

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİ İLE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI
(DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

ABDULMECİT BİNGÖL

GAZİANTEP, 2013

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİ İLE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI
(DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

**Abdulmecit BİNGÖL
Danışman: Yrd. Doç. Dr. İlhami BULUT**

GAZİANTEP, 2013

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Kurumları Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

10.08.2013
Abdulmecit BİNGÖL



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı	Abdulmecit BİNGÖL
Numarası	112102075
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	İşletme Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Sınavın

Tarihi	06/09/2013
Süresi	95 Dakika
Yeri	Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi / DİYARBAKIR

Karar

Oybirliği

Oyçokluğu

Kabul

Düzeltilme

Red

X

X

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mikail SÖYLEMEZ

06/09/2013

Üye
Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM

Üye / Danışman
Yrd. Doç. Dr. İlhami BULUT

ÖZ

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini engellemekte ve örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkileyip, birçok sorunun doğmasına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeye yöneliktir. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından *İletişim Sorunları Ölçeği* geliştirilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracı, Diyarbakır il merkezinden random yöntemiyle seçilen 39 ilköğretim kurumunda görev yapan 143 yönetici ve 258 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, görev, cinsiyet, branş, meslekteki kıdem yılı, yöneticilikteki hizmet süresi ve okul tipi değişkeni bakımından analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, t-testi, tek yönlü varyans analizi, Scheffe ve LSD testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda yönetici ile öğretmenlerin görüşlerinin “görev” değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın yöneticilerin lehine olduğu, ‘cinsiyet’, ‘branş’, ‘meslekteki kıdem yılı’, ‘yöneticilikteki hizmet süresi’, ve ‘okul tipi’ değişkenleri bakımından ise; anlamlı bir şekilde farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin kendileriyle iletişimlerinde yeterince empati kurmadıkları, beden dilini etkili bir şekilde kullanmadıkları, içten ve sempatik davranışlar göstermedikleri, eleştiriye açık olmadıkları, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde anlatmadıkları, kendilerini her zaman haklı gördükleri ve kendi hatalarını kabul etmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler ise, öğretmenlerin kendileriyle olan iletişimlerinde yeterince empati kurmadıkları, eleştiriye açık olmadıkları, kendi hatalarını kabul etmedikleri, duygu ve düşüncelerini dolaylı anlattıkları, kendilerini her zaman haklı gördükleri ve konuşulan konunun dışına çıktıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda, yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde beden dilini etkili bir şekilde kullanmalı, kendilerini her zaman haklı görmekten kaçınmalı, eleştiriye açık olmalı, hata yaptıklarında hatalarını kabul etmeli, konuşulan konunun dışına çıkmamaya gayret etmeli, içten, sempatik ve yapıcı bir şekilde davranmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İletişim Sorunları, Yönetici – Öğretmen İletişimi, Etkili İletişim, Örgütsel İletişim.

ABSTRACT

The communication problems between school authorities and teachers prevent fulfilling the purpose of school and causes many problems by having bad effects on cooperation problems.

The aim of this survey is to explain the communication gap between school authorities and teachers. The communication gap scale was enhanced by the researcher to determine the communication gap between school authorities and teachers. This data gathering process was applied on 143 authorities and 258 teachers selected randomly in the provincial centre of Diyarbakır.

Data derived from survey was analysed by task, gender, branch, professional record, length of service of directorship and school kind. In Analysing data, were used t-test , one way variance analysis, Scheffe and LSD tests.

After the research; it was seen that the point of view of school authorities and teachers statistically infered significantly variable discrepancy and this discrepancy worked in favour of school authorities and it was established that there is no significantly discrepancy on gender, branch, length of service of directorship and school kind. Teachers expressed that school authorities don't make enough empathy, they don't use body language effectively, they don't act friendly and sincerely, they don't invite criticism, they don't say their feelings and opinions, they vindicate themselves and they refuse to accept their mistakes. On the other hand, school authorities told that teachers don't make enough empathy, they don't invite criticism, they don't accept their mistakes, they explain their feelings and thoughts indirectly, they usually vindicate themselves and they run away from the subject being talked.

For the purposes reached; school authorities and teachers should use body language effectively in communication, they should avoid to vindicate themselves, they should be open to criticism, they should accept their mistakes when they commit them, they should struggle to avoid running away from the subject and finally they should behave sincerely, sympathetically through the communication.

Keywords: Communication, communication problems, administrator – teacher communication, effective communication, organizational communication

ÖNSÖZ

İletişim; insanoğlunun var olmasıyla başlayan, okulda, işyerinde, evde, kısacası her yerde, yaşamımızın en önemli ve vazgeçilmez parçasıdır. Gerek sözlü, gerek sözsüz olsun yaşamın devamı için var olması gereken sürecin adıdır. İletişim kurmaktaki asıl amaç anlamak, anlaşılacak ve anlaşmaktır. Doğru yapıldığında olumlu köprüler kuran, başarıya götüren bir anahtar, yanlış yapıldığında da sıkıntı ve üzüntünün kaynağı olabilmektedir.

Okulda yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Eğitimde istenen hedeflere ulaşmak için yönetici ile öğretmen arasında etkili bir iletişimin olması şarttır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında etkili bir iletişimin olmaması öğrenci başarısını da olumsuz etkileyebilmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını ortadan kaldırıp, etkili iletişim ortamı yaratmak için okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir.

Bu çalışmamın hazırlanmasında bana cesaret veren, yoğun çalışma temposunda bana zaman ayıran ve çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İlhami BULUT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bilgilerinden istifade ettiğim Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM, Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin ULUDAĞ hocalarıma teşekkür ederim. Anketlerin uygulama aşamasında emeği geçen dostlarıma ve duyarlılık gösterip anketleri dolduran değerli meslektaşlarıma da teşekkür ederim. Bu çalışmam esnasında kendilerine yeterince zaman ayıramadığım için, bana sabır gösteren biricik çocuklarım *Zeynep*, *Kevser Tuba* ve *Hatice Kübra*'ya da şükranlarımı sunarım.

Diyarbakır, 2013

Abdulmecit BİNGÖL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	7
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	7
1.4. SAYILTILAR	9
1.5. SINIRLILIKLAR	9
1.6. TANIMLAR	9

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1.1. İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖGELERİ	11
2.1.1.1. Kaynak	12
2.1.1.2. Mesaj	13
2.1.1.3. Kanal	14
2.1.1.4. Hedef	15
2.1.1.5. Dönüt	16
2.1.2. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ VE ÇEŞİTLERİ	17
2.1.2.1. Kişi İçi İletişim	17
2.1.2.2. Kişiler Arası İletişim	18
2.1.2.2.1. Sözel İletişim	18
2.1.2.2.2. Yazılı İletişim	19
2.1.2.2.3. Sözsüz İletişim	19
2.1.2.2.4. Empatik İletişim	20
2.1.2.3. Biçimsel İletişim	21
2.1.2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	21
2.1.2.3.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	22
2.1.2.3.3. Yatay İletişim	23
2.1.2.3.4. Çapraz İletişim	23

2.1.2.4. Biçimsel Olmayan İletişim	23
2.1.2.5. Kitle İletişimi	24
2.1.3. ETKİLİ BİR İLETİŞİM İÇİN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR	25
2.1.3.1. Saygı Duymak	25
2.1.3.2. Empatik Anlayışla Yaklaşmak	25
2.1.3.3. Etkin Dinleme	26
2.1.3.4. Somut Konuşmak	27
2.1.3.5. Ben Dili İle Konuşmak	27
2.1.3.6. Empatik Güvengenlik Davranışı Göstermek	28
2.1.3.7. Saygıyı Temel Alarak Saydam Davranmak	28
2.1.3.8. Sözel Olmayan Davranışlar ile Sözel Davranışların Uyumluluğu	29
2.1.4. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	29
2.1.4.1. Örgütsel İletişim Araçları	31
2.1.4.2. Örgütsel İletişim Engelleri	33
2.1.5. İNSAN İLİŞKİLERİNİN TANIMI	37
2.1.5.1. Yönetimde İnsan İlişkileri	37
2.1.5.2. Örgütlerde Ast-Üst İlişkisi	39
2.1.5.3. Örgütlerde Çatışma	39
2.1.6. EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM	41
2.1.6.1. Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken İletişim Özellikleri	43
2.1.6.2. Okul Yönetimi	44
2.1.6.3. Okulda İletişim	45
2.1.6.4. Okulda Yönetici-Öğretmen İletişimi	46
2.1.6.5. Yönetim Süreçleri ve İletişim	47
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	50

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM	54
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	54
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	54
3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	54
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	56
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	56

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLANMASI	58
4.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERE AİT BULGULAR VE YORUMLANMASI	58
4.2. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR VE YORUMLANMASI	61
4.2.1. İS Ölçeğine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	61
4.2.2. Bazı Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	74
4.2.2.1. Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	74
4.2.2.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	75
4.2.2.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	75
4.2.2.4. Okul Tipi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	76
4.2.3. Branş Değişkeni Açısından Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	77

4.2.4.Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	78
---	----

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
5.1. SONUÇ	79
5.2. ÖNERİLER	82
5.3. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER	83
EKLER	84
KAYNAKÇA	90



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 : Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya ve Yatay İletişim Araçları ve Yönleri ..	32
Tablo 4.1 : Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	58
Tablo 4.2 : Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	58
Tablo 4.3 : Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	59
Tablo 4.4 : Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	59
Tablo 4.5 : Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	60
Tablo 4.6 : Okul Tipi Değişkenine İlişkin Bulgular	60
Tablo 4.7 : İS Ölçeğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	61
Tablo 4.8 : İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerin 'Görev' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları	74
Tablo 4.9 : İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerin 'Cinsiyet' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları ..	75
Tablo 4.10 : Yönetici ve Öğretmenlerin İS Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin 'Kıdem' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 4.11 : Yönetici ve Öğretmenlerin İS Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin 'Okul Tipi' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları	76
Tablo 4.12 : Öğretmenlerin İS Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin 'Branş' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.13 : Yöneticilerin İS Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin 'Yöneticilikteki Hizmet Süresi' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları	78

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Temel İletişim Süreci	11
Şekil 2: Örgütsel İletişim Araçları	33



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Bs.	: Baskı, basım
C.	: Cilt
cm.	: Santimetre
Çev.	: Çeviren
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
Ed.	: Editör
İS Ölçeği	: İletişim Sorunları Ölçeği
m.	: Metre
M.Ö.	: Milattan Önce
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri

İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

İlkçağ insanının bir av öyküsünü başkalarına anlatmak için mağara duvarlarını etkin bir şekilde kullandıkları bilinmektedir. Özellikle mağara duvarlarına çizdikleri resimler, komşu kabilelerle haberleşmek için göğe gönderdikleri renkli dumanlar ve güvercinler bu yöntemlerden bazılarıdır. Bu yöntemler, paylaşma ihtiyacının giderilmesi için başvurulan iletişim yollarıdır. Dolayısıyla iletişim tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın var olması ile ortaya çıkan iletişim olgusunun temelinde, paylaşma ihtiyacının giderilmesi gerçeği yatmaktadır (Özkök, 1985:93).

İnsanın ilk esaslı mücadelesi doğayla oldu. İnsanın doğaya karşı güçlü olabilmesi için diğer insanlarla güç birliği yapması gerekirdi. Bütün bunların temelinde iletişim ihtiyacı vardı (Güngör, 2011:36). İlk yazı sistemleri büyük bir iletişim devrimine yol açmıştır. Yazı, büyük miktarda bilginin depolanmasını olanaklı kılmıştır. Onu kullanan uygarlıkların daha önce görülmemiş bir büyüklüğe ve karmaşıklığa ulaşmasını sağlamıştır. Yazı sistemlerindeki her bir işaret düşünceleri, nesnelere ve eylemleri temsil etmiştir (Crowley & Heyer, 2010:78). İletişimin en yalın, en ilkel araçlarından biri kabul edilen işaretlere, kelimelere dayalı olan yazı ve konuşma dilinin yanı sıra, beden dili ile sözsüz anlatımlar da yüzyıllar boyunca kullanıla gelmiştir. Dolayısıyla insanoğlu, var olduğu günden bugüne kadar iletişim kurmak için çeşitli araçlara başvurmuştur. Kendi gelişimine paralel olarak kullandığı araçlar da gelişmiş; sürekli gelişen iletişim araçları birbirini tamamlamış; ancak birisi, diğerinin yerini alamamıştır (Özkök, 1985:93).

