



X VE Y KUŞAĞI OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ADAY ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMELERİNE ETKİSİ¹

THE EFFECTS OF X AND Y GENERATION SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS ON NON-TENURED TEACHERS' ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION

Ahmet SAYLIK² - Serdar HAZAR³

Öz

Bu araştırmanın amacı X ve Y kuşağı okul müdürlerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışmadır. Araştırmaya 394 öğretmen katılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerini belirlemeye yönelik “Okul Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri Ölçeği” ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespit edilmesinde “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin temsil ettiği X ve Y kuşağı değişkeni ile iletişim becerileri düzeyleri arasında ölçeğin bütünü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Okul müdürlerinin X ve Y kuşağı değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında dil ve insanlar boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken tarih, politikalar, hedef ve değer, performans ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Y kuşağı okul müdürlerinin, X kuşağı okul müdürleriyle karşılaştırıldığında Y kuşağı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğu, okul müdürlerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: X ve Y Kuşağı, Okul Müdürleri, İletişim Becerileri, Aday Öğretmenler, Örgütsel Sosyalleşme,

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of the communication skills of X and Y generation principals on teachers' organizational socialization levels. The research is a quantitative study in relational survey method. 394 non-tenured teachers participated in the study. The "Interpersonal Communication Skills of School Administrators Scale" was used to determine the communication skills of school administrators in the study, and the "Organizational Socialization Scale" was used to determine teachers' organizational socialization levels. As a result of the research, it was determined that the communication skills of school principals and the organizational socialization of teachers were at a high level. There was a significant difference between the X and Y generation variables represented by the school principals and the communication skills levels between the whole scale and its sub-dimensions. According to the X and Y generation variable of the school principals, there was no significant difference between teachers' organizational socialization levels in the sub-dimension of language and people, while a significant difference was found in history, policies, goals and values, performance and organizational socialization in the whole scale. It was concluded that the communication skills of the Y generation principals were higher than the X generation principals, and that the communication skills of the principals were a significant predictor of teachers' organizational socialization.

Keywords: X and Y Generation, School Principals, Communication skills, Non-Tenured Teachers, Organizational Socialization,

¹ 16 – 19 Eylül 2020 tarihleri arasında yapılan Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi'nde (IPCEDU-2020) sözlü bildiri olarak sunulan bu çalışma için Siirt Üniversitesi Rektörlüğünüm 19/11/2019-E.5755 tarih sayılı belgesi ile araştırma izni alınmıştır.

² Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi, ahmetsaylik@gmail.com, Orcid: 0000-0001-7754-2199

³ Öğretmen, Şehit Polis Hayrettin Şişman Ortaokulu, sehazar@hotmail.com, Orcid:0000- 0002-9882-9903

1. GİRİŞ

İnsanın birtakım sembollere ortak anlamlar yüklemesi neticesinde dil üretmesi, sürdürmesi ve zamanla geliştirmesi, akılla birlikte sahip olduğu en önemli ayırımıdır (hasa). Doğası gereği tek başına yaşamakta zorlanan insan yaşamını idame ettirebilmek için başka canlılara ihtiyaç duyar. Bu zorunlu birlikteliğin en büyüleyici harcı iletişimidir.

İletişim, bireylerin uygun kanallar kullanarak, bilgi, tutum ve davranışları karşısındaki bireye aktarılması süreci olarak ifade edilebilir. İletişim sürecinin sonunda bilgi alışverişi veya kullanılan sembollerin anlamlandırılması sonucunda davranış değişikliği hedeflenir (Fielding, 2006). İletişimin bireyler arasında istenilen biçimde gerçekleşebilmesi için kuralları öğrenmesi, inançları ve değerleri benimsemesi, toplumsallaşması ve toplum tarafından bireye verilen rolleri oynaması gerekir (Zıllıoğlu, 1992). Bu nedenle iletişim toplumsal yaşamın her anında ve her yerinde vardır. Bunun için iletişimin temelinde, insanın diğer insanlarla bağlantı kurma yoluyla kendini ifade etmesi yatar. Dolayısıyla insan; davranışını değiştirmek, görevlerini gerçekleştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek amacıyla iletişim sürecini kullanır (Taymaz, 2000). Bu süreçte birey kendini anlatır ve diğer insanları anlamaya çalışır. Bu durum insanların beraber yaşama zorunluluklarının bir gereğidir.

İnsanlar sürekli iletişim halinde oldukları ve çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için örgütsel yapıları oluşturmuşlardır (Eren, 1998; Karataş, 2007; Tschannen-Moren, 2001). Örgütler, toplumların ortak hedeflerine ulaşmalarını sağlayan en önemli yapılardır (Scott, 2003). Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için iyi bir iletişim ağının olması, örgütsel ve yönetsel olarak yapılan çalışmaların etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi gerekir. Etkili bir yönetim ancak iyi bir iletişim sürecinin oluşturulması ile mümkündür (Çeliker, 1986). Bundan dolayı iletişim sürecinin etkin olarak kullanılabilmesi için yönetimin önceden iletişim sürecinin nasıl olacağı ve bu sürecin ne gibi iletişim araçlarıyla yapılacağını belirlemesi gerekir. Açıkçası örgütlerin hedefleri doğrultusunda nitelikli bir iletişim ağının kurulması örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi açısından çok önemlidir. Bu bağlamda örgütsel çalışmaların en temel dayanağını da etkili ve etkin bir iletişim süreci oluşturmaktır. Onun için etkili iletişim, örgütler için vazgeçilemez bir unsurdur (Tutar ve Yılmaz, 2008). İletişimin etkililiğinin öğretmenlerin mesleki bakımdan sosyalleşme süreçlerine olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde etkili ve etkin bir iletişim ağının olması özellikle göreve yeni başlayan çalışanın örgüte uyum sağlama süreci açısından önemlidir. Çalışanların örgüte uyum sağlama süreci sosyalleşme olarak ifade edildiğinden hareketle, okul müdürünün çalışanların sosyalleşmelerine yönelik yapacağı faaliyetlerde iletişimin niteliğine ve etkililiğine dikkat etmesi gerekir.

Sosyalleşme sosyoloji, politika, ekonomi, psikoloji, yönetsel ve felsefe gibi birçok alanla ilişkisi olan çok boyutlu bir kavramdır (Balcı, 2000). En genel anlamı ve toplum bilimsel bağlamıyla sosyalleşme, yardıma muhtaç bir bebeğin içerisine doğduğu kültürel yapının yaşamak için gerekli görülen bütün becerilerini edinerek, zamanla kendi bilincine ulaşan, bilgili bir birey haline gelmesidir (Giddens, 2000: 25). Toplumsal ve örgütsel yapı arasındaki benzerlik ve ilişkiden hareketle, örgütsel sosyalleşmenin de toplumsal sosyalleşme gibi bir öğrenme süreci olduğu ileri sürülebilir. Toplumsal sosyalleşmede özne olan bebek, örgütsel yapı içerisinde işe yeni başlayan işgöreni temsil etmektedir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme süreci, işe yeni başlayan işgörenin örgüt içerisindeki bütün bilgi ve becerileri anlamlandırması, öğrenmesi ve sürdürmesinin beklendiği bir süreci ifade etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme okul müdürlerinin işini şekillendiren bir süreçtir (Balcı, 2000, 111). Bu süreçte okul müdürünün iletişim becerisi ve yaklaşımının çalışanların sosyalleşmelerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan okul müdürlerinin temsil ettiği kuşağın özelliklerinin etkisiyle iletişim becerilerinin ve yaklaşımlarının da değişebileceği, bu değişimin öğretmenlerin sosyalleşmelerine etkisini farklılaştırabileceği değerlendirilmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütlerde İletişim

Örgütlerin etkin bir iletişim ağına sahip olması örgütün başarılı ya da başarısız olmasında etkili olan bir etmendir. Bu nedenle etkili bir iletişim süreci ile örgütlerin başarısı birbiriyle doğru orantılıdır (Gizir, 2007). Örgüt içinde iletişim sürecinin olumlu bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için iletişim sürecinin haritası çıkarılmalı ve örgütün çıkarları doğrultusunda her aşamada uygulanabilirliği sağlanmalıdır. İletişim sürecinin etkili olması örgütlerin sorunsuz bir biçimde çalışmasını sağlar (Güngör, 2013). Dolayısıyla etkili bir iletişim sürecinin olmaması halinde örgütlerin varlığı tehlikeye girer.

