul yöneticileri genelde ise eğitim yöneticilerine etkili okul hedefinde bu ilişkiden faydalanmaları tavsiye edilebilir. 2) Göreve yönelik iletişim alt boyutunda görülen düşük ortalamanın nedenleri derinlemesine incelenebilir. 3) İletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişkinin önemi belirten bu sonuçlar öğretmenlere ve yöneticilere anlatılmalıdır. 4) İletişim becerileri konusu ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi belirlenen örgütsel değerlerin, okul örgütünde diğer konularla da çalışılması ve ilişkisinin ortaya konması sağlanmalıdır. 5) İletişim becerileri ile değerlerin ilişkisini inceleyen çalışmalar diğer eğitim kademelerinde de yapılabilir. 6) Bu çalışmanın sonuçları yapılacak nitel çalışmalarla da desteklenebilir.

#### KAYNAKLAR

- Açıkalm, A., Şişman, M. & Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 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.
- Atık, L. (2009). İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydoğan, İ. & Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *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. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. London: Kogan Page Limited.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Akademi Yayınları.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Beck, C. (2005). Values, leadership and school renewal. *The values of educational administration* (Eds: P. T. Begley & P. E. Leonard). USA: Taylor & Francis. pp. 244-254

- Begley, P. T. (2000). Values and leadership: theory development, new research, and an agenda for the future. *The Alberta Journal of Educational Research*, XLVI (3), 233-249.
- Bergley, P. & Leonard, P. E. (2005). *The values of educational administration*. New York. Taylor & Francis.
- Bowden, P. (2000). Delivering organizational excellence by employee values management *Total Quality Management*, 11, 4-6.
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (1), 36-50.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cansu, O. C. (2006). Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/19928CEVAT%20CELEP.pdf>.
- Cesur, H. (2009). Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M H., Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13 (31), 9-34.
- 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, Gaziantep.
- Çetinkaya, H. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çınar, O. (1999). Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 267-276.
- Çubukçu, Z. & Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- 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 Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dolan, S. L., Garcia, S. & Richley, B. (2006). *Managing by values*. London: Palgrave Macmillan.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (2), 219-240.
- Drucker, P. F. (1999). *Management* (Revised Edition). California: The Drucker Institute.
- Ekşi, H. (2003). Temel insani değerlerin kazandırılmasında bir yaklaşım. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 80-95.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.



- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- 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.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişimin kalitesi*. İstanbul: Der Yayıncılık.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- Hine, S. D. (2008). *The expression of values in the context of non-governmental development organization*. Master of Philosophy, Massey University.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. Albany: State University of New York Press.
- İra, N. (2011). Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29 (9), 795-806.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü*. Yayınlanmamış lisansüstü tezi. Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.
- Küçükali, R. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Lafleur, C. (2005). The meaning of time: revisiting values and educational administration. *The values of educational administration* (Eds: P. T. Begley & P. E. Leonard). USA: Taylor & Francis. pp. 171-188.
- Lalek, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler (Sakarya ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- 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. *Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing* (Edt: T. Kuhn). Cresskill, NJ: Hampton Press. pp. 101-122.
- Lyons, S., Higgins, C. & Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969-1002.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes* (Sixth Edition). Wadsworth: Cengage Learning.
- Milton, P. M. (2011). Educational leadership and school culture: a study of the perceptions of effective leadership. *Unpublished PhD Thesis*. UMI dissertation publishing. Imprint.
- Mowles, C. (2008). Values in international development organizations: Negotiating nonnegotiable. *Development in Practice*, 18 (1), 5-16
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nakamura, G. İ. (2000). Creating diverse values for stakeholders: A hypothetical approach to. *Strategic Change*, 9 (1), 75-86.