Teknolojik gelişimin tabii sonucu olarak gelişen ve elektronikleşen iletişim araçları, iletişime sürat ve kolaylık sağlamakla kalmamış, aynı zamanda iletişimi, kitle iletişimine çevirmiştir. Günümüzde posta, telgraf, telefon, fax vb. gibi haberleşme araçları; uydular,

bilgisayarlar (internet ve e-mail) birer iletişim aracı olarak iletişimin ayrılmaz parçaları haline gelmiştir. Bu elektronik iletişim araçları, haberleşme ağı sayesinde kültürü de yaygınlaştırmış ve dünyamızı *'küresel bir köy'*e dönüştürmüştür. Bunun doğal bir sonucu olarak, insanın yüz yüze iletişimi giderek azalmıştır (Polat, 2011:19).

İletişim denildiğinde; iki makinenin birbiriyle ilişki kurarak konuşması, biyolojik yapı içindeki sistem ve alt sistemlerin iletişimi, anne ve babanın bazı özelliklerinin çocuğuna kalımsal iletişimle geçmesi, hayvan türleri içindeki ve türler arasındaki iletişim, mikrobiyolojik organizmalarda ve organizmalar arasındaki iletişim, bitkisel iletişim gibi birçok iletişim şekli akla gelmektedir. Görüldüğü gibi iletişim kavramı, oldukça kapsamlı (Erdoğan, 2002:13) ve süreç, etki, düşünce, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe gibi birçok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreçtir (Yüksel, 2007:8).

Dance ve Larson (1972) yapmış oldukları literatür taraması sonucunda, iletişim kavramına ilişkin 126 farklı tanım bulmuşlardır. Bu sayı kuşkusuz bu güne kadar çok daha artmıştır (Mutlu, 2008:141). En yalın ve mekanik anlamıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir (Bıçakçı, 1999:24). İletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilgi, fikir, tutum veya duyguların iletimidir (Mutlu, 2008:141).

İletişim; insanın kendisiyle, başkalarıyla ve doğayla kurduğu bir dizi mesajlaşma biçimidir. İnsanın varlığını sürdürmesi ve bunu kendi algısıyla biçimlendirmesi ontolojik olarak da kendini var etme sürecidir (Salmış, 2011:28). İletişim, bilgi ve haberlerin karşılıklı değişimidir. İletişim aynı zamanda bir edimdir (Crowley & Heyer, 2010:18).

İletişim, *"bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci"* olarak da tanımlanabilir. Bu tanıma dayanarak iki insanın karşılıklı konuşmasını iletişim sayabileceğimiz gibi, arıların bal bulunan yeri birbirlerine bildirmeleri de iletişim olarak kabul edilebilir (Dökmen, 2012:37). İletişim, sadece konuşmak değildir. Neyi, ne zaman, nerede, nasıl söyleyeceğimiz konusunda fikir yürüterek, basit, akıcı ve anlaşılır bir dille karşımızdaki kişi ile göz teması kurarken dikkati yoğunlaştırabilmek ve aynı zamanda karşımızdaki kişinin verilen mesajı anlayıp anlamadığını kontrol edebilmektir (Tuncay, 2011:22). Türk Dil Kurumu'na (2012) göre iletişim, *"duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim"*dur. Diğer taraftan Aristo'nun iletişime atfettiği tanım, literatürde dikkat çekici niteliktedir. Aristo iletişimi, *"ikna etmenin bütün uygun anlamları"* olarak belirlemiştir (Yüksel, 2007:8). İletişim süreçlerini de kaynak, mesaj ve hedef olarak açıklamıştır. Kaynak, mesajı karşı tarafın anlayacağı biçimde kodlar ve onu hedefe iletir. Mesaj, sözlü ve yazılı olarak karşı tarafa iletir. Alıcının mesajı kavramasıyla iletişim süreci tamamlanır. İletişimin geri bildirim süreci yer almamıştır. Aristo'nun bu iletişim modeli;

inandırıcı olma ve ikna etme sanatı anlamını taşır. Kaynak, mesajlarını dinleyicilerde istediği tepkileri yaratacak şekilde düzenler (Tutar ve Yılmaz, 2012:117-118).

İnsan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. İlişkinin amacı, aynı zamanda iletişimin de amacıdır. İletişim yoluyla ilişkinin amacı gerçekleştirilmeye çalışılır. İletişim bir birinden kopuk ve bağımsız ilişkiler ve kelimeler dizisi değildir. Birine kapıyı açmak, birinin sigarasını yakmak veya birine 'günaydın' deme eylemlerinde, kültürel, teknolojik, tarihsel, duygusal ve kişisel bağlamlara göre şekillenen anlamlar vardır. Bir şey söylememek, bir ilişki kopukluğu veya iletişimsizlik değildir, bir şey söylemektir. Akla gelen her tür ilişki ve iletişimde daima bir amaç vardır. En amaçsız görünen bir davranışın ardında bile, daima bir neden yatmaktadır (Erdoğan, 2002:56-58).

İçeriği ne olursa olsun bir sorunu çözmek için insanların iletişim kurmaları gerekir. Uygarca konuşma ve tartışma becerisini geliştirmemiş toplumlar, bir sorunu çözmek amacıyla başlatılan etkileşimi kısa sürede sürtüşme ve çatışmaya dönüştürebilirler. Cüceloğlu'na (2012) göre dünyanın birçok ülkesinde görülen kanlı çatışmaların kökeninde bilinçsiz koşullar altında yaratılan sosyal ortamdaki iletişim düzensizliği yatar. Bu nedenle, toplumsal sorunların demokratik yollarla çözümü için karşılıklı iki yönlü iletişim gereklidir (Cüceloğlu, 2012:12).

İletişim süreci; insan davranışlarını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 2011:110). Bu süreçte kişiler birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarırlar. Bu sürecin başarısı, bireyin özel yaşamında mutluluğunun, iş yaşamında tatminin kaynağıdır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşam biçimlerinde iletişim bir ihtiyaçtır (Tutar ve Yılmaz, 2012:25).

İletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır (Aydın, 1998:150). Örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etme ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı iletişimdir. İyi bir iletişim örgütsel amaçlara ulaştırmada da yardımcı olur (Tutar ve Yılmaz, 2012:26). Örgüt içi iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin başarılması imkânsızdır (Kaya, 1999). Örgütlerde yönetimin başarılı olması için iletişim sürecinin çok büyük bir payı vardır. Örgütün amaçlarına ulaşması için de iletişim sürecinin etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Böylelikle yönetim ile iletişim arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bir süreç olarak örgütsel iletişim ile başlamaktadır (Reilly & DiAngelo, 1990). Örgütsel iletişim, insan davranışını değiştirmek, örgütte bir bilgi akış ağı kurmak, bireyler ve gruplar arası

ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir eşgüdüm sağlama amacına dayanır (Celep, 1992a:27).

İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1998:149). Örgüt içinde etkili bir iletişim akımının sağlanması ve sürdürülebilmesi için yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2011:119). Yöneticilerin sergileyecekleri tutum ve davranışlar, kurumda çalışan kişilerin verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütte iletişimin iyi ve yeterli düzeyde olması, örgüt çalışanları arasında karşılıklı anlayış ve uyumun gerçekleşmesine, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine neden olmakta ve örgüt çalışanlarının iş tatminini artırıp, motivasyonlarını yükseltmektedir. Öyleyse bir örgütün her kademesindeki yöneticilerin etkili iletişim bilgi ve becerisine sahip olmaları, bu becerileri uygulamaya aktarabilmeleri ve örgütün çalışanlarını da etkili iletişim için yüreklendirmeleri gerekmektedir (Ergin, 2010:208).

Okul kültürü; düşünce, inanç ve normların üyeler arasındaki etkileşim ve iletişiminin organize edilmesi ile oluşmaktadır (Alemdar ve Köker, 2013). Yani okulun örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan personelin; paylaşılan değerleri, inançları, değer yargıları ve tutumları okul kültürünü oluşturmaktadır (Taymaz, 2009:23). Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünün genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekmektedir (Terzi, 2000). Okul, iç ve dış çevresinde bulunan unsurları birleştiren, uzaklaştıran ve dengeleştiren bir kurumdur. Okulların hepsi aynı gibi gözüke de, özelde insanın parmak izi gibi birbirinden farklılıklar gösterirler (Bursalıoğlu, 2011). Okullarda, okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisinin rolü büyüktür. Yeni eğitim ve öğretim süreçlerini geliştirerek bunları daha etkili kılmayı sağlamalıdır (Taymaz, 2009:23).

Eğitim kurumlarında iletişim kavramı gün geçtikçe daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle okulun kendisinden beklenen rolleri yerine getirebilmesinde iletişim önemli bir değişkendir. En üst kademedeki bireyden en alt kademedeki bireye kadar herkes birtakım eylemler gerçekleştirmektedir. Eğer bunlarda iletişim kopukluğu varsa istenileni elde etmek mümkün değildir (Çete, 2010:13). Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, okuldaki çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kültürünün gelişmiş olmasına bağlıdır. Aksi yönde bir durum, okulun amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabileceği gibi, iletişim sorunlarına da yol açabilir.

Türkiye’de, öğretmenler sorunlarını okul yöneticisine veya merkez örgüte yeterince iletememelerinden, eğitim ve öğretimle ilgili yenilik ve değişimler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı uygulamada sorunlarla karşılaşmaktadır (Celep, 1992b:303). Oysa okullarda iletişim, okulun amacını gerçekleştirmede sahip olunan kaynakların etkili ve verimli kullanılmasında gerekli görülmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinde yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları okulun amaçlarının gerçekleştirilememesine ve birçok sorunun doğmasına neden olmaktadır (Başaran, 1992).

Kendi içinde iletişimsizlik yaşayan kurumların dış hedef kitleye karşı güçlü durabilmesi oldukça zordur. İletişim becerisini kurumun geneline yaymak hem yöneticilerin hem de çalışanların sorumluluğunda olan ciddi bir misyondur (Akım, 2010:85). İletişim, bir etkileme aracıdır. Bu aracı aşırı ve yersiz kullanan eğitim yöneticisi, iletişimin amacını da zayıflatmış olur. Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkasının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. İletişime geçmeden önce kendisini karşı tarafın rolünde görebilirse, etkili bir iletişim gerçekleştirmiş olur (Bursalıoğlu, 2011:112).

Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimi, okulun genel iletişim yapısından soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki yönetici-öğretmen iletişimin niteliği, okulun amaçlarını gerçekleştirme ve öğretmen-öğrenci iletişimini de doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Okulda demokratik bir ortamın yaratılması, amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi, nitelikli bireylerin yetişmesi için yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin etkililiğine bağlıdır. Bunun için de etkili yönetici öğretmen iletişiminin olması şarttır. Etkili iletişim okulda öğretmenlerin kalitesini, etkililiğini, okula bağlılık düzeylerini ve motivasyonlarını artırır. Öğretmenin öneri ve sorun çözme yeteneklerini geliştirir. Öğretimde psikolojik doyum sağlayıp, ast-üst arasındaki mesafeyi azaltır. Yöneticinin de saygınlığı ve otoritesini artırır. Çözülmesi güç görünen birçok sorun da etkili iletişim ile çözülebilir.

Kişisel, örgütsel ve toplumsal pek çok sorun yetersiz ya da yanlış iletişimden kaynaklanır. Yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Örgütte kişiler arası ilişkilerin bozulmasına, iş veriminin düşmesine, kaynak ve zaman israfına sebep olur (Durğun, 2011:58). Çalışanın motivasyonunu düşürür, kendine ve kurumuna olan güvenini azaltır. Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışanın inisiyatif ele almaması kaçınılmaz hale gelir. Böylelikle kurumda çatışmalar meydana gelebilir.

Okulda çalışanlar arasında özellikle yönetici ve öğretmenler arasında bir iletişim sorununun olmaması gerekir. İletişim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin, duygu ve düşüncelerini açık, net ve anlaşılır bir biçimde ifade etmeleri önemlidir. Ayrıca saygı gösterme (Yüksel-Şahin, 2011), dikkate alma, değer verme, önemseme, küçümsememe, etkili dinleme

(Yüksel-Şahin, 2011), empati kurma (Yüksel-Şahin, 2011), farklı görüşlere tahammül etme, ön yargılı davranmama, beden dilini etkili kullanma (Cüceloğlu 2012), içten ve sempatik davranma (Yüksel-Şahin, 2011), iğneleyici ve rencide edici konuşmama, objektif ve dürüst olma, nezaket kurallarına dikkat etme, hatasını görme ve bunu kabul etme vb. gibi tavır ve davranışlar yönetici ile öğretmenler arasında etkili iletişimin bir gereğidir. Bu tavır ve davranışlar aynı zamanda yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişim sürecine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Kurum içinde eğitim yöneticisinin rolü de önemsenmelidir. Eğitim yöneticisinin rolünün önemsenmemesi durumu iletişim sorunlarının doğmasına neden olur (Bursalıoğlu, 2011:202). Yönetici ile öğretmenler birbirleriyle sağlıklı iletişim kurması aralarındaki gerginlik ve çatışmaları oldukça azaltır. Zaman kayıplarında da aynı doğrultuda azalma olacağı gibi (Ersever, 2003), onların iş motivasyonunu sağlayıp, çalışma performanslarını da artırarak, etkin ve başarılı kılar. Aralarında etkili bir iletişim kuran yönetici ile öğretmenler kendilerini daha mutlu hissederler. Kendilerini mutlu hisseden bireylerin verimleri de yüksek olduğundan, çevrelerine ve topluma katkıları üst düzeyde olur (Yüksel-Şahin, 2011:36).

Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen faktörlerde mevcuttur. İletişim sürecinde ses tonunu ayarlayamama (Tutar ve Yılmaz, 2011), beden dilini etkili bir şekilde kullanamama (Cüceloğlu, 2012), sinirlilik ve huzursuzluk, ön yargılı olma, konuşulanı etkili bir şekilde dinlememe (Yüksel-Şahin, 2011), dinleyiciye uygun olmayan anlatım tarzı, yanlış sözcük seçimi, gürültü, tahammülsüzlük, dayatma, suçlayıcı konuşma, birbirlerine karşı tavır alma vb. gibi davranışlar yönetici ile öğretmenler arasında iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Okulda etkili bir iletişim süreci oluşturan yönetici ile öğretmenler, iletişim sorunlarından kaynaklanan bu tür problemlerin önüne geçmelidirler.

Literatürde yer alan araştırma sonuçları (Ersoy, 2006; Gürses, 2006; Özbudak, 2009; Şen, 2007), okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin önemli ipuçları vermektedir. Yine yapılan araştırmalarda, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim tarzının bazı değişkenler açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Ersoy'un (2006:90-94) yapmış olduğu araştırmada, il merkezinde görev yapan yönetici ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin olmadığı, yöneticiler ve öğretmenlerin eleştirel düşünme, empati kurma, bilgi paylaşımı ve işbirliği konularında ciddi problemler yaşadığı saptanmıştır. Yine aynı araştırmada, yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmelerinin aksine, öğretmenler yöneticilerle yeterli ve etkili bir iletişimin olmadığını belirtmişlerdir. Özbudak (2009:94-96) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda da, yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde değişmemekle birlikte, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerle olan iletişimlerinin daha güçlü olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Yine aynı araştırmada, iletişim

konusunda eğitim alan öğretmenlerin, eğitim almayanlara göre yöneticilerle iletişimlerinin daha güçlü olduğu, öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemleri artıkça yöneticilerle olan iletişimlerinin daha etkili olduğu ve öğretmenlerin eğitim düzeylerinin değişmesi aralarındaki iletişimi etkilemediği belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarından hareketle, yönetici ve öğretmenler arasında iletişim konusunda bir takım sorunların varlığından söz edilebilir. Ancak literatürde, yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının neler olduğuna ilişkin yeterli araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Araştırmanın bu konudaki araştırma gereksinimini karşılayacağı düşünülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İli merkeze bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeye yöneliktir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen alt amaçlara yanıt aranacaktır.

- 1- İlköğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenlerinin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- İlköğretim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri;
 - a- Görev,
 - b- Cinsiyet,
 - c- Kıdem,
 - d- Okul tipi,

değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- 3- İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticileri ile yaşadıkları iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri '*brans*' değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4- İlköğretim kurum yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri '*yöneticilikte geçen hizmet süresi*' değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İletişim, insanlık tarihi ile başlayan ve sosyal yaşamın devamını sağlayan zorunlu bir süreçtir. İnsanın olmadığı yerde gerçek manada iletişimden bahsetmek mümkün değildir.

İnsanlar arası ilişkilerde, kurumların işleyişinde, insanın toplumsallaşmasında ve öğrenmesinde iletişimin önemi büyüktür. İletişime anlam katan ise insanları diğer varlıklardan üstün kılan akıl ile yapılmasıdır. İletişim birçok kanalla yapılabilmektedir. Doğru kanalın seçilmesi de önemlidir.

İletişimin sağlıklı olması tarafların becerisine bağlıdır. Bu beceriyi kazanmak için bireyin hem kendi iletişim becerilerinin farkında olması hem de karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayıp yorumlaması gerekir. Tutarsız bir insanla başarılı bir iletişim kurmak ve bu iletişimi sağlıklı bir şekilde sürdürmek çok zordur. Kendisiyle barışık olmayan birisinin çevresindeki insanlarla barışık olması beklenemez. Kendini tanımayan, tepkilerini anlamlandırıp yorumlayamayan kişi mutsuzluk duyabilir. Bu mutsuzluğu da çevresine yansıtabilir

Aile ortamından sonra bireyin toplumsal yaşama adım attığı ilk yer okuldur. Okul öncesi eğitimden yüksek öğretime kadar geçen süreçte birey, sistemin değerleri doğrultusunda yetiştirilmektedir. Okul, yönetici ve öğretmenler için bir iletişim ortamı sunmaktadır. Çevremizle kurduğumuz iletişim bizim ruh sağlığımıza olumlu veya olumsuz yönde etki eder. İletişimin ruh sağlığımıza olumlu etki yapabilmesi, başarılı ve mutlu olabilmemizin yolu iletişim becerilerini bilip, bunları uygulamaktan geçer. İletişim engellerini bilmek iletişim kazalarını da önlemektedir.

Etkili iletişim yöntemini benimsemek ve bunu ilişkilerimizde doğru olarak kullanabilmek iletişim engellerini ortadan kaldırmaktadır. Kendi düşüncelerimiz ile fikirlerimizi tek doğru olarak benimsemek; grup üyelerinin fikir, düşünce ve duygularını önemsememek, saygı göstermemek, grup içi ya da gruplar arası olumlu ve etkili iletişimi engellemektedir. Birçok insanın kendi fikirlerini tek doğru olarak anlattığı, gruptaki diğer üyelerin fikir ya da düşüncelerine değer vermediği, saygı göstermediği durumlarda grup içinde ve gruplar arasında etkili iletişimden söz edilemez (Göksu, 2010: 224). İletişimin az olduğu, belirli değer, inanç ve tutumların paylaşılmadığı zayıf bir okul örgütünde, öğrenmenin gerçekleşmesi de güçleşecektir (Terzi, 2000:105-106).

Eğitimin tabiatında diyalog vardır. Bunun inancında olan bir eğitimci sağlıklı bir diyalog için her türlü iletişim aracı ve iletişim kanalını kullanır. Eğitimde istenen hedeflere ulaşmak için yönetici ve öğretmen arasında etkili bir iletişimin olması şarttır. Yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesini doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında etkili bir iletişimin olmaması öğrenci başarısını da olumsuz etkileyebilmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim

sorunlarını ortadan kaldırıp, etkili iletişim ortamı yaratmak için okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Bu araştırma ile okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının neler olduğunun belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada okul yöneticileri ile öğretmenlerin yaşadıkları belli başlı iletişim sorunlarının farkında olmaları, bu sorunlardan kaçınmaları için izlemeleri gereken iletişim yaklaşımlarının neler olduğu konusunda önemli öneriler yer almaktadır.

1.4. SAYILTILAR

- 1- Katılımcıların ankette yer alan maddeleri samimi ve doğru bir şekilde cevapladıkları düşünülmektedir.
- 2- Örneklem, araştırma evrenini temsil edici niteliktedir.
- 3- Araştırma modeli ve istatistiksel çözümleme teknikleri araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek niteliktedir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma,

- 1) 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı,
- 2) Diyarbakır İli merkeze bağlı resmi ilköğretim kurumları,
- 3) Okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları),
- 4) İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf, fen ve teknoloji, Türkçe, matematik ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin ankete verdikleri cevaplardan elde edilen veriler ile sınırlıdır.
- 5) Araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracı (İS Ölçeği) ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

A Tipi: MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde bulunan, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda, 40 puan ve daha fazla olan ilköğretim okulları (MEB, 2012).

B Tipi: MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde bulunan, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda, 25-39 puan aralığına sahip olan ilköğretim okulları (MEB, 2012).

Bilişim Teknolojisi: Bilgisayar tabanlı bilişim sistemlerinin, özellikle yazılım uygulamaları ve bilgisayar donanımının incelenmesi, tasarlanması, geliştirilmesi, yürütülmesi, yönetimi ve desteğine verilen ad (Wikipedia, 2012).

Diksiyon: Seslerin, sözlerin, vurguların, anlam ve heyecan duraklarını kurallarına uygun olarak söyleme biçimi (TDK, 2012).

Etkileşim: Karşılıklı olarak birbirini etkileme işi (Püsküllüoğlu, 1995:571).

Formal İletişim: Örgütteki hiyerarşik basamaklar ve makamlar arasında haber, bilgi ve kararların çift yönlü olarak akımıdır (Ergin, 2010:199).

İletişim Engeli: Etkin iletişimin ortaya çıkmasını engelleyen her tür faktör (Tutar ve Yılmaz, 2012:137).

İletişim Ortamı: İletişim sürecinin etkileyebilecek nitelikleri olan ve iletişim durumu içinde bulunan kişi nesne ve olayların tümüne verilen addır (Özodaşık, 2012:9).

İletişim: Kişiler arasında, duygu, düşünce, bilgi, haber alışverişi, duygu düşünce bilgi ve haberlerin akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılması (Püsküllüoğlu, 1995:797).

İnformal İletişim: Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan, kendiliğinden oluşan iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:88).

Komünikasyon: İletişim kurmak, karşılıklı olarak birbirini anlamak (Püsküllüoğlu, 1995:986).

Ontolojik: Varlık bilimi ile ilgili, varlık bilimine ait (TDK, 2012).

Örgüt İletişimi: Herhangi bir örgüt içinde gönderilen ve alınan mesajlar (Mutlu, 2008: 228).

Örgütsel İletişim: Örgütsel bilginin örgütün iç ve dış çevresiyle paylaşılması sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2012:192).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

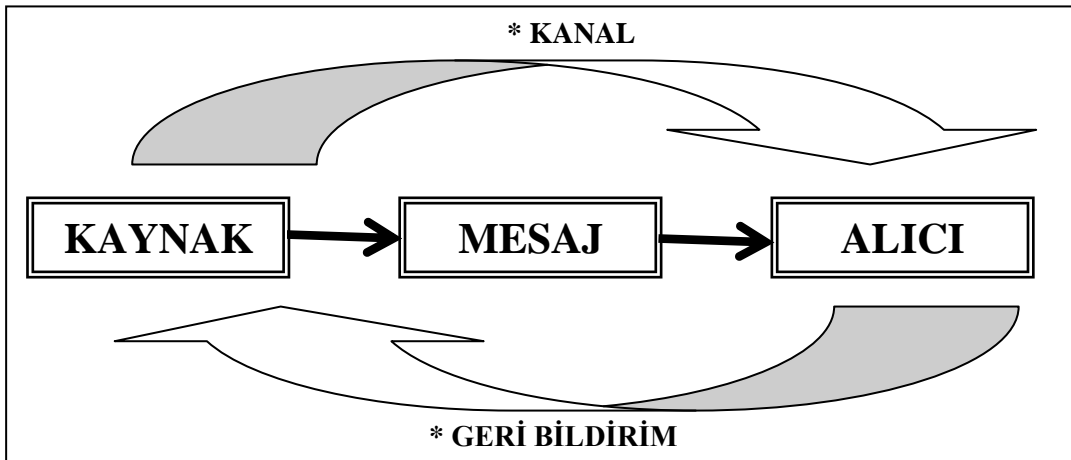
Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçeve kısmını oluşturan konular ve ilgili araştırmalar ele alınmaktadır.

2.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖĞELERİ

Sosyal bir varlık olan insanın, kendini ifade etmesi için iletişim zorunludur. İnsan, çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Hayatımızın her evresinde, farkında olarak ya da olmayarak çevremize sürekli mesajlar iletiriz. İletişim kurmadaki asıl amacımız, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi, karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapabilmemizdir (Salmış, 2011:53).

İletişim süreci; kaynağın mesajı kodlayarak, alıcıya göndermesiyle başlar. İletişim sürecinde kaynak, iletmek istediği mesajı önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür, yani kodlar. Kodladığı mesajı bir araç veya kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajı algılayabilirse kodunu açar, yorumlar ve yorumuna göre tepkisini kodlayıp geri gönderir. Kaynak, hedefin tepkisine göre kendi amacının karşısındakinin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme özelliğine sahip olur (Tutar ve Yılmaz, 2012:43-44).