Sosyal bir kurum olan eğitim örgütlerinde iletişim çok önemlidir. İletişim okulların her aşamasında da yer alır. Okul müdürleri, vakitlerinin büyük çoğunluğunda okulda personelleriyle iletişim halindedirler. Bundan dolayı iletişim kurum içinde kişiler arası veya yönetim süreçleri olarak karşımıza çıktığından, okul müdürleri bu süreçte iletişimi en sade bir şekilde anlamlandırmak zorundadırlar (Hoy ve Miskel, 2010). Nitekim etkili bir yönetici olmanın yolu iletişim becerilerinin çok iyi kullanılmasından geçmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarının başarıya ulaşmalarına katkı sağlayacak etkenlerden biri de okul içinde etkili bir iletişim olmasıdır. Bundan dolayı okul müdürleri örgüt içinde iletişim sürecini yönlendiren ve bu sürecin en üst kademesinde yer alan kişidir (Şimşek, 2003). Okul müdürleri ile öğretmenlerin aralarındaki kurdukları iletişim, öğrenci ile öğretmen arasında kurulan bağlantıyı da her yönüyle etkilemektedir. Okullardaki örgütsel yapı ve örgüt içinde kişilerin örgütsel bağlılık oluşturma süreçleri iletişim kanalıyla olmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde bireylerin birbirleriyle kaynaşması veya kişiler arasında kuvvetli bir bağ oluşturmak için okul müdürlerinin etkili bir iletişim becerisine sahip olması son derece önemlidir. (Bursalıoğlu, 1998).

Okuldaki işleyişin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ancak okulda etkili bir iletişim ağının olmasına bağlıdır. Bu bağlamda okul müdürleri; ana dilini doğru ve düzgün kullanmalı, sözlü ve yazılı iletişim ve ikna becerisine sahip olmalı, empati yapabilmeli, etkin dinleme becerisine sahip olmalı ve kurumda alınan kararlarda etkilenenlerinin kararlara katılımını sağlamalıdır. Bu da okul müdürlerinin iletişim becerileri alanında yetkin olmasıyla mümkündür (Açıkalin ve Turan, 2015; Özden, 2013; Şahin, 2000). Dolayısıyla okul müdürlerinin etkili bir iletişim becerilerine sahip olması örgüt içinde çalışanların tutum ve aidiyet duygusu üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 1998). Bu nedenle örgütün can damarı olan iletişim süreci, okul müdürlerinin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında büyük bir öneme sahiptir (Lunenburg ve Ornstein, 2003). Okulların sürekliliği ve etkililiğini sağlayan bir unsur da başta işe yeni başlayan öğretmenler olmak üzere personelin mesleğin inceliklerini öğrenmeleri, mesleki bakımdan donanımlı olmalarıdır. Bir başka deyişle etkili bir sosyalleşmeden geçmeleridir.

2.2. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel davranışın inceleme alanına ilişkin olup işe alınan bireyin grupta uyumunun, örgütsel ortak amaçlara uyumlu hale gelmesinin sağlandığı (Haueter, Macan ve Winter 2003) bir öğrenme sürecidir (Ostroff ve Kozlowki, 1992; Van Maanen, 1975). Bu süreç, işgörene örgütsel bilgi ve değerlerin aktarıldığı (Van Maanen ve

Schein, 1979), örgütteki iş ilişkilerine yönelik tutum ve tepkilerinin biçimlendirildiği (Feldman, 1988), dolayısıyla örgütte işgal ettiği pozisyonun rol gereklerine uyum sağlayıcı ipuçlarının edinildiği (Buchanan, 1974; Schein, 1990; Taormina, 2009), hem örgütün hem de bireyin sürekli bir gelişimini içeren etkileşimli (Feldman, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979) bir öğrenme serüvenidir. Van Maanen ve Schein, (1979) birey ve örgüt arasındaki etkileşimde sosyalleşmenin hem bireysel hem de kurumsal boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Süreç her bir boyut için farklı çıktılar ortaya koymaktadır. Ashforth ve Saks, (1996), örgütsel sosyalleşme sonucunda iş doyumu, örgütse adanma, örgütsel özdeşleşme meydana geldiğini; bireysel sosyalleşme sonucunda ise, rol yeniliği, rol belirsizliği, rol çatışması, stres ve performans gibi olguların meydana geldiğini ileri sürmektedir.

Tıpkı toplumsal yaşamdaki gibi, örgütsel yaşamda da kişiler ortak hedef ve değerler sebebiyle hiyerarşik düzen içinde belirli roller üstlenirler (Memduhoğlu, 2008). Birey sosyal rolünü özümserken örgüt içinde belirli bir sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Balkış Baymur, 2017). Örgüte sonradan katılanların işleri ile uyum sağlamaları, işlerine ve iş ortamlarına adapte olmaları, başarılı bir kariyer sağlamaları ve işlerinde mutlu bireyler olabilmeleri için verimli bir örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmeleri gerekir (Memduhoğlu, 2008). Eğer birey örgüt içinde belirli bir sosyalleşme sürecinden geçmezse, bireyi işten ayrılmaya sevk edecek durumların ortaya çıkması olasılığı artar. Dolayısıyla hem birey hem de örgüt için sosyalleşme büyük bir önem arz etmektedir (Balcı, 2000). Bu nedenle örgüte sonradan katılanların sosyalleşme faaliyetleri ile örgüte uyumunu sağlamak gerekir.

Sosyalleşme sürecinde Van Maneen ve Schein (1979), Feldman (1981), Fisher'in (1986) oluşturdukları temalar, sosyalleşme boyutlarının gelişmesinde etkili olmuştur. Bu temalar; çalışanların amaçları, değerleri ve rol görevleri; sosyalleşme alanının içeriğinin gelişiminde temel oluşturmuştur. Sonraki dönemlerde yapılan kapsamlı çalışmalar, farklı sosyalleşme boyutlarının temellendirilmesini sağlamıştır. Chao vd., (1994) sosyalleşme boyutlarını; performans yeterliliği, insanlar, politikalar, dil, örgütsel amaç ve değerler, tarih şeklinde altı boyutta ele almıştır. Performans yeterliği boyutu; öğretmenin başarıyı yakalaması için işinin gerektirdiği incelikleri, görevleri bilmesini ve bunun için de gerekli olan beceri ve yetenekleri geliştirmesini, insanlar boyutu; okuldaki formel (zümre, kurul toplantıları vb.) ve informal (sohbetler, maçlar vb.) paylaşımlarda diğer çalışanlarca beğenilme ve popüler olmayı, politikalar boyutu; okulda gerçekte işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik, örgütün politikalarını bilmeyi, dil boyutu; mesleki kavram ve jargona hakim olmayı, kısaltmaların anlamlarını bilmeyi, örgütsel amaç ve değerler boyutu; örgütün hedeflerini amaç ve ilkelerini bilme, özümseme ve bu yönüyle örgütün iyi bir temsilcisi olmayı, ve son olarak tarih boyutu; örgütünü ritüel ve kutlamalarını ve bu yöndeki geleneklerini bilme ve sürdürmeyi ortaya koymaktadır.

Örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda sosyalleşmeleri oldukça önemli bir konudur ve haliyle bu durumun tesadüfiliğe bırakılmaması, etkili bir sosyalleşme süreci için örgütlerin birtakım planlı uygulamalara başvurması kaçınılmaz olmaktadır (Balcı, 2000, 16). Bu doğrultuda çağcıl örgütler, insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanmak adına özellikle örgüte yeni katılım sağlayanların sosyalleşmelerini desteklemek ve çalışanlarını örgüte uyumlu hale getirmek için önemli oran ve miktarlarda zaman, çaba ve paralar harcamaktadırlar (Allen, 2006; Taormina, 2009). Bu amaçla örgütler kendilerine yeni katılan çalışanların işe uyumunu sağlama; süreçte yaşanan kaygıları olabildikçe minimize etme; bilgi, tutum ve davranışlarını istenilen yöne evirme maksadıyla birtakım taktiklere başvurumaktadırlar (Allen, 2006; Bauer, Morrison ve Callister, 1998; Cable ve Parsons, 2001; Jones, 1986). Bu belirtilen planlı taktikler işgörenin işgal ettiği rolün gereği olan işleri nasıl yapması gerektiği ile ilgili olan sosyalleşmenin formal boyutudur. Ancak insanın öznesi olduğu her toplumsal yapıda informal süreçler de söz

konusudur. Örgütte yazılı olmayan ancak çalışanlarca bilinen ve çoğu zaman benimsenmiş, bireyin uyum sağlamasını hızlandıran informal öğrenme süreçleri de sosyalleşmede önemli bir boyut olarak değerlendirilmelidir. Gevşek yapılarıyla okullar informal öğrenmelere daha açıktır.

Eğitim kurumlarında bireyin sosyalleşmesi, bu alanda görev yapan çalışanların görev yaptıkları okulun temel değerlerini, felsefesini ve misyonunu öğrenerek aktif üyesi olmaları sürecidir (Çelik, 1998, 20). Örgütsel Sosyalleşme, okulların başarısı ile eğitim alanında çalışanlar arasında bir köprü kurar. Okulların eğitim öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi, okul kültürünü benimsemesi, mesleği ile ilgili tutum ve davranışlar geliştirmesi, yöneticiler ile öğretmenlerin çalışma ortamlarında kendilerinden beklenen rolleri edinmeleri olarak görülmektedir (Kartal, 2007: 65; Killeavy ve Moloney, 2010).