- Nakpodia, E. D. (2011). Principals and teachers' perceptions of communication and human resources management and their compliance with culture in Nigerian educational system. *Journal of Language and Culture*, 2 (5), 82-90.
- Neimetzade, S. (2005). Örgütsel iletişimde örgüt kültürünün etkisi Türkiye-Azerbaycan karşılaştırması. *Yayınlanmamış 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.
- Padaki, V. (2000). Coming to grips with organizational values. *Development in Practice*, 10 (3-4), 420-435.
- Pradhan, N. Cropra, N. (2008). *Communication skills for educational managers*. India: Book Enclave.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1969). The role of values in public opinion research. *The Public Opinion Quarterly*, 32 (4), 547-559.
- Sağnak, M. (2003). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25 (4), 663-689.
- Schwartz, H. S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (5), 519-542
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline*. NY: Bantam Doubleday Dell.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Ankara ili örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Shapiro, J. P. (2006). Ethical decision making in turbulent times: bridging theory with practice to prepare authentic educational leaders. *Values and Ethics in Educational Administration*, 4 (2). [http://ucea.org/storage/VEEA/VEEA\\_Vol4Num2.pdf](http://ucea.org/storage/VEEA/VEEA_Vol4Num2.pdf)
- Shelby, A. N. (2011). Organizational, business, management, and corporate communication: an analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*, 30 (3), 241-267.
- Stewart, C., Martin, K. & Tyrone, P. (2005). *Managing and organization*. SAGE Publication.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). Okullarda kültür ve iklim. (Çev: M. Şişman & Ş. Uysal). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 163-201,
- Taşdan, M. (2008). Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tutar, H. 2003. *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin.
- Vurgun, L. & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 217-230.
- Yetim, A. E. E. (2010). Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Lisansüstü Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.
- Zaffron, S. & Logan, D. (2010). *Performansın üç yasası* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Zhang Y., Dolan S. & Zhou Y. (2009). Management by values a theoretical proposal for strategic human resource management in china. *Chinese Management Studies*, 3 (4), 272-294.

## **Administrators' Communication Skills and Organizational Values in Primary Education Institutions\***

Mustafa FİDAN<sup>2</sup> & Ridvan KÜÇÜKALİ<sup>2</sup>

### **Introduction**

A number of relational studies consider communication skills as one of the important elements in organizational and managerial processes. Communication skills are not an issue of organizational values, but the importance of organizational values is increasingly discussed in the management literature. When these values are analyzed, important topics emerge as human resources management, organizational excellence, strategic management, leadership, organizational cooperation, motivation, organizational performance, organizational commitment and culture. Together with these topics, the overarching issue of values is increasingly studied in regards to school management. The issue of values is seen as a new field of study in Turkey in particular. The subject of values has been investigated both in relation to other topics and alone, but there are no studies that examine the subject of communication skills and organizational values.

This study aims to close this gap, drawing on culture and communication studies. A study on the relationship between communication and values is aptly positioned in culture and communication studies. In addition, the definition of strong culture that Deal and Kennedy explain with the four basic components of values, heroes, rituals and cultural networks, and the idea that values define the other three components, supports our work as well. Values are considered as the core of organizational culture in several studies, and other express the connections among leadership and management skills, values, and culture studies. Numerous other studies about organizational communication and organizational values in the context of a variety of education subjects have contributed to this study in terms of literature and evaluation of results.

The overall aim of this research is to determine administrators' communication skills and organizational values in primary education institutions, according to teachers' perceptions. In this context, the research aims to answer to the following questions: (i) what is the level of administrators' communications skills and organizational values according to primary school teachers' perceptions? (ii) Are there meaningful relationships between administrators' communications skills and organizational values? (iii) At what level can the administrators' communications skills significantly predict the organizational values in primary education institutions according to teachers' perceptions?

### **Method**

This study aims to determine the level of possible relationships between managers' communication skills and primary education institutions' organizational values according to teachers' perceptions. Using a relational survey model, the population of this study is made up of teachers working in primary schools under the Ministry of National Education. The target population includes teachers working at primary schools in the province of Erzincan

---

\* This study was produced from some of the data of master thesis carried out at Atatürk University, Institute of Educational Sciences (September, 2013). An earlier version of this paper was presented at the V. International Congress Educational Research (June 2013, Çanakkale 18 Mart University, Çanakkale, Turkey).