Şekil 1. Temel İletişim Süreci (Kaynak: Tutar ve Yılmaz 2012:44)

İletişim sürecini etkileyen koşullar bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir. Çevre koşulları iletişimin amacına ulaşım ulaşmamasında önemli rol oynar. Çevrede oluşabilecek bir gürültü, iletişimi bozan unsurların başında gelmektedir. İletişimi engelleyen, mesajın algılanmasını zorlaştıran her türlü iç ve dış etken gürültü olarak kabul edilmektedir. Bunlar; iletişim sürecinde dikkati dağıtabilecek bir ses, sözcüklerin yanlış telaffuzu veya kanaldan kaynaklanan arıza olabildiği gibi (Mısırlı, 2008:7), iş yerinde çalışan bir bayanın evde hasta çocuğunu düşünmesi de olabilir. İyi iletişim kurabilmek için iletişimi olumsuz etkileyen gürültünün en aza indirilmesi gerekir (Yüksel, 2006:227).

İletişimin temel öğeleri beş aşamada sıralanmaktadır. Bunlar; kaynak, mesaj (kod), kanal, hedef (alıcı) ve dönüt (geri bildirim veya geri besleme)tür (Polat, 2011:23).

2.1.1.1.Kaynak

Bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen, başkası ile paylaşılacak bir fikre sahip olan kimseye kaynak denir. Kaynak, iletişim sürecinin başlangıcını temsil eder. İletinin hedef üzerinde istenilen etkiyi ya da sonucu oluşturmasında birinci derecede etkilidir (Polat, 2011:24). Kaynak (gönderici), alıcıya (hedefe) göndereceği iletiyi hazırlarken alıcının ilgi alanına giren iletileri seçmeli ve bunları alıcı tarafından tanınan ifade ve semboller kullanarak göndermeye özen göstermelidir. Soyut ifade ve sembollerden çok somut ifade ve sembollerini kullanmalıdır. Çünkü somut ifade ve semboller gönderilen iletinin alıcı tarafından algılanmasını kolaylaştırır (Hoşgörür, 2003:71).

İyi bir iletişim için kaynağın taşınması gereken bazı özellikleri vardır. Bunlar;

Kaynak bilgili olmalıdır: Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak, bilgisi oranında kodlama, mesajı gönderme gücüne sahiptir. Bilgi, mesajın kodlanma biçimini belirlediği gibi içeriğini, alıcıdan beklenecek olan davranışı da etkiler. Kaynağın bilgili olması, iletişimin sürekliliğini etkiler. Eğer kaynak gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının istediği bilgileri verebilir, aksi takdirde kaynak, bir aktarıcı olmaktan öteye geçmez (Tutar ve Yılmaz, 2012:48). Örneğin; iletişim aracı bir kitap olsun. Bu durumda asıl kaynak kitabın yazarıdır. İletişim kitap aracılığı ile kurulmuşsa kitabı kullanırken kişi ne ölçüde bilgili ve bilgisini açık ifade edebilirse iletişim o ölçüde etkili olur (Polat, 2011:25).

Kaynak duygulu olmalıdır: Kaynak, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış veya yetersiz biçimde kodlanan bir mesaj, etkin olamayacağı gibi, istenilenin dışında bir davranış da yaratabilir. Kaynağın kodlama özelliği, alıcı ile kültür bağı kurmuş olmasına bağlıdır. Eğer kaynak alıcıyla benzer kültür özelliklere sahip ise mesajı daha kolay kodlayabilir (Tutar ve Yılmaz, 2011:48-49).

Örneğin; hedef kitlenin anneler olduğu bir kampanya düzenlensin. Kişi anne ve çocuk arasındaki duyguyu verecek bir çalışma yapmazsa asla başarıya ulaşamaz. Bunun içinde kişinin içinde bu duygunun olması demek, doğru ve başarılı bir iletişim kurması anlamına gelir (Polat, 2011:25).

Kaynak düzlem ve rolüne uygun olmalıdır: Kaynak bulunduğu düzleme uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalıdır. Kaynağın, davranışını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen bir mesajı göndermesi halinde, mesaj ya algılanmaz veya olumsuz etkileşime neden olur. Ayrıca kaynak bir davranışa neden olmak için mesaj gönderiyorsa, bu davranış bulunduğu rol davranışı ile ilgili olmalı ve alıcıların söz konusu rol düzlemi ile ilişkisi olmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2011:49). Örneğin; bilgi sahibi olunan alanlarda mesaj vermek gerekir. Bilgi sahibi olunmayan bir konuda kaynak olmak başarısızlık olur (Polat, 2011:26).

Kaynak tanınmalıdır: Etkin bir iletişim için, alıcı kaynağı tanımak ister. Alıcı aldığı mesajı değerlendirirken, kaynağın özelliğine göre değerlendirir. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, iletişim o ölçüde etkin olur. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın gönderdiği mesaj, alıcılar üzerinde olumlu etki oluşturmaz (Tutar ve Yılmaz, 2012:49).

2.1.1.2.Mesaj (Kod)

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne kod adı verilir. Şu anda bu yazıyı Türkçe kod kullanarak yazıyorum. Karşılıklı konuşurken aynı anda değişik kodlar kullanılır. Yüz ifadesi, söyleyiş tarzı, el ve kolların hareketleri de ayrı ayrı kodlar aktaran mesajlardır (Salmış, 2011:49). Mesajın taşınması gereken özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz. Bunlar;

Mesaj anlaşılır olmalı: Mesajın taşınması gereken özelliklerinden en önemlisi kullanılan dildir. Mesajda kullanılan dil, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilen ortak, açık ve kesin bir nitelik taşınmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012:52).

Mesaj açık olmalıdır: Mesajın içeriği yanlış yoruma yer bırakmayacak derecede açık olmalıdır. Mesajın doğru anlaşılabilmesi, mesaj içeriğinin alıcı tarafından algılanabilmesine ve yorumlanabilmesine bağlıdır. Bunun için gönderici mesajı kodlarken, alıcının onu algılama yeteneğini göz önünde bulundurmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012:52). Mesajın içeriği net ve kesin bir nitelik taşınmalıdır (Polat, 2011:28).

Mesaj doğru zamanda iletilmelidir: Her iletişim etkinliğinin bir yeri ve zamanı vardır. Yani iletişim mesajın içeriğine uygun zamanda etkin olur. Bu nedenle mesajın gönderileceği zaman iyi belirlenmelidir. Ayrıca, alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012:53). Örneğin; hedef olarak görünen bir kişi yaz tatilinde sahilde güneşlenirken ona cep telefonu ile bir şeyler anlatmak zamanlama hatası olur (Polat, 2011:28).

Mesaj uygun kanalı izlemelidir: İletişimin gerçekleştiği ortamda düzenlenmiş olan bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu ağı (kanalı) izleyerek alıcıya ulaşır. Mesaj uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa etkinliğini kaybeder (Tutar ve Yılmaz, 2012:53). Yani seçilen mesaj verme yöntemi çok önemlidir. Örneğin; sözlü, yüz yüze verilen bir mesajla başarıya ulaşmak varken, hedefe cep telefonu ya da e-posta ile mesaj vermek başarısızlık anlamına gelebilir. Bu nedenle mesaj için en uygun kanal seçilmelidir (Polat, 2011:29).

Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar mesajın içeriğini gerektiği gibi kavramadan veya etkilendikleri biçimde yeni bir kaynak durumuna geçip, alıcıya farklı mesaj gönderebilirler. Bu durumda mesaj kaynağın gönderdiğinin yanında, ilave anlamlar kazanır. Alıcı, bu tür mesajla karşılaşınca, beklenmeyen davranışlar gösterebilir (Tutar ve Yılmaz, 2012:54).

2.1.1.3.Kanal

Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola, geçide kanal adı verilir (Cüceloğlu, 2012:73). İletilerin üzerine yüklendiği fiziksel araçlardır. İnsanların beş duyu organı beyne giden iletişim kanallarıdır. Gazete, kitap, radyo ve televizyon vb. birer iletişim kanalıdır (Hoşgörür, 2003:71). Bilindiği gibi telefonla sadece işitsel kanalla iletişim kurulur. Karşısakinin yüz ifadesi görülmeyebilir. Buna karşılıklı yüz yüze iletişimde aynı anda birden fazla iletişim kanalı ile iletişim kurulabilir. İletişimde kullanılan kanal sayısı arttıkça iletişimin etkisi de o derece artar (Salmış, 2011:54).

Mesajı vermek için seçilen kanal hedefe uygun olmalıdır. Kaynak, hedefi etkilemek ve istediği başarıyı yakalamak için tamamen hedefin tercihlerine göre bir kanal izlenmeli. Hedefi etkileyecek kanallar seçilmeli. Örneğin; cep telefonunu kanal olarak seçen ve konuşan bir kaynak aslında yüz yüze gelse daha etkileyici olabilir. Ya da yüz yüze mesaj vermede başarılı olmayan birinin, telefonda istediğini elde etmesi daha etkileyici olabilir (Polat, 2011:30).

Bir okulda iletişimin açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılması gerekir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan iletişim, okulun amaçlarına ve eğitimin

hedeflerine ulaşmasını engellediği gibi, yönetici ile öğretmenler arasındaki mesafenin açılmasına da sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.1.1.4.Hedef (Alıcı)

İletişim sürecinde alıcı, kaynağın gönderdiği iletiye hedef olan kesimdir. Alıcı, bir kişi olabileceği gibi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup ya da toplum olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim kanallarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine bağlı olarak aktif, başka deyişle kaynak tarafından gönderilen iletilere tepki gösteren ya da pasif, tepkisini belli etmeden salt mesajı alan biri de olabilir. Yüz yüze iletişimde, karşılıklı konuşma, konferans, seminer, kapalı salon toplantıları gibi iletişim ortamlarında alıcının iletişime katılma imkânı ve oranı yüksektir. Oysa kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişim de bu aktif katılma imkânı çok düşüktür (Yüksel, 2007:17).

Alıcının taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar;

Alıcı mesajı algılayabilmelidir: Alıcı, mesajı alabilmek için bazı yeteneklere sahip olmalıdır. Her şeyden önce alıcı, gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, alıcının algılama engeli bulunmamalıdır. Sözlü iletişim için alıcının duyma yeteneğine sahip olması gerekir. Aksi takdirde iletişim kurulamaz. Alıcı aynı zamanda mesaja kayıtsız kalmamalıdır, mesaja kayıtsız kalındığında etkin iletişim olmaz (Polat, 2011:30).

Alıcı bilgili olmalı ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır: Alıcının gerekli bilgiye sahip olması, mesajın gönderilme süresini etkiler. Bilgili birine gönderilecek mesaj, daha kısa ve daha özgür, konusunda bilgili olmayan kişiye gönderilen mesaj ise daha uzun ve açıklamalı olur. Alıcının mesaj konusunda geri besleme sistemine sahip olması, mesajın etkisinin daha çabuk görülmesini mümkün kılar (Polat, 2011:31). Alıcı mesajı aldığı zaman geri besleme sistemi ile mesajı tamamlayacak ve davranışı istenen zaman diliminde gerçekleştirecektir. Bu durumda geri besleme sisteminin mesajdaki eksiklikleri tamamlayacağını, alıcının geri besleme yeteneği oranında mesajı alabileceğini söyleyebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2011:65).

Alıcı seçici olmalıdır: Kişiler mesajları; ihtiyaçlarına, olaylara, kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına ve sahip olduğu değer yargılarına göre değerlendirirler (Polat, 2011:31). Bu durumda kişiler mesajları objektif bir biçimde almak isteseler dahi, sözü edilen yönleri nedeniyle seçici olmaktadır. Seçicilik, mesajın kaynağın istediği biçimde algılanmasına engel olmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012:65).

Alıcı bulunduğu düzleme uyabilmelidir: Mesajlar düzlemine, konumuna göre değerlendirilir. Bunun için kaynak ile alıcının aynı düzlemde bulunması gerekir. Bu durumda

alıcı, kaynağın isteklerini kavrayabilecek (Polat, 2011:31), ayrıca kendi davranışlarının sınırlarını bilecektir. Alıcının davranış düzleminin kaynak tarafından bilinmesi, mesajın alıcıya göre kodlanması için gereklidir (Tutar ve Yılmaz, 2012:65).

Alıcı, kaynak olma özelliğini taşımaktadır: İletişim, sürekli ilişkiler sistemidir. Özellikle işletmelerde iletişim, dinamiktir ve örgütsel ilişkilerin sürekliliğini sağlayan başlıca faktör durumundadır. Bu özelliği nedeni ile iletişim, çoğu zaman karşılıklı ilişki halinde gerçekleşir. Başka bir deyişle, zaman zaman alıcı kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçer. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2012:66).

İletişimin tam ve etkin olabilmesi için alıcının iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Aktif bir dinleyici olabilmesi için alıcının; sessizlik içinde olması, dinlerken her türlü önyargı ve genellemelerden uzak olması, göndericiye karşı sempati göstermesi, sabırlı olması ve konuşmacının sözünü kesmemesi gerekmektedir. Alıcının göndericiye karşı olan güveni ve inancı, kişisel unsurlar, ön yargı, tutum hatası, algılama hatası gibi faktörler mesajın farklı değerlendirilmesine neden olur (Polat, 2011:32).