Okullarda sosyalleşme sürecinin öğeleri, başta değişim ve dönüşümün öncüsü olan müdürleri olmak üzere, öğretmenler, öğrenciler ve okul çevresidir. Sosyalleşme süreci, örgütsel ve mesleki sosyalleştirmeyi içerir. Mesleğe hazırlama aşaması olan mesleki sosyalleşme; yönetici yetiştirme programları, hizmet-içi eğitim programlarından oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ise, yöneticinin görev yaptığı okulda oluşur. Benzer şekilde öğretmenlerin mesleki açıdan sosyalleşmesi, üniversite programlarında almış oldukları pedagojik formasyon eğitimini kapsamaktadır. Öğretmenlerin okula atanmaları sonrasında oluşan örgütsel sosyalleşme, öğretmen- müdür ve öğretmen-öğrenci ve öğretmen-çevre etkileşiminin yanı sıra hizmet içi eğitim programları ile oluşmaktadır (Balcı, 2000, 113-115; Kartal, 2005; Memduhoğlu, 2008). Bu süreçte bireyler arasındaki etkileşimde iletişimin niteliği onların sosyalleşme süreçlerinde belirleyici ve önemli bir sosyalleşme aracı rolü görmektedir.

Okulda sosyalleşme, öğretmenlerin okulda işlerin nasıl yürüdüğünü okulun değer ve normlarını, politikalarını, vizyon ve misyonunu, öğretim ilkelerini öğrenmeleri ve bunlara uyum sağlamaları sürecidir (Memduhoğlu, 2008). Bu değişimde en önemli ve etkili rol okul müdürlerine düşmektedir. Zira okul müdürlerinin didaktik rolleri gereği öğretmenlerini işbaşında eğitmeleri ve onları geliştirmeleri beklenmektedir. Bu süreçte sergilenen yaklaşımın etkililiği en çok da aradaki iletişimin niteliği ile sınırlı kalabilmektedir. Schlechty (1984, Akt.: Balcı, 2000, 56) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul müdürlerinden yeterince destek almalarının önemini vurgulamaktadır. Bu noktada okul müdürlerinin temsil ettikleri kuşak özelliklerinin farklı oluşunun, sunacakları desteğin yansımalarını da farklılaştıracağı düşünülmektedir.

2.3. X ve Y Kuşağı

Alman sosyolog Karl Mannheim, 1928'de yayımlanan ‘‘Nesillerin Sorunu’’ adlı makalesinde kuşak kavramını ele almıştır (Akt. Taylor, 2008). Ancak kuşaklarla ilgili ilk sınıflandırma ve gruplandırma Strauss ve Howe (1991) tarafından yapılmıştır. Strauss ve Howe’ye (1991) göre kuşak kavramından söz edebilmek için bazı özelliklerinin olması gerekmektedir. Buna göre kuşak kavramını; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013; Delahoyde, 2009), benzer değer yargılarını, sıkıntıları, davranış ve yaşam biçimlerini paylaşmış, dolayısıyla belli bir dönem eğilimleri ve olayları ile biçimlenmiş, aynı fikir ve eylemlere sahip bireyler topluluğu olarak tanımlanmak mümkündür (Altuntuğ, 2012; Chen, 2010; Lower, 2008; Manion, 2009). Ryder (1965) ise kuşak kavramını; ‘‘aynı zaman aralığında doğan ve aynı tarihi olayları deneyimleyen kişilerin oluşturduğu grup’’ olarak tanımlamaktadır.

Kuşak ayrımı alanyazında, Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrasında doğanlar) biçiminde gruplandırılmaktadır (Altuntuğ, 2012; Habib, 2013; Özkan, 2017: 86; Susuz, 2012). Ancak bu tür bir sınıflandırmanın bütün uluslara genellenmesinin birtakım sakıncalar barındırdığı, küresel ölçekte ortak bir paydadan söz edilebilmesine rağmen ulusal düzeydeki önemli toplumsal olayları ve kültürel dönüşümleri görmezden geldiği için eleştiriye açıktır. Dolayısıyla her toplumun kuşakları birbirinden ayırırken kendi toplumsal yapısı içindeki önemli değişimleri referans alacak biçimde yapması gerektiği ifade edilebilir. Bu anlamda Türk toplum yapısına göre yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşaktaki kişiler dünya genelinde; ekonomik ve petrol krizi, challenger faciası, Türkiye’de ise televizyonun evlere girmesi, 68 kuşağı, sağ-sol çatışmaları, sinema gibi tarihsel olaylara tanıklık etmişlerdir (Coupland, 1991; Delahoyde, 2009: Türk, 2013). X kuşağı, böyle bir karmaşa ortamında hayatı yaşamak zorunda kaldıklarından “kayıp kuşak” olarak da tanımlanmaktadır (Altuntuğ, 2012). Doğal olarak yaşanan bu olumsuzluklar, X kuşağının güvensiz, gergin, korkmuş, tedirgin ama garantici bir kuşak olmasına neden olmuştur (Sandeem, 2008). X kuşağı teknolojiyle geç tanışmıştır. Nitekim teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmasına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y kuşağının çok gerisinde kalmışlardır (Toruntay, 2011). Bu kuşakta yer alan bireyler çok erken yaşta finansal sorumluluk aldıkları için dünya görüşleri diğer kuşaklardaki bireylere göre daha pratiktir. Diğer kuşaklardan önce ailelerinin sorumluluğunu daha erken üstlenmişlerdir (Altuntuğ, 2012). X kuşağı üyeleri ebeveynlerinin aksine özel ve iş yaşamı arasında bir denge oluşturur (Yelkikalan ve Altın, 2010) ve iş yaşamında riske girmek istemezler (Bezirci, 2012). Daha çok amaç odaklı çalıştıkları için organizasyonda bir fark yaratmak isterler. Bu kuşağın öne çıkan bir başka özelliği de bağımsız olmaları ve cinsiyet eşitliğine önem vermeleridir. Ayrıca X kuşağı üyeleri için para motive aracı olarak görülmemekle birlikte bu kuşak çalışanları için en kıymetli ödülün özgürlük ve kendilerine işleriyle ilgili geri dönüşte bulunulmasıdır (Karp, Fuller ve Sirias, 2002). X kuşağında bulunanlar yönetici olarak görev yaptıklarında bir bilgi işçisi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu süreç onları bir yöneticiden çok işbirlikçi bir lider olarak davranmaya sevk etmiştir. Bu nedenle X kuşağı yöneticileri davranışları yukarıdan aşağıya dayatma yoluyla değil, çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmedeki istekli olma çabaları ile aşağıdan yukarıya doğru olacak bir biçimde yönlendirmeye çalışır (Sayılı, 2008).

Dijital kuşak, gelecek kuşak ve milenyum kuşağı olarak ifade edilen Y kuşağı üyeleri 1980- 1999 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşakta bulunan bireyler dünyada doğal afetlerin, terör olaylarının, Irak ve Körfez savaşının yaşandığı, dijital kamera, cep telefonu ve internet kullanımının yaygınlaştığı bir zaman diliminde yaşamışlardır (Downing, 2006; Malthus ve Fowler, 2009; Türk, 2013; Yüksekbilgili, 2013). Y kuşağı bireyleri özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu, kolay tatmin olmayan, rahat yaşamayı seven, girişimci, emir almayı sevmeyen (Myers ve Sadaghiani, 2010; Çatalkaya, 2008; Yaşa ve Bozyiğit, 2012), işten ve hayattan beklentileri yüksek, yaptıkları işten kolaylıkla sıkılabilen, hırslı (Cogin, 2012), kendine güveni aşırı fazla, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışmayı çok fazla sevmeyen, otoriteye başkaldıran, birden fazla işi aynı anda yapabilen ve hız tutkunu olan bireylerdir (Saymaz, 2004; Susuz, 2012: Yüksekbilgili, 2013). Bu kuşak bilgisayar ve teknolojiyi yaşamının her alanında ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri için (Habib, 2013) yüz yüze iletişim süreci yerine genellikle sanal ortamdaki iletişim süreçlerini

tercih ederler. Y kuşağı üyeleri yöneticiliklerinde kendinden önceki kuşaklardan farklı uygulamalar ortaya koymuşlardır. İşyerlerinde çalışanları için dinlenebileceği, spor yapabileceği, sağlıklı ve organik besinleri bulabileceği, kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılayabileceği yerler düzenlenmektedir. Ayrıca bu fiziksel düzenlemenin yanı sıra yönetimin katı ve sert ast-üst ilişkisi yerine iş arkadaşlığına dayalı bir iletişim ilişkisi tercih edilmektedir (Habermas, 2004). Sonuç olarak Y kuşağının temel özelliklerinin sıralandığı çok sayıda çalışmada, özellikle “iş-yaşam dengesi arayışları”, “aile bağları”, “eğitim ve gelişim faaliyetlerine yaklaşımları”, “kariyerleri ile ilgili tercihleri ve beklentileri” ve “teknoloji ile ilişkileri” gibi konular öne çıkmaktadır (Tolay, 2020). Bu açıklamalara göre X ve Y kuşağı yöneticilerin gerek toplumsal yaşam gerekse de iş yaşamına ilişkin değerleri ve tutumlarının farklılaştığı görülmektedir. X kuşağı yöneticilerin görece daha bürokratik ve hiyerarşiyi koruma eğilimli oldukları bu özelliklerinden dolayı iş yaşamında daha formel bir dil ve yaklaşım içinde oldukları; öte yandan Y kuşağı yöneticilerin hiyerarşik yönelimli oldukları, takım çalışmalarını önemsedikleri ve astlarına daha yakın çalıştıkları, informal iletişime daha sıcak baktıkları anlaşılmaktadır. Bu farklı iki yaklaşımın astların sosyalleşmelerinde farklı etkilerinin olabileceği bu araştırmanın alt amaçlarından biri olarak incelenmektedir.