<sup>2</sup> Res. Asst. - Erzincan University Education Faculty - mfidan@erzincan.edu.tr.

<sup>2</sup> Assist. Prof. Dr. Atatürk University Faculty of Letters - ridvankucukali@atauni.edu.tr

during the 2012-2013 academic years. According to figures from the provincial education directorate, the target population includes 520 primary school teachers and 635 secondary school teachers. Of these, 210 primary school teachers and 252 secondary school teachers were selected by stratified sampling method.

Two scales were administered for this research. Firstly, to determine managers' communication skills level, the "Communication Skills Scale" developed by Celep (2000) was used. Secondly, to determine the level of organizational values, the "Organizational Value Scale" developed by Yılmaz (2007) was used. A "Personal Information Form" was established by the researcher to determine demographic variables. To analyze data collected through the survey, arithmetic mean, standard deviation, frequency and percentage operations, which are descriptive statistical methods, were used. Also, in order to determine the degree of relationship and prediction level between variables, a Pearson correlation coefficient calculation and multiple linear regression analysis were used.

### **Findings**

According to the results of the correlation coefficient between communication skills of managers and organizational values, a medium level, positive and meaningful relationship was found between these variables. The relationship broken down by communication skills subscales found a weak relationship with "task-oriented communication" and medium, positive and meaningful relationships with "information-oriented communication," "feedback," and "attitudes and behaviors-oriented communication." The multiple linear regression analysis was used to examine the level of regression of communication skills and organizational values. According to this, together with the communication skills subscales of information-oriented communication, feedback, attitudes and behaviors-oriented communication, and total communication scores, communication skills scores have a high level of correlation with organizational values. These four variables of respective subscales and the total score together describe 49% of primary schools' organizational values. There was no significant correlation between task-oriented communication and organizational values variable scores.

### **Conclusions, Discussions and Implications**

This study shows the presence of a medium level, positive and meaningful relationship between variables, and it is an important contribution to the literature on organizational communication and values. These results demonstrate the presence of a significant association between communication skills and organizational values, adding to the present studies extant in the literature of organizational communication. In particular, current studies that have researched the relationship between values-culture and culture-communication in the life of organizations are corroborated by the results of this study. These studies emphasize the importance of the relationship between communication and culture for the organization. The results of this study establish the presence of an important relationship between communication skills and organizational values. Drucker (1999) in particular emphasized the relationship of values with communication, noting that communication and values cannot be imagined separately in an organizational context. Likewise, Gürgen (1997) and Tutar (1997) stress the complementary nature of communication and values in organizational management processes. This emphasis is supported by the results of this study.

Padaki (2000) assigns great importance to values in organizational performance, citing the *sine qua non* of organizational values in organizational life. Zaffron and Logan's (2010) study, on the other hand, researches the source of performance in organizational life, and emphasizes that the most important factor in organizational life is communication. Communication and managers' communication skills were reported to be the most important factor in achieving high performance in organizations. Taken together, these studies show that both communication and organizational values are of great importance in organizational and managerial processes. These two relational studies show how important the current study is in the context of organizational processes.

As a result of this relational research regarding administrators' communication skills and organizational values in primary education institutions, the following recommendations can be made: 1) A medium level, positive and significant relationship has been found between managers' communication skills and institutions' organizational values in primary education institutions. Training managers in effective school goals is recommended as a way to benefit from this relationship. 2) The causes of low averages seen in the sub-dimensions of task-oriented communication can be studied in greater depth. 3) Supportive training can be given to school administrators regarding task-oriented communication. 4) In-service training should be given to teachers and administrators to iterate the importance of the relationship between communication skills and organizational values. 5) The positive and significant relationship between organizational values and communication skills should be studied in the context of other issues, and relationships specific to educational organizations should be considered. 6) Further studies examining the relationship between communication skills and values can be done at other educational levels. 7) The results of this study can be supported by future qualitative studies.

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

**Atıf için / Please cite as:**

Fidan, M. & Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler [Administrators' communication skills and organizational values in primary education institutions]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (1), 317-334. <http://ebad-jesr.com/>