2.1.1.5.Dönüt (Yansıma, Geri Bildirim veya Geri Besleme)

Gönderilen mesajın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgiye geribildirim denebileceği gibi; hedefin, kaynağın mesajına verdiği yanıtta da geribildirim denilebilir. Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi akışıdır. Bu sayede, gönderici mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir (Tutar ve Yılmaz, 2012:67). Kısaca geri bildirim, kaynak ve alıcı arasındaki geriye bilgi akışıdır. Geri bildirimli iletişimlere çift yönlü iletişim de denir. Geri bildirim bir türlü kontrol mekanizmasıdır (Polat, 2011:33). Aslında kaynak iletişimde bulunduğu konuda ne denli bilgili olursa olsun, alıcıların ona bir yanıt vermek isteyeceği bir an gelir. Tek yönlü iletişim bir noktada alıcı için sıkıcı ya da anlamsız hale gelebilir. Bu anlamda kaynak ile alıcı süreç içinde yer değiştirirler. Bu yer değiştirme alıcının kaynağa verdiği cevapla gerçekleşebilir. İletişim süreci içinde kaynak, kullanılan kanallarla kendisine ulaşan bu cevabı algılar ve daha sonra tekrar alıcıya göndereceği yeni iletilerini bu yansımadan aldığı uyarıları ölçüt alarak, yeniden düzenleyip iletişimin etkinliğini artırma yoluna gider. Dolayısıyla, kaynak için yansıma, gerçekleştirdiği iletişimin etkisi hakkındaki bilgi olarak da düşünülebilir. Tek yönlü iletişimde alıcı, kaynağın gönderdiği iletiyi yalnızca edilgen bir biçimde alır. Aslında günlük deneyimlerden de anlaşıldığı gibi, durum pek öyle değildir. Birisiyle konuşurken, en basitinden karşıdakinin yüz ifadesi, bize kızgın olup olmadığını ya da yüzündeki neşeli ifade, ona verilen iletiden hoşnut olup olmadığını gösteren ölçütlerdir. Bu ölçütler, iletimizi yerine göre değişik biçimde kodlamamıza neden olur. Alıcıdan gönderilen iletiye gelen yanıtları sürekli olarak göz önünde bulundurmamız gerekir. Alıcı da kaynağın iletisini yanıtlarken,

kaynaktan değişik yüz anlatımı, olumlu ya da olumsuz hareketler biçiminde bir tepki görür. Bu karşılıklı tepki ve yanıtlar alıcı ile kaynağın birbirine bağlayıp süreç olarak bir iletişimin doğuşunu sağlar (Yüksel, 2007:19).

Etkin bir geri bildirim (Tutar ve Yılmaz, 2011:70);

- Kaynağa yardımcı olmayı amaçlar,
- Mesajın tam bir karşılığıdır,
- Zamanlaması tamdır,
- Kaynağın amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir,
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

Bu beş öge sağlıklı işlendiğinde, iletişimin de olumlu sürdürüldüğü ve iletişim kaybının çok az olduğu söylenebilir. Ancak iletişim sürecini yalnızca bu kavramlar belirlemez. Sosyolojik özellikler, ortam, psikoloji, hazır olma vb. gibi pek çok faktör bir bakıma bu iletişimin görünmeyenleridir. Konuşmacı bu süreci gözlemler ve sonuçta bu etkileşimin gerçekleşmediğini fark ettiğinde iletişim kesilir (Salmış, 2011:51).

2.1.2.İLETİŞİM ŞEKİLLERİ VE ÇEŞİTLERİ

İletişim kendi içinde öncelikle iki başlıkta toplanabilir. Bunlar kişi içi iletişim ve kişiler arası iletişimidir.

2.1.2.1.KİŞİ İÇİ İLETİŞİM

Birey diğer bireylerle iletişim kurabildiği gibi kendi içinde de bir iletişim süreci yaşamaktadır. Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, rüya görerek kendi içinden mesaj alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi bir iç iletişim şeklidir. Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir. İnsanlar kendi içlerinde bir takım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi içi iletişimde bulunurlar (Salmış, 2011:99).

Kişinin kendisiyle barışık olması sözü son zamanların çokça duyulan popüler söylemlerden biridir. Bireyin kendi iç dünyası ile iletişim kurabilme yetisi onun kendi içinde barışık bir kişilik sergilemesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle kendi hatalarını ve doğrularını rahatlıkla fark edebilen birey, kendi iç mutluluğunu ve huzurunu da sağlayabilecektir. Bireyin kendi içerisinde iletişimi sağlıklı gerçekleştirebilmesi, aynı zamanda onun toplumsal yaşam içerisinde de sağlıklı bir kişilik örneği sergileyebilmesi açısından da önemlidir. Kendi iç

dünyasında mutlu olmayan bireyin, toplumsal yaşamda diğer bireylerle kuracağı ilişkilerde de pozitif olabilmesi, sorunlar ya da çatışmalar karşısında ılımlı, çözüm üretici ve uzlaşmacı davranış biçimleri sergileyebilmesini güçleştirmektedir (Vural, 2007:187)

2.1.2.2.KİŞİLER ARASI İLETİŞİM

İnsan sosyal bir varlıktır. Duygu ve düşüncelerini paylaşma gereksinimi duyar. Bu tür bir iletişim kişiler arası iletişim olarak tanımlanabilir. Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere *kişiler arası iletişim* denir. Karşılıklı iletişim içinde bulunan insanlar, bilgi ve sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Salmış, 2011:99). Burada önemli olan ve üzerinde durulması gereken nokta '*karşılıklı*'lık kavramı olmaktadır. Sürecin karşılıklı işlemediği durumlarda iletişimden söz etmek yerine, tek yönlü bilgi akışı olarak nitelendirilen bir durumun varlığından söz etmek daha yerinde olacaktır. Sürecin karşılıklı işlemesi ve iletilerin sözlü ya da sözsüz olarak aktarılması bireylerarası iletişimin temel koşulları olarak kabul edilmektedir (Vural, 2007:190). Bireylerarası iletişim genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst derece geri besleme alırlar (Mutlu, 2008:175).

Kişiler arası iletişim, günlük iletişimde niceliksel olarak en fazla yapılan iletişimdir. Teknolojik gelişmeler kişiler arası iletişimin boyutunu da değiştirmiştir. Kaynak ve alıcının yüz yüze olmadığı durumlarda da kişiler arası iletişimden söz edilebilmektedir (Ertürk ve Akça, 2010:62). Örgütsel iletişimin temeli bireyler arası iletişimdir. Bireyler arası iletişimin açık olması işletmelerin gelişmelerine olumlu katkı sağlayacaktır (Mısırlı, 2008:22).

Çeşitli iletişim türleri sınıflandırmaları olmasına karşın, genellikle iletişim türleri sözel, yazılı ve sözsüz iletişim olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu üç iletişim türüne son yıllarda teknolojinin iletişim alanında etkin bir şekilde kullanılması sonucunda, bilişim teknolojisi araçlarının kullanıldığı yeni bir iletişim türü de ortaya çıkmıştır (Mısırlı, 2008:13).

2.1.2.2.1.Sözel İletişim

Sözel iletişim, insan yaşamının uyku dışında kalan süresinin yaklaşık dörtte üçünü kapsar. Bunun diğer bir anlamı insanlar yaklaşık olarak günün yarısını konuşarak ve dinleyerek kullanmaktadırlar. Kitle iletişim araçlarının bu güne kadar etkili bir şekilde kullanılmadığı zamanlarda, sözel iletişim toplumun hayatında önemli bir rol oynamıştır. Günümüze kadar ulaşan birçok edebi eser bu yöntemle kulaktan kulağa aktarılarak bu güne ulaşmıştır (Mısırlı, 2008:37). Sözel iletişim insanoğlunun en geleneksel haberleşme yöntemidir. Geleneksel bir iletişim türü olan sözel iletişimin toplumların kültürel kimliklerinin korunmasında, geleneklerin yaşatılmasında çok önemlidir (Ergin ve Birol, 2000:86-87). Sözel iletişimde, hedef kişi ya da

kitleye uygun nitelikte sözcüklerin seçilmesi kadar bunların ses tonu, vurgu, diksiyon ve benzeri konuşma teknikleri gözetilerek aktarılması da kaynağın kabul görmesi açısından çok önemlidir (Bıçakçı, 1999:41). Sözel iletişimde konuşma becerilerinin yanı sıra dinleme becerileri de önem taşımaktadır. Etkili konuşma ve dinleme becerilerine sahip olan bireyler toplum içinde daima aranan ve itibar gören bireyler arasındadırlar (Mısırlı, 2008:38)

2.1.2.2.2.Yazılı İletişim

Yazının bulunmasıyla başlayan yazılı iletişim, kâğıdın tarih sahnesine çıkışına değin tablet, papirüs ve taş aracılığıyla yapılmıştır (Bıçakçı, 1999:37). Yazının bulunduğu coğrafya Mezopotamya'dır. M.Ö. 3000 yıllarında bulunmuş ve insanlık tarihini derinden etkilemiştir. Yazının macerası bir bakıma insanlığın macerasıdır. İnsanın belleği, yazının bulunmasından sonra sürekli güçlenmiş ve bin yılların birikimi günümüze değin sarka gelmiştir (Salmış, 2011:101). Kâğıdın ve matbaanın bulunmasıyla yazılı iletişim gerek kişilerarası gerekse kitlesel ölçekte iletişim olanaklarını yaygınlaştırmıştır. Uzak mesafelerle haberleşme gereksinimi, yazılı iletişimi ön plana çıkarmaktadır. Gazete, dergi gibi iletişim ürünleri, geniş kitlelere ulaşarak kitlesel bir görünüm kazanmıştır. Bu güne geldiğimizde, mesajı saklayan ve ileten kâğıdın yanı sıra, bunları belleğinde saklayarak gerektiğinde ekrana getiren ya da fax modem kanalıyla etkileşimli olarak gönderen ve alan bilgisayar aygıtları da yazılı iletişimde kullanılmaya başlanmıştır (Bıçakçı, 1999:37-38).

Yazılı iletişimde temel amaç, alıcıya iletilmek istenilenleri en anlaşılır şekilde aktarmaktır. Yazılı iletişim, yaşamın her alanında yaygın olarak kullanılmasına karşın özellikle iş yaşamında ve devlet ile olan ilişkilerde daha sık kullanılmaktadır (Mısırlı, 2008:102).

2.1.2.2.3.Sözsüz İletişim

İletişimin temel sistemi insan vücududur. Sadece konuşma ve duyma organları değil, göz, yüz kasları, beyin, eller ve kollar iletişimde rol oynamaktadır. Yüz ifadesi, göz teması, ses tonu, fiziksel temas, görünüş, vücut duruşu, yakınlık, fiziksel mimikler, el, ayak hareketleri ve başın konumu sözsüz iletişimin unsurları olarak sıralayabiliriz (Adair, 2006:20). İletişimde sözsüz iletişim oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Sözsüz iletişim konuşulan sözü içermeyen ifade, enformasyon verme veya davranış olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla sözsüz iletişim, bir ilişkinin söz kullanmadan başlatılması, kurulması ve yürütülmesidir (Erdoğan, 2002:202).

Kimi zaman insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine soramazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler. Bu kişilerin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerine bakarak

o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamak mümkündür (Salmış, 2011: 107). Sözsüz mesajlar, sözel mesajların anlamlarını güçlendirebilir. İletişimin sözel olmayan mesajları bazen sözel mesajlardan daha önemli olabilmektedir. İnsanların duygu ve düşüncelerini anlayabilmenin tek yolu, sözsüz mesajların yorumlanmasıdır (Mısırlı, 2008:78). Sözsüz iletişim etkilidir, duyguları belirtir, çift anlamlı iletişim olanağı yaratır ve yoruma açıktır (Cüceloğlu, 2012: 34).

2.1.2.2.4. Empatik İletişim

Empati, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olayları onun bakış açısıyla görebilmesi, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesidir (Mısırlı, 2008:71). Empatik iletişim, empati yapmak suretiyle kurulan iletişim türüdür. Bu yolla insanlar daha sağlıklı ve içten bir tutum geliştirebilecekleri gibi, sorunlarını duygudaşlık yoluyla çözme konusunda daha sağlıklı bir süreç geliştirebilirler (Salmış, 2011:103-104). İnsanın karşısındaki kişi ile empati kurabilmesi için; empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koyabilmelidir. Karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamalıdır. Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayış, karşıdaki kişiye iletilmelidir (Tutar ve Yılmaz, 2012:166). Bireyler yaşamları boyunca iletişim kurarken öncelikle karşısındaki bireylerin kendilerini anlamalarını isterler. Empatik iletişim yaklaşımı, önce karşısındakinin anlamak sonra anlaşılmaya dayanan bir anlayışı gerektirir. Bu iletişim yaklaşımında önemli olan karşımızdaki insanların değer yargılarını algılamaya çalışmaktır (Mısırlı, 2008:71). Empatik iletişimin bir diğer karşılığı ise duygusal iletişimdir. Mevlana'nın dediği gibi '*aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguları paylaşanlar daha yakındır*' (Salmış, 2011:105).