Alanyazında okul müdürlerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin araştırmalar mevcuttur. Ancak iki örgütsel değişkenin birlikte incelendiği araştırmalara rastlanılmamıştır. Öğretmenlerin mesleki uyumu, başarısı, kariyeri ve iş doyumu, sosyalleşme süreçlerinin niteliğine bağlıdır. Bu anlamda hem örgütün ve bireyin varlığı sosyalleşmeyle yakından ilişkilidir (Balcı, 2000). Araştırmalar (Kartal, 2007) sosyalleşme düzeyi düşük öğretmenlerin okul müdürlerinin yaklaşımlarını ideal bulmadıklarını göstermektedir. Bu yönüyle öğretmenlerin görüşlerine dayanarak farklı kuşakları temsil eden okul müdürlerinin iletişim becerilerini, stratejilerini ve ilkelerini ne ölçüde uyguladığının belirlenmesinin, okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerine olanak sağlaması bakımından önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın başta okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi üzere öğretmenlerin başarılı bir sosyalleşme sürecine katkı sunması beklenmektedir.

3.AMAÇ

Bu araştırmanın amacı X ve Y kuşağı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesine etkisini incelemektir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri cinsiyet, öğrenim düzeyi ve yaşamını geçirmiş olduğu yer değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
4. Okul müdürlerinin temsil ettikleri kuşağa göre, iletişim becerileri farklılaştırmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin temsil ettikleri kuşak, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini farklılaştırmakta mıdır?
6. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

4.YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel analizler açıklanmıştır.

4.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine etkisinin tespit edilmesi amaçlandığından nicel olarak desenlenmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir değişkenle bu değişkenlere karışmadan incelendiği araştırma yaklaşımıdır (Neuman,2017).

4.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın yürütülebilmesi için Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğü (27/11/2019-23255889) ve Siirt Üniversitesi Etik Kurulundan (19/11/2019-5755) izin alınmıştır. Araştırmanın evreni, 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Siirt il merkezi ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre yüksek, orta ve düşük olarak belirlenen Baykan, Kurtalan ve Pervari ilçelerindeki okullarda görev yapmakta olan sözleşmeli/aday öğretmenlerdir. Evrenin görece meslekte yeni öğretmenlerden seçilmesinin nedeni sosyalleşmede mesleğe giriş anlamındaki ilk yılların çok önemli olmasındandır. Öğretmenlik mesleğinde özellikle ilk yılın kariyer beklentisi bakımından en kritik ve en güç dönem olduğu ileri sürülmektedir (Balcı, 2000, 56). Balcı'ya göre (2000, 5) sosyalleşmenin en yoğun olduğu zamanlar, yeni gelenin okula gitme, işe başlama ve yeni bir göreve getirildiği zamanlardır. Schein (1983), mesleğe yeni başlayan bireyin giriş motivasyonu düzeyinin oldukça önemli olduğunu, bu motivasyonun düşük olması durumunda kolaylıkla örgütten ayrılabilceğini belirtmektedir. Bu bakımdan veriler, öğretmenlik mesleğine büyük çoğunluğu ilk atama yoluyla olmak üzere mesleğe yeni başlayan ve yasal bakımdan henüz kadrolu/asil olmayan sözleşmeli/aday öğretmen statüsünde olan öğretmenlerden toplanmıştır. Böylece sosyalleşme süreçlerinin daha sağlıklı incelenebileceği varsayılmıştır.

Evren 387 kamu okullarındaki 1593 sözleşmeli/aday öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrendeki sayıya orantılı şekilde Merkez ilçe, Baykan, Kurtalan ve Pervari ilçelerindeki okullardan “oranlı tabakalı örnekleme” yöntemine başvurulmuş ve belirlenmiştir. Yerleşim birimleri birer tabaka olarak alınmıştır. Bu yöntem evrendeki tüm alt kümelerin temsil edilmesinin sağlandığı örnekleme türü (Balcı, 2003, 108) olduğu için tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında örneklem seçilen Siirt il ve ilçelerindeki okul ve öğretmen sayıları ile bunların örneklem içindeki temsil edilme oranları Tablo1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırma örnekleme

Siirt İli ve İlçeleri	Evren			Örneklem		
	Okul Sayısı	Öğretmen	Okul (%)	Okul (n)	Öğretmen (%)	Öğretmen (n)
Merkez	135	473	%35	47	%29	114
Kurtalan	108	483	%28	30	%30	118
Pervari	83	402	%22	18	%25	99
Baykan	61	235	%15	10	%16	63
Toplam	387	1593	%100	105	%100	394

Tablo 1 incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin 105 farklı okuldan seçildiği görülmektedir. Araştırmacılar söz konusu okullara giderek, gerekli açıklamaları yapmış, böylece sadece aday öğretmenlerden veri toplanması sağlanmıştır. Her bir tabakadaki okul ve öğretmen seçimi tesadüfi (random) olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, öğrenim düzeyi, kuşak ve yaşamını geçirmiş olduğu yer değişkenine ilişkin sosyo-demografik özellikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	219	%55,6
	Erkek	175	%44,4
Öğrenim Düzeyi	Lisans	300	%76,1
	Lisansüstü (Bitmiş/süren)	94	%23,9
Yaşamını geçirmiş olduğu yer	Köy-Kasaba-İlçe	119	%30,2
	İl	275	%69,8
Kuşak (Okul Müdürü)	X Kuşağı	155	%39,3
	Y Kuşağı	239	%60,7
Toplam		394	%100

1145

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde araştırmaya 394 katılımcının dahil edildiği görülmektedir. Katılımcıların %55,6’sı (N=219) kadın, %44,4’ü (N=175) erkektir. Katılımcıların %76,1 lisans mezunu, %23,9 ise yüksek lisans veya doktora öğrencisidir ya da mezunudur. Araştırmaya katılan katılımcıların %30,2’si yaşamını çoğunlukla köy-kasaba-ilçe gibi küçük yerleşim birimlerinde geçirmiş, %69,8’i de yaşamını şehir/büyükşehirde geçirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki müdürün doğum yılı aralığına ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında okul müdürlerinin %39,3’ü 1965-1979 yılı aralığında doğanlar olarak X kuşağını; %60,7’sinin ise 1980-1999 aralığında doğanlar olarak Y kuşağını temsil ettikleri anlaşılmaktadır.

4.3. Veri toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “**Kişisel Bilgi Formu**” yer almaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin sosyo-demografik ve tanımlayıcı bilgilerini belirlemeyi amaçlayan 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde okul yöneticilerinin iletişim becerilerini belirlemeye yönelik “**Okul Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri Ölçeği**”, üçüncü bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespit edilmesinde “**Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği**” kullanılmıştır.