Kişileri birbirine yaklaştırma ve iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahip olan empatik anlayış, kişiler arası iletişimde anlama ve anlaşılma duygularının yansıtılmasına ve karşılıklı güven duygusunun yaratılarak etkili bir iletişimin kurulmasında önem taşımaktadır. Empati kuran kişi ile empati kurulan kişi arasında bir etkileşim yaratılarak, karşılıklı fayda sağlanması mümkün olmaktadır (Güçdemir, 2010:285). Empatik iletişimde kişi karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlaşılabile, eğer anladığını dışa vurmazsa empatik iletişim süreci tamamlanmış olmaz. Empatik iletişim sayesinde bireyler günlük iletişim çatışmalarından kaçınarak daha uyumlu bir ilişki geliştirebilir, farklı bakış açılarıyla düşünme yeteneği kazanabilirler. Birey içselleştirme sayesinde karşısındakinin yaşadığı dış dünyayı görme olanağı bulur (Tutar ve Yılmaz, 2012:166-167).

Empati kültürünün sorunlar karşısındaki çözümleyici ve içtenlikli donanımı son dönemlerde bu kavramın çok kullanılmasına neden olmaktadır. Giderek duygusuzlaşan dünyada, empatik iletişim zorunluluğu daha çok ortaya çıkmaktadır. İnsanlar duygularını

paylaştıkça insani kimliklerini daha çok yakalayabilmektedirler. Empati kurma üzerine gerçekleşen bu iletişim türü, var olan iletişim türleri içinde en etkili olanıdır (Salmış, 2011:104-105).

2.1.2.3.BİÇİMSEL (RESMİ, FORMAL) İLETİŞİM

Örgütteki hiyerarşik basamaklar ve makamlar arasında haber, bilgi ve kararların çift yöllü olarak akımıdır. Formal iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır ve örgütlerde dört yönde hareket eder. Bu hareketlilik yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olabilmektedir (Ergin, 2012:199). İletişim kanalları örgütlenme aşamasında, örgüt şemaları çizilirken belirlenir. Önceden saptanan resmi kurallar ve prosedürlere göre işler. Bu tür iletişimde gayri resmi ilişkilere yer yoktur (Tutar ve Yılmaz, 2012:216).

2.1.2.3.1.Yukarıdan Aşağıya (Üstten Asta) Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, işletmenin hiyerarşik yapısı içerisinde en üst kademede bulunan yöneticiden başlayıp, bir emir ve komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişim şeklidir (Mısırlı, 2008: 16). Emirler, yönergeler, talimatlar ve eylem programları üstten çalışanlara iletilir. Genellikle yazılı iletişim yöntemi kullanılmaktadır. Bu tür iletişimde kaynak yöneticilerdir. İletişim hiyerarşik basamaklardan geçerek ilerler. Bu nedenle gönderilen mesajlarda bazen gecikmeler yaşanabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012:219).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, tepe yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Örgütlerde en sık kurulan iletişim şeklidir. Bu iletişimin temel amacı astlara bilgi verme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmedir (Ergin, 2010:199).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı iletişimdir. Yanlış anlaşılmalara meydan vermemek için içeriğin açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Astlara gereğinden çok ya da az bilgi iletilmemelidir. Astlara gereğinden fazla bilgi iletildiğinde ast bu bilgi akımı içinde kendi işi için gerekli olanı ayıklamakta güçlük çekecektir. Asta az bilgi iletilmesi, onu karanlıkta bırakacak, ast gerekli bilgileri almak için sık sık üste gidecek ve gereksiz yere onun zamanını almış olacaktır (Gürsel, 2003:69).

Katz ve Kahn (1978) yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş temel amacının olduğunu söylemektedirler: İş talimatları vermek, işin anlaşılmasını ve diğer organizasyonel görevlerle ilişkisini beraberinde getirmek, uygulama ve süreç hakkında bilgi sağlamak, astlara onların performansı için geribildirim sağlamak, örgütün amaçlarıyla ilgili çalışanların sırrı saklaması gerektiği bir görev anlayışı sağlamaktır (Akt. Tutar ve Yılmaz, 2012:218-219).

Dikey iletişimin temel problemi, aşağı doğru iletişimde yönetici astlarına mesajı iletmediği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır. Örgütlerde kontrol altındaki ast sayısı arttıkça, iletişime ayrılan zaman daralır ve iletişim zayıflar ve kişiler arası iletişimde yanlış anlamalar artar (Tutar ve Yılmaz 2012:221-222).

2.1.2.3.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Örgütte bilgi ve haberlerin iki yönlü akışına özen göstermek gerekmektedir. Yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur (Gürsel, 2003:69). Örgütün emir, yönerge, talimat ve eylem programları üstten astlara iletiliyorsa; astlarda yaptıkları işle ilgili gerekli bilgileri üstlerine iletmeleri gerekmektedir. Bu tür iletişim anketler, oylamalar, raporlar, öneriler, teklifler ve tepkilerdir.

Bilgi aşağıdan yukarıya doğru giderken kanallar yeterince açık olmazsa, giden bilgide kopukluk olursa, çalışanların ilgisini ve katılımını sağlamak güçleşir, çalışanların görüşlerinden yararlanılamaz. Böyle bir durum yöneticiyi belli bir konuda karar vermeye ve değerlendirmeye yetecek nitelikteki güvenilir bilgiden yoksun bırakacak ve beklide yanlış kararlar almaya itecektir (Ergin, 2012:203-204).

Bazı araştırma sonuçlarına göre bu tip iletişimde mesajlar, üst yönetim tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. R. Likert'in yaptığı bir araştırmada; yöneticilere, son altı ay içinde karşılaştıkları en ciddi iletişim probleminin ne olduğu sorulmuş ve araştırmaya katılanların %80'i aşağıdan yukarıya iletişim olduğunu belirtmişler. Yalnızca %10'u yukarıdan aşağıya doğru iletişim problemi olduğunu ifade etmişlerdir (Akt. Tutar ve Yılmaz, 2012:222).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin asıl önemli yönü, astların yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki düşüncelerini üst düzeylere iletebilmeleridir. Yani üst düzeylerin alt düzeylerde bulunanlardan feedback (dönüt) almalarıdır (Gürsel, 2003:69). Yöneticilerin, emirlerin yerine getirilip getirilmediği, aşağıdan gelen haberlerle anlaşılır. Bu tür haberler yöneticilere işlerin yapılışı ile ilgili sonuçları kontrol etme imkânı verir (Tutar ve Yılmaz, 2012:223). Ancak aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bazı engeller yaşanmaktadır. Bu engeller (Mısırlı, 2008:17);

- Üst yönetime kolay erişilememesi
- İletişim sürecinde bilgilerin farklılaşması
- Yöneticinin bu tür iletişime karşı göstermiş olduğu davranış
- Çalışanların statüleri
- İşletmenin gelenekleridir.

2.1.2.3.3.Yatay İletişim

Örgütsel hiyerarşinin aynı basamaklarındaki çalışanların birbirleriyle olan iletişimine yatay iletişim denilmektedir. Aynı kademeliklerin üst kademeye başvurmadan, üst kademenin emrine gerek kalmadan, kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları sırasında kurulan iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2012:223). Özellikle büyük işletmelerde uzmanlık alanlarının fazla olması, iş bölümünün ortaya çıkardığı durum, uzmanlaşma, bölümler arası uyumlu çalışmanın dolayısıyla yatay iletişimin önemini artırmaktadır (Mısırlı, 2008:17). Yatay iletişim örgüt içi iletişimde yaygın olarak kullanılır. Bu iletişimin temel amacı, örgütsel koordinasyonu sağlamak ve problem çözmeye yardımcı olmaktır (Tutar ve Yılmaz, 2012:224).

Bu iletişimin en önemli işlevi, örgütçe gerçekleştirilecek etkinliklerin birimler arası eşgüdümünü sağlamaktır. Birim çalışanlarının kendilerini örgütten çok, birime ait görmeleri, örgüt sorunlarını kendi birimlerinin bakış açılarıyla değerlendirmeleri ve birimler arası rekabet gibi faktörler örgütteki etkinliklerin eşgüdümüne hizmet edilecek bu tür iletişimin engelleyicileri olabilmektedir (Ergin, 2010:204).

2.1.2.3.4.Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, hiyerarşideki farklı bölümler ve kişiler arasında kurulan iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2012:224). Örneğin; bir bölüm yöneticisi, yeni uygulanan bir teknik konusunda, teknik elemandan bilgi talebinde bulunabilir. Bu durumda çapraz bir iletişim gerçekleşmiş olur (Mısırlı, 2008:18). Atlanan yöneticiyi pek memnun etmeyen ancak bilgiye çabuk ulaşmayı sağlayan ve kanalları gereksiz yükten kurtaran iletişim tarzıdır. Çok sık kullanılmayan, kimi örgütlerde kullanılmasına karşı çıkılan bir iletişim türüdür (Ergin, 2010:204).

Birçok örgütte çapraz iletişimin olmadığı gözlenmektedir. Hâlbuki çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle ekip çalışmalarında örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır (Tutar ve Yılmaz, 2012:225).

2.1.2.4.BİÇİMSEL OLMAYAN (DOĞAL, İNFORMAL) İLETİŞİM

Örgütlerde 'dedikodu zinciri' tarzında kurulan ve çalışanların genel olarak kişisel amaçlarını tatmin etmek için kullanılan iletişim biçimidir (Tutar ve Yılmaz, 2012:228). Örgütlerdeki kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir (Ergin, 2010:204). Yemek arası sohbetleri, dedikodular, arkadaş sohbetleri, dostluk ve arkadaşlık ilişkilerine dayalı olarak kurulan iletişim biçimsel olmayan iletişim sayılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012:228). Formal

yapının örgütteki çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalması (Ergin, 2010:204), üst ve astlar arasındaki iletişim kopukluğu, çeşitli örgütsel çatışmalar ve yönetici davranışları doğal iletişimin nedeni olarak kabul edilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012:228).

Biçimsel iletişim işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılırken; biçimsel olmayan iletişim, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sistemin biçimsel sınırları içinde kullandıkları bir yöntem olmaktadır (Yüksel, 2006:232). Biçimsel olmayan iletişim mevcut yapı içinde sadece belli bir bölümü temsil eder. Örgütlerde iletişimin çoğu biçimsel olmayan iletişimdir ve en yaygın olanı söylentilerdir. Söylenti, resmi kanallara bilgi sağlamak açısından da son derece etkilidir. Yalnızca bilgi sağlamaz, aynı zamanda insanların hayal gücünü ve yorumunu da harekete geçirir (Tutar ve Yılmaz, 2012:228).

Formal iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. İnfomal iletişim ise kişiler arası ilişkiler ağı yoluyla çalışır ve örgütün infomal yanını işletir. İnfomal iletişim, üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, infomal iletişim ve söylentiler o derece artar (Bursalıoğlu, 2011:114).

İnfomal iletişim eğitim örgütlerinde formal iletişimden daha önemli rol oynar. Böyle örgütlerde kişiler arası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etki yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, davranış bilimlerini iyi bilmeleri gereklidir (Gürsel, 2003:71).

2.1.2.5.KİTLE İLETİŞİMİ

Bir takım bilgilerin, sembollerin birtakım hedefler tarafından üretilmesi geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine '*kitle iletişimi*' adı verilir (Özodaşık, 2012:11). Kitle insan topluluğudur ve söz konusu topluluk bazı yönleriyle birbirine benzer. Kitle iletişiminde kaynaktan hedefe mesajlar tek yönlü olarak gönderilir. Ancak burada alıcının mesajı algılayıp algılamadığı pek anlaşılmaz. Alıcının mesajı algılama ve anlamlandırma biçimi ile mesajı aldığı çevresel ortamın şartları, kitle iletişim sürecini etkiler (Tutar ve Yılmaz, 2012:111). Kitle iletişiminde kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise '*kitle iletişim araçları*' denir (Özodaşık, 2012:11). Kitle iletişimi denildiğinde genellikle kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişim akla gelir (Mısırlı, 2008:49). Kitle iletişim araçları genellikle; radyo, televizyon, gazete, dergi, el ilanları, roman, hikaye, çizgi romanlar, tiyatro, sinema, masal vb. araçlardır (Burak, 2006:15). Miting meydanında gerçekleştirilen iletişimsel etkinlik kitle iletişimidir. Burada konuşmacı mikrofon kullandığı için aracılı iletişim gerçekleşmekte, diğer taraftan konuşmacı dinleyicilerle aynı mekanda olduğu için de aracısız ve yüz yüze iletişim söz konusu olmaktadır. Kitle iletişiminin ille de modern dönemde başladığı ve teknolojik gelişmelerle olanaklı hale geldiğini söylemek yanlış olur. Kitle iletişiminin ille de

kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilmesi zorunluluğu da yoktur. Örneğin, Eski Yunan ve Roma'da agorada gerçekleştirilen iletişimde kitle iletişimi idi (Mısırlı, 2008:49). İletişimin tabiatında diyalogun olduğuna inanan bir kişi hedefine ulaşmak için her türlü iletişim aracını kullanır (Adair, 2006:27).

2.1.3. ETKİLİ BİR İLETİŞİM İÇİN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

İyi ve etkili bir iletişim için ilkönce bireyin bilgi, beceri, tutum, davranış, tavır ve üslup olarak yetişmesi gerekir (Türküsev, 2011:165). Bunun yanında etkili iletişim kurabilmek için (Yüksel-Şahin, 2011:37);

- Bireyin kendisine ve iletişimde bulunduğu kişilere içten saygı duyması,
- Empatik anlayışla yaklaşması,
- Etkin dinlemeyi sağlaması,
- Somut konuşması,
- 'Ben dili' ile konuşması,
- 'Empatik güvengenlik' davranışını göstermesi,
- Saygıyı temel alarak saydam davranması ve maske takmaması,
- Sözel olmayan davranışlarıyla sözel davranışlarının uyumlu olması gerekir.

2.1.3.1 Saygı Duymak

En sağlıklı iletişim, etkileşim içinde olduğumuz kişinin hayat modeline saygı duymak ve ona karşı esnek ve sabırlı olmakla başlar (Türküsev, 2011:166). Karşıdaki kişiye saygı duymak, onun varlığını kabul etmek, önemli ve değerli olduğunu hissettirmek, olduğu gibi benimsemek anlamı taşır (MEGEP, 2008). Etkili ve anlamlı bir iletişim kurabilmek için, bireyin hem kendisine saygı duyması hem de karşıdaki kişiye saygı duyması gerekir. Mutlu ve sağlıklı ilişkiler kurabilmek için saygı ön koşuldur. Saygı, karşıdaki kişinin ayrı bir birey olarak düşünce, duygu ve eylemlerinde özgür olduğunu kabul etmek ve bunu iletmeğdir. Saygı gören birey, karşıdaki kişi ile kolay iletişim kurar. Sözel ve sözel olmayan davranışlarda saygı gösterilmesi önemlidir. Karşıdaki bireyden saygı görmeyen kişi onunla iletişime girmekten kaçınır (Yüksel-Şahin, 2011:37-38).

2.1.3.2 Empatik Anlayışla Yaklaşmak

İletişimin başarıyla sonuçlanmasında empatik yaklaşım daima olumlu sonuç verecektir (Tuncay, 2011:35). Empati, bireyin objektifliğini yitirmeden kendisini başkasının yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Yüksel-Şahin, 2011:39). Böylece

kişi, duygu ve düşünceleri karşıdakinin gözüyle görebilir, onun kendi içinde neler yaşadığını anlayabilir, onun fikrine katılmasa bile onu onaylar (Özkan, 2009:249). Dolayısıyla, iletişim kurma çabalarının temelinde, karşıımızdaki muhatabın yerine kendimizi koyma çabası bizi daima olumlu sonuca götürecektir (Tuncay, 2011:35). Empati, güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına, iletişimin artmasına ve çatışmaların azalmasına yardımcı olur. Birey sözel ve sözel olmayan davranışları kullanarak karşıındaki kişiye empati kurduğunu iletmelidir (Yüksel-Şahin, 2011:40). Empati kurma becerilerinin yüksek olması, etkili iletişim becerilerine sahip kişilerin en belirgin özelliklerinden biridir (King, 1998).

2.1.3.3 Etkin Dinleme

İletişim kurmanın en temel ögesi özenle ve özveriyle dinleyebilmektir. Dinlemeden etkin dinleme yapmadan iletişim kurmak mümkün olamamaktadır. En iyi iletişim etkin bir dinlemeyle başlar (Tuncay, 2011:47). Önemli olan konuşmaları duymak değil, bunları anlamaktır. Etkili dinlemede ‘anlama’ ve ‘öğrenme’ çabası vardır (Elmacıoğlu, 2010:229). Doğru iletişim kurmak için yapacağımız en etkili yöntemlerden biri dinlemeyi öğrenmektir. Sadece ağızdan çıkan kelimeler değil, anlatılmak istenen ve hissedilenleri de dinlemek gerekir (Sember and Sember, 2009:145). İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerine değil, yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarına da dikkat eder. Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, beden duruş tarzı, sesin tonu gibi sessiz mesajlar kullanarak da iletişim kurulur (MEGEP, 2008). Dinlemek, hem sözlü hem de sözsüz mesajlara dinamik, canlı bir şekilde odaklanmaktır (Özkan, 2009:236). Bu da, karşıdaki kişiye değer verildiğinin ve saygı duyulduğunun bir göstergesidir. Karşıdaki kişiyi anlamanın ilk basamağı iyi bir dinleyici olmaktır. Bireyler, etkin dinleyerek karşıındaki kişinin anlattıklarını anladığını ona iletir. Bu durumda etkin bir biçimde dinlendiğini gören birey rahatlar, karşıındaki kişiye karşı kendini daha yakın hissederek ve kendisini daha açıkça ifade eder (Yüksel-Şahin, 2011:43). Bu yolla iletişim kopuklukları ve iletişim kazaları ortadan kalkar. İnsanlar dinlenmediklerini ve anlaşılmadıklarını hissettiklerinde kendilerinin beğenilmediğini düşünür ve hayal kırıklığına uğrarlar (Özkan, 2009:237).

Etkin dinleme savunmayı azaltan, öz güveni zedelemeyen bir iletişim tekniğidir. Aynı zamanda duygusal olarak gerilimi azaltır. Etkin dinleyici olmak; karşıındaki duygularını anlayabilmek, tanımlayabilmek, onlara zamanında yanıt verebilmek ve onları kendi sözcükleriyle tekrarlayarak konuşanın onayını almaktır. Duyguların yansıtılması kişinin duygularının açıklığa kavuşturulmasına, belirginleşmesine yardımcı olur (Kuzu, 2003). Etkin dinleme dinleyen, anlatılanı yalnız duyduğunu değil, aynı zamanda doğru olarak anladığını gösterir. Bu yüzden bu yöntem en sağlıklı iletişim yöntemi olarak kabul edilmektedir (MEGEP, 2008).

Etkin dinleme sürecinde, sözel davranışlar kadar sözel olmayan davranışlar da kullanılmıdır. Konuşmacı ile göz iletişiminin kurulması, uygun bir yüz ifadesinin olması, başın hafifçe sallanması gibi pekiştiricilerin kullanılması, konuşmacıya dinlendiği mesajını verir. Konuşan kişi kendini rahat ve güvende hisseder. Değerli olduğu mesajını alır, böylece duygu ve düşüncelerini daha rahat ortaya koyar (Yüksel-Şahin, 2011:44-45). Yani etkili bir dinleyici hem konuşmaların içeriğine hem de onlara eşlik eden beden diline dikkat eder (Elmacioğlu, 2010:229). İyi dinleyiciler insanları kendilerine çeker, zayıf dinleyiciler ise uzaklaştırır (Özkan, 2009:237).

2.1.3.4 Somut Konuşmak

Kişiler arası iletişimde, ifadelerinin doğru anlaşılması için birey karşısındaki ile konuşurken açık ve net konuşmaya dikkat etmesi gerekir. İnsanlar bazen kendilerini ‘daha üstün’, ‘daha farklı’ ya da ‘daha çok bilir’ göstermek için karmaşık ifadeler ya da bilinmeyen kelimeler kullanırlar. Bu durum onların karşısındaki kişi tarafından anlaşılmasını güçleştirir. Dinleyen kişide ‘acaba ne demek istedi?’ biçiminde bir düşünce oluşturur. Bu da iletişimin bozulmasına ya da kopmasına neden olur (Yüksel-Şahin, 2011:45-46). Etkili iletişim az ve öz olmalıdır. Üslubumuzun anlaşılması kolay olmalı ve karşımızdaki söylediklerimizi anlamak için uğraşmamalıdır (Sember and Sember, 2009:145). İyi bir iletişimcinin de her şeyden önce güzel konuşması gerekir. İletişim çağında yaşadığımız bu dönemde güzel konuşmak günümüzde daha büyük bir önem kazanmıştır. Güzel konuşan biri aynı zamanda sosyal çevreden saygı görür. Konuşma gücü, sosyal hayatta kişiyi saygın biri haline getirir (Elmacioğlu, 2010:227). Bunun için kişiler arası iletişimde duygu düşünce ve istekler açık, net ve düzgün bir şekilde ifade edilmelidir. Kişiler arası iletişimde birey, karşısındaki ile konuşurken genel ifadelerden kaçınmalı ve belirgin ifadeler ve insanların anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır. Yani kullandığımız dil karşısındaki birikimine ve sosyal seviyesine uygun olmalıdır (Elmacioğlu, 2010:224).

2.1.3.5 Ben Dili İle Konuşmak

Ben dili, kişinin o anda karşılaştığı durum ya da davranış karşısında kişisel tepkisini duygu ve düşüncelerle açıklayan bir ifade tarzıdır (MEGEP, 2008). Bireyin karşısındaki kişiyi suçlamadan, küçültmeden, bir konuya ilişkin duygu ve düşüncelerini iletmesidir. Kişiler arası iletişimde kimi insanlar düşündüklerini söyler, kimileri duygularını açıklarlar. Bazıları ise duygularını açıklayamazlar. Oysa yaşanan duyguların açıklanması kişiler arası iletişimde oldukça önemlidir. Birey, kendi duygularını açarak kendisi ile ilgili farkındalık düzeyini artırırken, karşısındaki kişi tarafından duygularının anlaşılmasına olanak sağlar, Duyguları açıklarken, ‘ben’ kelimesini izleyen duygu sözcüklerinin kullanılması gerekir. Duyguları

açıklarken neden böyle hissedildiği de belirtilmelidir. Olumsuz duygular açıklanırken, karşıdaki kişi aşağılanmamalı ve yargılanmamalıdır. Yani olumsuz duygularını, mesajı alana onu küçültmeden iletmelidir (Yüksel Şahin, 2011:49). Ben dili ile mesaj göndermede ki temel düşünce karşıdaki kişinin davranışını ve bu davranışın çevrede uyandırdığı etkiyi vurgulamaktır. İletişimlerde duygu ifade etmeyen ‘*sen dili*’nin kullanılması, genellikle emir verme, yargılama, öğüt verme gibi ifadeler oluşturduğu için iletişim engeli oluşturur (MEGEP, 2008).

2.1.3.6 ‘Empatik Güvengenlik’ Davranışı Göstermek

Bireyin ilişkilerinde, kendisini baskı altında hissetmeden ve başkalarını baskı altına almadan düşüncelerini etkili bir biçimde ifade etmesi çok önemlidir. Güvengenlik, başkalarını küçük görmeden, onların haklarını yadsımadan, bireylerin kendi haklarını koruyabilmeleri için geliştirilen bir çeşit kişiler arası ilişkiler biçimidir. Güvengenlik özelliği, kişilerin diğerlerine saygı duymaları kadar duygu, inanç ve fikirlerini de doğru biçimde iletmeleridir (Voltan-Acar, Arıcıoğlu, Gültekin, Gençtanırım, 2008:343). Güvengen olan birey çevresiyle daha etkili bir iletişim kurar. Güvengen olan kişi, kendisini ifade etmede ve kendisini ortaya koymada özgür hisseder. Ailesi, arkadaşları, tanımadığı kimselerle astları ve üstleri ile bütün düzeylerde iletişim kurar. Bu iletişim açık, doğrudan, dürüst ve uygundur (Yüksel-Şahin, 2011:51).

2.1.3.7 Saygıyı Temel Alarak Saydam Davranmak

Saydamlık; dürüstlük, içtenlik, doğruluk (Voltan-Acar, 1998), bir insanın rol yapmaması, içi ile dışının bir olması (Kasatura, 1991) anlamına gelir. Bireyin rol yapmaması, maske takmaması ve olduğu gibi görünmesidir. Kişiler arası ilişkilerde bireyin maske takmadan kendini olduğu gibi göstermesi iletişimin sağlıklı olması açısından önemlidir. İnsanların sosyal maskeleri takarak iletişim kurmalarının önemli nedeni başkaları tarafından kabul edilme ve red edilmeme isteğidir. Bu durumda kişi kendisiyle hiç ilgisi olmayan davranışlar gösterebilir. Bu durum hem bireyin kendisini hem de karşıdaki kişileri mutsuz eder. İletişimin bozulmasına neden olur. Kişiler arası ilişkilerde, insanlar kendilerini karşıdaki kişilere beğendirmek amacı ile duygu ve düşüncelerini oldukları gibi ifade etmezler, farklı bir kişiymiş gibi davranırlar, maske takarlar. Bu durum, onların birbirlerini yanlış tanımalarına neden olur. Zaman içinde karşılıklı olarak bir çok sorun ve çatışma yaşanır, iletişim bozulur. Kişiler arası ilişkilerde birey maske takmadan, saydam bir biçimde davranırsa, karşıdaki kişiler tarafından daha kolay ve çabuk anlaşılır (Yüksel-Şahin, 2011:54-55).