Kişilerarası İletişim Becerileri Ölçeği: Şahin (2007), tarafından geliştirilen ölçme aracı beşli Likert tipinde “hiçbir zaman” ile, “her zaman” aralığında yanıtlanması istenen ve toplamda 33 maddeden oluşmaktadır. Ölçek **empatik dinleme, etkililik, güven verme becerisi** ve **geri bildirimde bulunma becerisi** şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Empatik dinleme boyutu öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlama, duygularını öğretmenle paylaşma; etkililik boyutu öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerine olanak verme, doğru mesaj ve etkili mesaj verme; güven verme boyutu, yöneticilerin verdikleri sözleri tutma, iletişim kurarken samimi davranma, geri bildirimde bulunma boyutu, konuşmalarında jest ve mimiklerini kullanma, beden dili ve hareketlerini kullanma, sözlü ve sözsüz iletişim süreçlerini kullanma biçiminde ifade edilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puan yüksek düzeyde iletişim becerisine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Şahin (2007) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, açımlayıcı faktör analizinde KMO=0,909 ve Bartlett’=,000 bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.56 ile 0.84 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçek toplam varyansın % 68.37’ini açıklamaktadır. Güvenirlik çalışmalarında kişiler arası iletişim becerileri ölçeğin Cronbach Alpha değeri= .96, empatik dinleme boyutunda .95, etkililik boyutunda .92, geri bildirimde bulunma boyutunda .93 ve güven verme boyutunda ise .79 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha toplam değeri .98 iken alt boyutlardan empatik dinleme .95, etkililik .94, geri bildirimde bulunma .94 ve güven verme boyutunda ise .88 şeklindedir.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği: Öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerini belirlemek için, Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner’ in (1994) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek Balcı, Öztürk, Saylık, Polatcan ve Bil (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 34 olan madde sayısı yapılan analizler neticesinde 28 maddeye düşürülmüştür. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri .75 bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.28 ile 0.81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçek toplam varyansı açıklama oranı % 41.72’dir (Balcı, Öztürk, Saylık, Polatcan ve Bil, 2016). **Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği; örgütün tarihi, dili, politikaları, örgütsel amaç ve değerler, örgütte çalışan insanlar, örgütsel performans** olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Dil boyutu, öğretmenlik mesleğinin kısaltmalarını, terimlerini ve meslek jargonunu; performans yeterliliği boyutunda öğretmenler, görevlerinin gerektirdiği beceri ve yeteneklere, görevin inceliklerine sahip olduklarını; hedef ve değerler boyutu, öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerini, okulla uyum, okul tarafından oluşturulmuş akademik, sanatsal, sportif değerlere inandıklarını; tarih boyutu, okulun adetleri, törenleri ve kutlamalarını, çalışma arkadaşlarıyla olan görev ilişkilerini ve okulun geçmişini; insanlar boyutunda çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurduklarını, okul içi ve dışı faaliyetlerde birlikte katıldıklarını; politika boyutu, okulun işleyişi ve okulda en etkili öğretmenlerin kimlerin olduğunu ifade etmektedir. Bu ölçekten yüksek puan alınması, başarılı bir sosyalleşme süreci yaşandığını göstermektedir. Beşli Likert tipinde “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” aralığında yanıtlanması istenen örgütsel sosyalleşme ölçeğinin bu çalışmadaki Cronbach Alpha değeri ölçek toplamında .91 iken alt boyutlardan tarih .82, dil, .85, politikalar .80, insanlar .82, örgütsel hedef ve değerler .81 ve performans yeterliliği .83 olarak tespit edilmiştir. Madde test korelasyonları .33 ile .71 arasında değişmektedir. Dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, çalışmada örgütsel sosyalleşme ve iletişim becerileri ölçeklerine ilişkin dağılımın normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık (Skewness) ile basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları -1,5 ile +1,5 arasında bir değer alıyorsa verilerin dağılımı normal dağılım

gösterdiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu araştırmada kişilerarası iletişim becerileri ölçeğinin çarpıklık (skewness) katsayısı: -,689 ve basıklık (kurtosis) katsayısı: ,230, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin çarpıklık (skewness) katsayısı: -,278 ve basıklık (kurtosis) katsayısı: 1,221 bulunmuştur. Dolayısıyla parametrik test tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri ve okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaşamlarını geçirdikleri yer ve kuşak değişkenlerine göre farklılığın anlamlılığı için t-testi kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin sınanmasında Pearson Korelasyon Katsayısı, iletişim becerileri ve alt boyutlarının örgütsel sosyalleşmeyi yordaması ise basit doğrusal regresyon analizi tekniği ile incelenmiştir. Anlamlılık için $p=0.05$ düzeyi ölçüt alınmıştır.

5.BULGULAR

Bu bölümde okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaşamını geçirmiş olduğu yer ve okul müdürünün yaşının bulunduğu yaş kuşağı değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşüne göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine yönelik betimsel analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İletişim becerileri ile örgütsel sosyalleşme düzeylerine yönelik betimsel analiz sonuçları

Değişkenler	Boyutlar	N	Min	Max	\bar{X}	Ss
İletişim Becerisi	Empatik Dinleme	394	1,55	5,00	3,95	,75
	Etkililik	394	1,67	5,00	3,96	,74
	Güven Verme	394	1,75	5,00	4,06	,74
	Geri Bildirim	394	1,67	5,00	3,93	,76
Örgütsel Sosyalleşme	Tarih	394	1,50	5,00	3,64	,73
	Dil	394	3,00	5,00	4,34	,56
	Politikalar	394	2,67	5,00	3,94	,59
	İnsanlar	394	2,00	5,00	3,97	,61
	Hedef ve Değer	394	2,57	5,00	4,14	,54
	Performans	394	2,60	5,00	4,00	,63
İletişim Becerisi	Genel Toplam	394	1,64	5,00	3,96	,73
Örgütsel Sosyalleşme	Genel Toplam	394	2,75	5,00	3,99	,48

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde; katılımcıların okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılama düzeyinin en yüksek olduğu boyutun “güven verme” ($X=4,06$) boyutu olduğu görülmektedir. Güven verme boyutundan sonra en yüksek düzey sırasıyla “etkililik” ($X=3,96$), “empatik dinleme” ($X=3,95$) ve “geri bildirim” ($X=3,93$) boyutları olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeylerinin ölçeğin tüm alt boyutlarının genel toplamında ($X=3,96$) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim konusunda yüksek beceriye sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 3'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin en yüksek “dil” ($X=4,34$) boyutunda (öğretmenlerin mesleğe ait dili, jargonu, kelimeleri ve kısaltmaları anlama) olduğu, dil boyutunu sırasıyla “hedef ve değer” ($X=4,14$) (okulun

amaçlarını ve değerlerini anlama), “performans” (X=4,00) (mesleğin gereklerini, inceliklerini ve mesleki becerileri), “insanlar” (X=3,97) (meslektaşları arasındaki informal ilişkiler), “politikalar” (X=3,94) (okulda işlerin nasıl yürüdüğünü ve okulun işleyiş yapısını anlama) ve “tarih” (X=3,64) boyutlarının (öğretmenlerin okulun geleneklerini, kurallarını ve geçmişini anlama) takip ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin ölçek toplamında (X=3,99) olduğu ve genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine yönelik görüşlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi ve yaşadığı yer değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-testinden elde edilen bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet, öğrenim düzeyi ve yaşamını geçirmiş olduğu yer değişkenlerine göre t-testi sonuçları

Boyut	Değişken	Düzye	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
İletişim	Cinsiyet	Kadın	219	3,92	,73	392	-1,139	,26
		Erkek	175	4,01	,72			
	Öğrenim Düzeyi	Lisansüstü	94	3,88	,83	392	-1,159	,25
		Lisans	300	3,99	,69			
	Yaşamını Geçirmiş Olduğu Yer	Köy-Kasaba-İlçe	119	4,00	,76	392	,733	,46
		Şehir	275	3,94	,71			
Sosyalleşme	Cinsiyet	Kadın	219	3,99	,46	392	-0,39	,97
		Erkek	175	3,99	,50			
	Öğrenim Düzeyi	Lisansüstü	94	3,93	,49	392	-1,334	,18
		Lisans	300	4,01	,47			
	Yaşamını Geçirmiş Olduğu Yer	Köy-Kasaba-İlçe	119	4,02	,50	392	,698	,49
		Şehir	275	3,98	,47			

*p<.05

Tablo 4’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim düzeyi ve yaşamını geçirmiş olduğu yer değişkenleri ile iletişim becerilerine ilişkin algıları ölçeğin tümü ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05). Benzer şekilde öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim düzeyi ve yaşamını geçirmiş olduğu yer değişkenleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında ölçek toplamı ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme toplam ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin; X ve Y kuşağı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testinden elde edilen bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Kuşak değişkinine göre t-testi tablosu

	Boyut	Kuşak	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
İletişim Becerisi	Empatik Dinleme	X Kuşağı	155	3,82	,82	392	-2,543	,01
		Y Kuşağı	239	4,03	,69			
	Etkililik	X Kuşağı	155	3,83	,79	392	-2,690	,01
		Y Kuşağı	239	4,04	,70			
	Güven verme	X Kuşağı	155	3,92	,77	392	-3,064	,00
		Y Kuşağı	239	4,15	,71			
	Geribildirim	X Kuşağı	155	3,84	,81	392	-2,026	,04
		Y Kuşağı	239	3,99	,72			
	Toplam	X Kuşağı	155	3,84	,78	392	-2,571	,01
		Y Kuşağı	239	4,04	,68			
Örgütsel Sosyalleşme	Tarih	X Kuşağı	155	3,45	,76	392	-4,269	,00
		Y Kuşağı	239	3,77	,68			
	Dil	X Kuşağı	155	4,30	,53	392	-1,188	,24
		Y Kuşağı	239	4,37	,58			
	Politikalar	X Kuşağı	155	3,79	,52	392	-4,092	,00
		Y Kuşağı	239	4,03	,61			
	İnsanlar	X Kuşağı	155	3,91	,63	392	-1,586	,11
		Y Kuşağı	239	4,01	,60			
	Hedef ve değer	X Kuşağı	155	4,03	,52	392	-3,505	,00
		Y Kuşağı	239	4,22	,55			
	Performans	X Kuşağı	155	3,88	,57	392	-3,286	,00
		Y Kuşağı	239	4,09	,65			
	Toplam	X Kuşağı	155	3,87	,44	392	-4,117	,00
		Y Kuşağı	239	4,07	,49			

*p<.05

Tablo 5’de okul müdürlerinin buldukları yaş aralıklarından hareketle hangi kuşakta oldukları öğretmenlerin görüşlerine dayanarak tespit edilmiştir. Tablo 5’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin iletişim becerileri toplam ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile kuşak değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ($p=,01<0,05$) görülmektedir. Buna göre, Y kuşağında bulunan okul müdürlerinin iletişim becerileri ($\bar{x}=4,04$), X kuşağında bulunan okul müdürlerine göre ($\bar{x}=3,84$) daha yeterli algılanmaktadır. Başka bir ifadeyle Y kuşağını temsil eden genç kuşak yöneticilerin empatik dinleme becerileri, etkililik düzeyleri, astlarına güven verme becerileri ve onlara geri bildirimde bulunma gibi iletişim alt boyutlarındaki yeterliklerinin X kuşağı okul müdürlerine oranla daha yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Bu durumun araştırmanın örnekleminin seçildiği bölge itibariyle mesleğe ilk atamayla yeni başlayan öğretmenlerin çoğunlukta olması, dolayısıyla, katılımcılarla okul müdürlerinin aynı kuşağın değer ve kültüründen beslendiklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okul müdürlerinin bulunduğu kuşak değişkeni arasında hem ölçek toplamında ($p=,000<0,05$) hem de tarih ($p=,000<0,05$), politikalar ($p=,000<0,05$), hedef ve değerler ($p=,001<0,05$) ve performans alt boyutlarındaki ($p=,001<0,05$) farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Y kuşağındaki okul müdürleriyle çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, X kuşağı okul müdürleriyle çalışmakta olan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Okul müdürünün bulunduğu kuşak ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında

dil ($p=.235>0,05$) ve insanlar alt boyutlarında ($p=.114>0,05$), istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların görüşüne göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki

		Empatik dinleme	Etkililik	Güven verme	Geri bildirim	İletişim Toplam
Tarih	r	,366**	,356**	,352**	,366**	,375**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Dil	r	,185**	,188**	,212**	,207**	,202**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Politikalar	r	,384**	,357**	,385**	,381**	,390**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
İnsanlar	r	,317**	,307**	,339**	,310**	,326**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Hedef ve değerler	r	,471**	,456**	,472**	,472**	484**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Performans	r	,214**	,184**	,256**	,208**	,217**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Sosyalleşme Toplam	r	,437**	,415**	,451**	,436**	,448**
	p	,000	,000	,000	,000	,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6’daki veriler incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri ölçeği toplamı ve alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçek toplamı ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu veriler ışığında okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerinin de artmakta olduğu belirtilebilir.

Tablo 6’daki veriler incelendiğinde katılımcıların, iletişim becerilerinin ‘empatik dinleme’ alt boyutuna yönelik algıları ile sosyalleşmenin ‘tarih’ ($r=.366$, $p<0.01$), ‘politikalar’ ($r=.384$, $p<0.01$), ‘insanlar’ ($r=.317$, $p<0.01$) ve ‘hedef ve değerler’ ($r=.471$, $p<0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönde görece düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların iletişim becerilerinin ‘empatik dinleme’ alt boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel sosyalleşmenin ‘dil’ ($r=.185$, $p<0.01$) ve ‘performans’ ($r=.214$, $p<0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü üzere, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ‘empatik dinleme’ alt boyutuna ait algıları ile örgütsel sosyalleşmenin ‘tarih’ ($r=.356$, $p<0.01$), ‘politikalar’ ($r=.357$, $p<0.01$), ‘insanlar’ ($r=.307$, $p<0.01$) ve ‘hedef ve değerler’ ($r=.456$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmen algılarının iletişim becerileri ölçeğinin ‘etkililik’ alt boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel sosyalleşmenin ‘dil’ ($r=.188$, $p<0.01$) ve ‘performans’ ($r=.184$, $p<0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6’daki veriler değerlendirildiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ‘güven verme’ alt boyutuna yönelik algıları ile örgütsel sosyalleşmenin ‘tarih’ ($r=.352$, $p<0.01$), ‘politikalar’ ($r=.385$, $p<0.01$), ‘insanlar’ ($r=.339$, $p<0.01$) ve ‘hedef ve değerler’ ($r=.472$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu

görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre iletişim becerileri ölçeğinin ‘güven verme’ alt boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin ‘dil’ ($r=.212$, $p<0.01$) ve ‘performans’ ($r=.256$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6’ya göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ölçeğinin ‘geri bildirim’ alt boyutuna yönelik öğretmen algıları ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin ‘tarih’ ($r=.366$, $p<0.01$), ‘politikalar’ ($r=.381$, $p<0.01$), ‘insanlar’ ($r=.310$, $p<0.01$) ve ‘hedef ve değerler’ ($r=.472$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında iletişim becerileri ölçeğinin ‘etkililik’ alt boyutuna ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel sosyalleşme ölçeğinin ‘dil’ ($r=.207$, $p<0.01$) ve ‘performans’ ($r=.208$, $p<0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ($r=.448$, $p<0.01$) düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin ‘tarih’ ($r=.375$, $p<0.01$), ‘politikalar’ ($r=.390$, $p<0.01$), ‘insanlar’ ($r=.326$, $p<0.01$) ve ‘hedef ve değerler’ ($r=.484$, $p<0.01$) alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ‘dil’ ($r=.202$, $p<0.01$) ve ‘performans’ ($r=.217$, $p<0.01$) alt boyutları arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Yordanan Değişken (Örgütsel Sosyalleşme)	Yordayıcı Değişken (İletişim Becerileri)	Standart Hata	β	t	p
	Sabit	,123		22,485	.007
	Empatik dinleme	,095	.055	.367	.714
	Etkililik	-.065	-.101	-.768	.443
Örgütsel Sosyalleşme	Güven verme	,063	.270	3.078	.002*
	Geri bildirim	,088	.229	1,638	.102
R= .277	R ² = .077	Durbin Watson= 1,902			
F (4-394)= 32.580	p= 0,000	Tolerance:1.00	V.I.F: 1.00		

* $p<0.01$

Tablo 7’de görüldüğü gibi, yapılan regresyon analiz sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki ($R=.277$, $R^2=.077$, $F(5-424)=32.580$, $p=0,000$ $p\leq 0.01$) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10’nun altında olması gerekliliği ve otokolesyan durumunun olmaması için Durbin Watson değerinin 2’ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağlamaktadır.

Okul müdürlerinin empatik dinleme, etkililik ve geri bildirim yönündeki iletişim becerilerinin ($p>0.05$) öğretmenlerin sosyalleşmeleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisi olmadığı, güven verme ($\beta=.270$) $t=3,078$ $p=0,002$ $p<0,01$) iletişim becerisinin ise örgütsel sosyalleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu % 95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim becerilerinin

öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini ($p<0.01$) anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle okul müdürleri iletişimde öğretmenlere güven verdikçe öğretmenler daha çok sosyalleşmektedir. İletişim becerilerinden empatik dinleme, etkililik, güven verme ve geri bildirim alt boyutları öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin %8'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, araştırmada öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin toplam varyansın % 8'i okul müdürlerinin iletişim becerileri ile açıklanabileceği, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanındaki %92'lik değişimin ise modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt üyelerinin diğer çalışanlar ile aralarındaki iletişim, örgütsel sosyalleşmeleri açısından büyük önem göstermektedir. Örgütteki iletişimin niteliği çalışanların birbirleriyle ilişki durumlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Chao vd., 1994). Dolayısıyla sosyalleşmeyi çalışanların salt örgütsel uyum süreci olarak değil, uzun erimli gelişimsel bir iletişim süreci olarak ele almak gerekir (Kartal, 2005). Buna göre örgütsel sosyalleşmenin temel amaçlarından birinin sağlıklı bir iletişim süreci ile (Pascale, 1985) bireyin örgüt ile uyumunu sağlamlaştırmak olduğu belirtilmektedir (Schein, 1988). Burunsuzoğlu (2019) araştırmasında örgütsel iletişim ile sosyalleşme arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre amaç birliği sağlamada, örgüt kültürünün özümsemesinde, öğretmenlerin mesleki doyumlarının sağlanmasında, iletişim ve sosyalleşmenin birbirini tamamlayan örgütsel değişkenler olduğu ileri sürülmektedir.

6.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmenliğe yeni atanmış ve mevzuata göre “sözleşmeli öğretmen” olarak tanımlanan aday öğretmen statüsünde bulunan ve ancak dört yıllık hizmetin sonunda başarılı olması halinde asaleten öğretmenlik kadrosuna (devlet memurluğuna) atanacak olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinde okul müdürlerinin iletişim becerilerinin etkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin mesleğe başladıkları ilk yıllar mesleki bakımdan önemli aynı zamanda zorlukları da olan bir zaman dilimidir. Bu süre zarfında öğretmenlerin sosyalleşmeleri okulun yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, sosyal çevre gibi pek çok paydaşlarıyla etkileşiminin sonucunda şekillenmektedir. Memduhoğlu'na göre (2008) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi onların öğretmenlik mesleğine ilişkin geliştirdikleri değer, tutum ve ilgilerini tanıma, kabul etme ve bunların gerektiğinde değişebilmelerini kapsar. Bu süreçte öğretmenler ile okul müdürlerinin arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olması, başarılı bir sosyalleşme sürecinin geçirilmesine katkı sağlar. Bu nedenle okul müdürleri, öğretmenlerin başarılı bir sosyalleşme süreci geçirebilmeleri için gerekli desteği vermelidirler. Nitekim iletişim sürecinin istenilen düzeyde olmaması sosyalleşme sürecinin aksamasına ve başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin güçlü ve üst düzey bir iletişime sahip olması sosyalleşme sürecinin de etkinliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri yüksek düzeyde algılanmış ise de madde ortalamaları dikkate alındığında birtakım eksik yönleri dikkat çekmektedir. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenlere geri bildirimde bulunmaya istekli olmalarına karşın duygularını paylaşmaktan kaçındıkları, öğretmenlerin duygularını anlama çabalarının yeterli düzeyde olmadığı, bazen öğretmenlerin söylediklerine anlık tepkiler verebildikleri tespit edilmiştir. Öte yandan okul müdürlerinin öğretmenlerde olumsuz duygu ve düşünce yaratabilecek ifadelerden özellikle kaçındıkları, verdikleri mesajların apaçık biçimde anlaşılması yönündeki çabaları, beden dilini kullanmada yetkin oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerce yüksek algılanması yönündeki araştırma sonucu Şahin (2007), Celep (1992), Uzun ve Ayık (2016) Jones (2006), Şimşek (2003)'in yaptıkları araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Ancak Memduhoğlu (2015), Özgan ve Aslan (2008), Kocabay ve Karaköse (2005) ve Okçu, Doğan ve Dayanan (2016) araştırmalarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Demircan (2001), Dağlı (2000) ve Özer (2002)'in yaptıkları araştırma sonucunda ise okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olmadığını tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri arasında farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin değişkenlik göstermesinin, okul yöneticiliğini yasal olarak eğitim öğretim sınıfı dışında tanımlanmış bir resmi statüsünün olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle ülkemizde okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde ulusal düzeyde ortak bir programın olmamasının bu yöndeki bulguların farklılığının kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin yöneticilikte gelişimleri çoğu zaman kişisel yönelim ve çabalarıyla (hizmetiçi eğitimler, sertifika programları, lisanüstü eğitim gibi) ya toplumsal sosyalleşme sürecinde ya da örgütsel sosyalleşmenin informal yapısında sağlanmaktadır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler yüksek düzeyde örgütsel sosyalleşme algısına sahiptir. Araştırmanın bu bulgusu bazı araştırma (Erdoğan, 2012; Polatcan ve Saylık, 2015) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla okulun ve mesleğin değer ve normlarının örgüte yeni katılan öğretmenlere aktarıldığı ve okulda kendisinden beklenen mesleki rollerin benimsendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak katılımcıların sosyalleşme düzeylerinin araştırmanın bu bulgusunun aksine orta düzey olarak tespit edildiği birtakım araştırmalar da (Baş ve Coşkun, 2020) söz konusudur. Bu tür farklılıkların lokal olarak okul nezdinde ortaya konan yönetsel tutum ve yaklaşım farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira öğretmenliğe yeni başlayan adaylar, ulusal düzeyde birtakım eğitim programlarına tabi tutulmaktadır. Başlangıçta temel ve hazırlayıcı eğitim, sonrasında ise birtakım hizmet içi eğitim programları ile yürütülen bir süreç söz konusudur. Çalık (2006) Türk Eğitim Sisteminde bütün aday öğretmenlere süresi ve standartları belirli olan kısıtlı eğitim programları uygulandığını ve öğretmenlerin bu eğitim faaliyetlerinin pasif birer alıcısı konumunda olduğunu ileri sürmektedir. Memduhoğlu (2008) bu standart programların dışında informal sosyalleşme araçlarına vurgu yapmaktadır. Odağında öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sosyalleşmeleri olan araştırma bulgularındaki farklılığın daha çok bu informal sosyalleştiricilerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin dil, performans yeterliliği, hedef ve değerler alt boyutlarına ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Dil boyutundaki yüksek katılım, katılımcıların öğretmenlik mesleğinin kısaltmalarını, terimlerini ve meslek jargonunu sosyalleşme sürecinde iyi öğrendiklerini göstermektedir. Performans yeterliliği boyutunda öğretmenler, görevlerinin gerektirdiği beceri ve yeteneklere, görevin inceliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Hedef ve değerler boyutunda da öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerini benimsediklerini, okulla uyum içinde olduklarını, okul tarafından oluşturulmuş akademik, sanatsal, sportif değerlere inandıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler örgütsel sosyalleşmenin tarih, insanlar ve politikalar boyutlarına ilişkin algılarının ortanın üstünde olduğu görülmektedir. Buna göre tarih boyutuna ilişkin algılarından hareketle meslekte görece yeni olan öğretmenlerin okulun adetleri, törenleri ve kutlamalarını, çalışma arkadaşlarıyla olan görev ilişkilerini ve okulun geçmişini kısmen bildikleri ve aşına oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler insanlar boyutunda çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurduklarını, okul içi ve dışı faaliyetlerde birlikte katıldıklarını, birbirlerini sevdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerinin görece daha düşük olduğu politika boyutuna bakıldığında öğretmenlerin, okulun işleyişi hakkında yüksek

düzye de bilgi sahibi olmadıkları, okulun politikalarını çok iyi anlamadıkları, okulda en etkili öğretmenlerin kimlerin olduğu hakkında gerçek anlamda bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Genel anlamda göreve yeni başlayan, meslekte henüz ilk üç yılında olan sözleşmeli/aday öğretmenlerin, okula uyum ve mesleğin inceliklerini öğrenme süreci olarak değerlendirilen sosyalleşme sürecini büyük oranda başarılı bir şekilde sürdürdükleri görülmektedir.

Araştırmada, katılımcı öğretmenlerin cinsiyetlerinin, sosyalleşme düzeyleri üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir belirleyiciliğinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin erkek veya kadın olmaları onların örgütsel sosyalleşme düzeylerini anlamlı düzeyde etkilememektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sosyalleşmelerinin değişmediğini ortaya koyan araştırmalarla (Keleş ve Özbek, 2008; Kartal, 2005; Özkan, 2005; Polatcan ve Saylık, 2015) birlikte; bu bulgunun aksine sosyalleşme algısının değiştiği sonucuna ulaşan araştırmalar da (Erdoğan, 2012; Özçelik, 2008) mevcuttur.

Araştırmanın sonuçlarından biri de öğretmenlerin lisans veya lisansüstü eğitim düzeyinde olmalarının örgütsel sosyalleşme düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı yönündedir. Bu sonuç örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan çeşitli araştırma (Çerik ve Bozkurt, 2010; Nartgün ve Demirel, 2016; Özçelik, 2008) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin yaşamlarını daha çok kırsal ve görece küçük yerleşim yerlerinde ya da büyükşehirlerde geçirmelerinin onların sosyalleşme düzeylerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır. İnsanın doğup büyüdüğü yerlerin sosyal yapısı onların toplumsal sosyalleşmelerinin temel kaynağıdır. Buradan hareketle mesleki sosyalleşmenin toplumsal sosyalleşmeden farklı olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç Y kuşağında yer alan okul müdürleri ile çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, X kuşağında olan okul müdürleriyle çalışmakta olan öğretmenlere göre daha yüksek olmasıdır. Araştırma evreninin seçildiği Siirt ili bölge itibarıyla de, geçmişten beri öğretmen sirkülasyonunun yoğun yaşandığı bir coğrafyadır. Bu nedenle de ilk atanmanın yoğun biçimde yapıldığı bir yerleşim yeridir. İlk kez atanmış öğretmenlerin çoğunlukla genç ve yeni mezun olanlardan olduğu dolayısıyla Y kuşağını temsil ettikleri bilinmektedir. Bu öğretmenlerin görev yaptığı okullar da genellikle Y kuşağı müdürler tarafından yönetilmektedir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin birbirlerinin kuşak özelliklerinin farkında olmaları yönetim süreçleri ile birlikte pek çok pozitif örgütsel değişkenin işlevselliğini artırmaktadır. Şenses (2019) okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerinin kuşaksal özellik ve değerlerini bilmesinin ortak çalışma değerleri oluşturma ve işten keyif almalarına önemli katkılar sunduğunu belirtmektedir. Pekala (2001) Y kuşağındaki çalışanların, yüzyüze iletişim ve dinleme gibi temel becerileri yönünden eksik olduklarını ileri sürse de Raines, (2003,152-153) Y kuşağının aşırı korumacı ve çok yakın ilişkiler içerisinde büyütüldüklerini bundan dolayı da sosyal yönlerinin gelişmiş ve işbirlikçi yapıda olduklarını belirtmektedir. Bezirci'ye göre (2012, 15) Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden kendilerine liderlik etmelerini beklemekte ve koçlukla desteklenmiş bireysel çalışmalardan hoşlanmaktadırlar. Kaye (2012, 48) Y kuşağı çalışanlarının çalışırken eğlenmeyi önemsediklerini dolayısıyla akranlarıyla keyifli çalışma ortamları kurmada istekli olduklarını ileri sürmektedir. Habermas, (2015, 96-97) da yönetimde yaygın olan dikey yapının, Y kuşağı ile birlikte yerini mesai arkadaşlığı formuna devrettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda Y kuşağı okul müdürlerinin öğretmenlerle açık ve yakın bir etkileşim içinde olmaları, hiyerarşiye takılmadan öğretmenlerin mesleki sosyalleşmelerini desteklemeleri beklenen bir durumdur. Nitekim Y kuşağı yöneticilerin X kuşağı yöneticilerden algıları etkileme, çalışma koşulları ve iş ilişkileri gibi hususlarda daha donanımlı oldukları belirlenmiştir (Şenturan, Köse, Dertli, Başak, & Şentürk, 2016).

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin düzeyi artıkça öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda okullarda olumlu bir iletişim ortamının olması öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesine olumlu bir etki yapmaktadır. Memduhoğlu (2008) öğretmenlerin sosyalleşmelerinin yöneticilerin yaklaşımları başta olmak üzere okuldaki destekleyici çabalardan olumlu etkilendiğini ve bu durumların süreci hızlandığını ileri sürmektedir.

İletişim becerilerinin alt boyutlarının (güven verme) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin iletişimde güven verme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri de artmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından olumlu algılanması sosyalleşmelerine de katkı sağlamaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcı ve araştırmacılara birtakım öneriler geliştirilmiştir. Buna göre:

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerini in öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini etkilediğini belirtmek ve önemini anlatmak için MEB ve Eğitim Fakülteleri birlikte okul müdürlerine yönelik eğitim seminerlerinin verilmesi önerilmektedir.
- Öğretmenler, X kuşağında bulunan okul müdürlerinin iletişim becerilerini Y kuşağında bulunan öğretmenlerden daha düşük algıladığı için X kuşağında bulunan okul müdürlerine iletişim becerileri kazandırmaya yönelik planlamalar/uygulamalar önerilmektedir.
- Araştırmacılara, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişkinin yerel ve ulusal kültür farklılıklarıyla birlikte farklı il ve bölgelerde araştırılması önerilmektedir.
- Bu araştırma öğretmenlerin görüşü alınarak yapılmıştır. Farklı araştırmalarda okul müdürü, veliler ve öğrencilerin örneklemini oluşturduğu araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Altuntuğ N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 203-212.
- Ashforth, B.E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178. <http://dx.doi.org/10.2307/256634>
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Balcı, A., Ozturk, I., Polatcan, M., Saylık, A., & Bil, E. (2016). Organizational socialization and its relation with organizational performance in high schools. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 71-81.
- Balkış Baymur, F. (2017). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Baş, A. & Coşkun, Y. (2020). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 729-749. Doi: 10.33437/ksusbd.711270
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). *Organizational socialization: a review and directions for future research*. in G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekte ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Burunsuzoğlu, E. N. (2019). *Örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person- organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chen, H. (2010). *Advertising and generational identity: a theoretical model*. American Academy of Advertising Conference Proceedings, Minneapolis.

- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Coupland, D. (1991). *Generation X*. New York: St Martin's Press.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çatalkaya, C. (2008). Y kuşağı ve insan kaynakları, yetenek ve kariyer. <http://www.pazarlamablogu.com/y-kusagi-veinsan-kaynaklari>. Erişim Tarihi: 21.12.2020.
- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (14), 191-208.
- Çeliker, M. (1986). *Ankara eğitim örgütlerinde iletişim*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çerik, Ş. & Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdaş Eğitim*, 265: 37-42.
- Delahoyde T. (2009). *Generational differences in baccalaureate nursing*. PhD. Dissertation, College of St. Mary.
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde iletişim yönetimi yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Downing, K. (2006). Next generation: what leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey- Bass*, 26(3), 3-6.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452. <http://dx.doi.org/10.2307/2391853>
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-19.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Scott Foresman & Company.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations*. Juta and Company Ltd.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: an integrative view. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji* (Çev: H. Özel ve C. Güzel). Ankara: Ayraç Yayınları.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.
- Güngör, N. (2013). *İletişim, kuramlar ve yaklaşımlar*. (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Habermas, J. (2015). *Kamusallığın yapısal dönüşümü* (13. Baskı). (Çev: T. Bora ve M. Sancar). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Habib D. (2013). Y Kuşağını tanıyor musunuz? Erişim Tarihi: 20 Ocak 2021, <http://www.salom.com.tr/newsdetails.asp?id=87464#.UoPNtIUHj4>.
- Haueter, J.A., Macan, T.H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Hoy, K.W. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Edt. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jones, R.L. (2006). *The effects of principals' humor orientation and principals' communication competence on principals' leadership effectiveness as perceived by teachers*. Unpublished Doctoral Dissertation. Ohio: University of Akron.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri. *Üniversite ve Toplum Bilim, Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2).
- Karp H., Fuller C., & Sirias D. (2002). *Bridging the boomer xer gap: creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, Ca: Davies-Black Pub.
- Kartal, S. (2005). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri. (Ankara ili örneği). *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 99-112.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kaye, B. (2012). Four generations—develop and engage them at work. *Leadership Excellence*, 29 (1), 20.
- Kelepçe, M., & Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6, 113-123.
- Killeavy, M. & Moloney, A. (2010). Reflection in a social space: can blogging support reflective practice for beginning teachers?. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1070-1076.
- Kocabay, İ. & Karaköse T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Lunenburg, C. F. & Ornstein, C. A. (2013). *Eğitim yönetimi*, (Çev.Edt. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Malthus, S., & Fowler, C. (2009). Generation Y perceptions. *Chartered Accountants Journal*, 88(1), 20-22.
- Manion J. (2009). Managing the multi-generational workforce: managerial and policy implications. International Centre for Human Resources in Nursing.
- Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüziüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 137- 153.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 177(40), 271-284.

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
- Nartgün, Ş.S. & Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Neuman, L.W. (2017). *Toplumsal araştırma yöntemleri, nitel ve nicel yaklaşımlar* (çev.S. Özge). Ankara: Yayın Odası.
- Okçu, V., Doğan, E. & Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özer, S. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış 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.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, G. (2017). *Küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceği: y kuşağının beklentileri ve kamu istihdam kurumlarının rolü*. Uzmanlık Tezi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Pascale, R. (1985). The paradox of corporate culture reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 17(2), 26-41. <https://doi.org/10.2307/41165127>
- Polatcan, M., & Saylık A. (2015). The impact of the level of secondary education teachers' organizational socialization on organizational commitment. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 5(2), 13-30.
- Raines, C., (2003). *Connecting generations: the sourcebook for a new workplace*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
- Sandeen, C. (2008). Boomers, xers, and millennials: who are they and what do they really want from continuing higher education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11-31.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 180-200.

- Saymaz, İ. (2004). Liseli olmak zor zanaat. Erişim Tarihi: 21.01.2021 www.radikal.com.tr/turkiye/liseli-olmak-zor-zenaat-1-710374/
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems* (5rd Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: the history of america's. Future, 1584, 2069.
- Susuz, H. (2012). XYZ Kuşakları. <http://danisman-muratdanisman.blogspot.com/2012/06/x-y-z-kusaklar.html>.
- Şahin, E. A. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 243–260.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şenses, B. (2019). *X ve y kuşağı öğretmenlerinin çalışma değerleri ile işten keyif alma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Hacettepe üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Şimşek, M. Ş. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650- 676. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910989039>
- Taylor, J. C. (2008). Whither march the cohorts: the validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of canadian forces personnel. Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tolay, E. (2020). Paternalist liderlik beklentisi: y kuşağı işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 123-139.
- Toruntay H. (2011). Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 29(3), 2-32.
- Tutar, H., & Yılmaz, K. (2008). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, E. T. (2013). Kuşak teknoloji ve sosyal hayat. *İSFAM (İstanbul Fikir Araştırmaları Merkezi), Sosyal Bilimler Makalesi 20*.

- Uzun, T. & Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228. <http://dx.doi.org/10.2307/2391695>
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). *Toward of theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Yaşa, E. & Bozyiğit, S. (2012). Y kuşağı tüketicilerinin cep telefonu ve GSM operatörleri tercihi: Mersin ilindeki üniversite öğrencilerinin tercihlerini belirlemeye yönelik pilot bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 29-46.
- Yelkikalan, N. & Altın, E. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 15-17.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2013). *Generations at work*. New York: American Management Association.
- Zillioğlu, M. (1992). *İletişime giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.