2.1.3.8 Sözel Olmayan Davranışlar ile Sözel Davranışlarının Uyumluluğu

Sözel olmayan davranışlar kişiler arası ilişkilerde çok önemli yer tutar. İnsanlar kendilerini sözel olmayan davranışlarla ortaya koyarlar. Sözel olmayan davranışlar duyguların ve bireyin iç dünyasının bir açıklaması olarak yorumlanmaktadır. Sağlıklı iletişim kurabilmek için sözel olmayan davranışlarla (yüz ifadesi, göz iletişimi, ses tonu, vücudun duruşu, fiziksel mesafe vb.) sözel davranışların uyumlu olması gerekmektedir (Yüksel-Şahin, 2011:56-59).

2.1.4.ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. İngilizcede örgütün karşılığı olan ‘organisation’ kelimesi denildiğinde, bir veya birden fazla kişinin belirli amaçla kurduğu tüzel birlik anlaşılır (Erdoğan, 2002:240). Örgüt, ‘iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemidir’ (Barnard, 1994). Etzioni (1964) ise, ‘belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler’ diye tanımlamaktadır. İnsanlar belli bir amaca ulaşmak veya resmi yapı içinde bir araya geldiklerinde örgüt oluşturmuş olurlar. Bu örgütsel yapı içinde istenen hedefe ulaşmak için teknoloji kullanılır. Böylece insan ve teknoloji yapı ilişkisi ortaya çıkar. Bu unsurlar toplumsal bir sistem içinde bulunurlar. Bu sisteme örgüt denir (Tutar ve Yılmaz, 2012:191).

Örgütler, insanların herhangi bir nedenle, belli bir zaman ve yer bağlamı içinde birlikte yaşadığı, belli üretim tarzı ve ilişkileriyle oluşturulmuş yapılardır. Örgüt insanla oluşur. Örgüt denildiğinde görevsel insan beraberliği akla gelir. İnsan, örgütlü yaşamın yaratıcısı ve yürütücüsüdür. İnsan, örgütlü yaşamı oluşturan ve değiştirendir (Erdoğan, 2002:239). Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim; örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdüm sağlama ve kontrol gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (Türkmen, 2000:40).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler için iletişim hayati bir önem taşır. İletişimsiz bir örgüt düşünülemez. İletişim, örgütün varlığının devamı ve faaliyetlerinin sürdürülmesi için zorunludur. Örgütsel etkinlik ve ilişkilerin temel koşullarından biri, hem örgüt içinde hem de örgütler arası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesidir. Örgütün oluşması ve gelişmesi için, örgütü oluşturan insanların birbirleriyle örgüt içi veya örgüt dışı iletişim kurmaları gerekmektedir (Akım, 2010). Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar (Kreps, 1986:145). Böylece örgüt sistemin içyapısını oluşturan

insanlar formal ve informal bir etkileşim içine girerler. Örgütsel iletişim bu etkileşimin süreklilik kazanmış halidir (Tutar ve Yılmaz, 2012:192).

Örgüt iletişimi planlı ve örgütlü bir iletişimdir. Boyutlarına göre kurallarla belirlenmiş, planlı, programlı bir iletişim düzeneği içinde gerçekleştirilir. Her örgütlü yapı kendine özgü bir örgüt iletişimi biçimi geliştirir. İletişim bazı örgütlerde daha katı hiyerarşik ilişki içinde biçimlenirken bazı örgütlerde daha esnek bir işleyiş gösterebilir (Güngör, 2011:48). Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetim yapısına göre değişiklikler göstermektedir (Gürdal, 1997:83).

Örgütsel iletişim, örgüt ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için yöneticiler açısından büyük önem taşır. Yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını iletişime ayırırlar. Yönetici günlük işini yaparken, telefonla konuşurken, örgütte yönlendirme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken hep iletişimden yararlanır. Yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi, karar verme ve yönetme ihtiyacı için de doğru bilgiye olan ihtiyaç iletişim sayesinde sağlanır. İş etkinliğinin artırılması ve örgütsel kaynakların harekete geçirilmesi de iletişim ile mümkündür. Örgütlerde farklı görev, tanım ve departmanların bulunması örgütsel hiyerarşiyi doğurur. Bu örgütsel hiyerarşi arasındaki bağlantı iletişim sayesinde gerçekleşir. Yönetim etkinliği her bakımdan iletişim içinde olmayı gerektirir. Örgütsel işlerin başarılması için iletişim zorunludur (Tutar ve Yılmaz, 2012). İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1998:149).

Örgütsel iletişimin temel amacı, örgütsel faaliyetlerin planlarda öngörüldüğü gibi yerine getirilmesini sağlayarak, örgütün rekabet gücünün ve kârlılığının artırılmasını sağlamaktır. Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur (Tutar ve Yılmaz, 2012:193). Örgütlerde etkin iletişim sayesinde planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir. Etkin iletişim sayesinde işlerin koordinasyonu sağlanır. Örgüt üyelerinin elde ettiği yeni bilgi diğer üyelerle paylaşılır. Bireyler arasında ya da departmanlar arasındaki çatışma etkin iletişim ile giderilir. Etkin iletişim yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için zorunludur.

Örgütsel iletişimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2001:200).

Örgütsel iletişim;

- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir.
- Örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkân veren bir araçtır.

- Tek yönlü değildir. Çünkü örgüt dinamik bir yapı içinde yer almaktadır.
- Toplumsal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar ve örgütü canlı tutar.

Örgütlerde iletişim genel olarak formal (biçimsel, resmi) ve informal (biçimsel olmayan) olmak üzere iki kategoride toplanabilir (Gürsel, 2003:68). Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim hikâye ve dedikoduları kapsar (Kreps, 1986:145).

2.1.4.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel iletişimde mesajların iletilmesinde çok sayıda araç ve ortam kullanılır. Bu araçların sayı olarak çok olması değil, örgütsel mesajın etkili bir biçimde iletilip iletilmediği önemlidir. Bu iletişim aracının etkinliği mesajı en anlaşılır, en kısa zamanda ve çift yönlü iletişim olanağı tanıyıp tanımadığına bakılarak anlaşılır. Çift yönlü iletişim en etkin biçimde yüz yüze iletişim ile sağlanır (Tutar ve Yılmaz, 2012:202).

Örgütsel iletişim çift yönlü iletişimin yanında, tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim kurma amacıyla kullanılır. Tek yönlü iletişim araçları çalışanları örgütsel konularda bilgilendiren, ilettikleri mesajlara ilişkin tepkilerini almaya yarayan araçlardır.

Örgütsel iletişim araçlarını tek yönlü ve çift yönlü olmak üzere iki grupta toplayabiliriz. Tek yönlü iletişim araçları broşür, el kitapları, örgüt içi süreli yayınlar, bülten, mektuplar, afişler, duyuru panoları, dilek kutuları, eğitsel faaliyetler, konferanslar, seminerler, telefon enformasyonu, kapalı devre radyo ve televizyon gibi araçlardır. Çift yönlü iletişim araçları ise; danışmalar, müzakereler, açık toplantılar, seminerler, üst düzey yönetici ziyaretleri, iş görenlerin aile ve dostlarına yönelik bilgi aktarımları ve diğerleridir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Örgütlerde farklı iletişim araçları mevcuttur. Bu araçların başlıcaları; yazılı iletişim araçları, sözlü iletişim araçları ve elektronik iletişim araçlarıdır.

Yazılı İletişim Araçları: Yazıların hukuksal anlamda belge olması nedeniyle başvurulur. Örgütlerde politikalar ve prosedürler, yazılı olarak düzenlenir. İlan tahtaları, bültenler, dergiler, afişler, örgüt gazetesi, yıllıklar, tanıtım broşürü, yıllık raporlar ve organizasyon el kitapları örgütlerde iletişim aracı olarak kullanılır (Tutar ve Yılmaz, 2012:203).

Sözlü İletişim Araçları: Bir iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır. Konferanslar, toplantılar, panel, kongre, forum, seminer, görüşme, sözlü açıklamalar, telefon

konuşmaları, sözle verilen emirler, duyurular vb. sözlü iletişim araçlarıdır. İletişim araçları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim araçları olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2012:203).

Tablo 2.1. Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya ve Yatay İletişim Araçları ve Yönleri

YUKARIDAN AŞAĞIYA İLETİŞİM ARAÇLARI	
SÖZLÜ	YAZILI
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel Yönergeler • Açıklamalar, konferanslar • Komite toplantıları • Telefon görüşmeleri • Sendikal faaliyetler • Gizli haberler 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönergeler • Mektuplar ve yazılı notlar • Örgüt yayınları, bildirimler • Resimler, grafikler • İlan tahtası, faaliyet raporları • Sendikal yayınlar
AŞAĞIDAN YUKARIYA İLETİŞİM ARAÇLARI	
SÖZLÜ	YAZILI
<ul style="list-style-type: none"> • Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme • Görüşler, düşünceler • Telefon görüşmeleri • Toplantılar, konferanslar • Gizli bilgiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporlar • Kişisel mektuplar • Anlaşmalar • Davranış ve bilgi araştırmaları • Sendika yayınları
YATAY İLETİŞİM ARAÇLARI	
SÖZLÜ	YAZILI
<ul style="list-style-type: none"> • Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları • Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler • Sendikal faaliyetler ve sosyal işler • Gizli Bilgiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Mektuplar, yazılı notlar • Örgüt yayınları • İlan tahtası ve büyük boy resimler • El kitabı ve temel kitaplar • Yıllık faaliyet raporları • Sendika yayınları

Kaynak: Dale Yoder; Personnel Management And Industrial Relations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.1962 (Akt.Tutar ve Yılmaz, 2012:204).

Elektronik İletişim Araçları: Farklı ortamlarda çalışanlar özellikle telefon, fax, bilgisayar vb. aygıtlarla iletişim sağlayabilirler. Bu gün bilgisayar ortamında kişisel web sayfaları oluşturularak, mahalli internet ya da örgütler arası internet ortamında, iletişimin daha hızlı ve etkin biçimde kurulması mümkün olabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012:205).

Yönetici bütün iletişim araçlarını kullanarak etkinliğini geliştirmelidir. Hangi zamanda hangi iletişim aracını kullanması gerektiğini iyi bilmelidir (Sember and Sember, 2009:149).



Şekil 2. Örgütsel İletişim Araçları (Kaynak: Tutar ve Yılmaz, 2012:203).

2.1.4.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ENGELLERİ

Örgütte iletişimi olumsuz etkileyecek pek çok engel mevcuttur. Bu engellerin bir kısmı örgütten, bir kısmı kaynak ve alıcıdan, bir kısmı ise kanal ve araç gereçten kaynaklanır. İletişim kanallarındaki bozukluk, gürültü ya da parazit mesajın yanlış anlaşılmasına veya mesajın gönderilmesine engel olabilir. Yanlış gönderilen veya yanlış alınan mesajda bozulma meydana gelir (Tutar ve Yılmaz, 2012:239). İletişim sürecinde fikir, duygu, bilgi ve davranışların karşı tarafa aktarılmasında güçlükler yaşanabilir. Bu durum etkili iletişimin gerçekleşmesini önleyen iletişim engellerini oluşturur (Bulut, 1998:22).

Örgütsel kademeler arasındaki bilgi akışının engellenmesi de önemli bir iletişim engelidir. Bunun yanında örgütsel iletişimin başka nedenleri de vardır (Tutar ve Yılmaz, 2012:239). Örgütlerde iletişimi zayıflatıcı ve güçleştirici bu engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu engeller aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ergin, 2010:205).

Psikolojik engeller: İletişime giren tarafların farklı görüş çevreleri, duygu ve heyecanları, saplantıları, psikolojik rahatsızlıkları önemli iletişim engelidir (Ergin, 2010:205).

Fiziksel ortam engelleri veya çevre koşulları: İletişim çevre koşullarında gerçekleşir. Bulunulan ortamda aşırı ölçüdeki gürültü, ısı, ışık, kirlilik, koku vb. durumlar mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilir (Ergin, 2010:205). Gürültü bireyin kendisinden ya da dış kaynaklardan yapılan ve iletişimi bozan, etkisini azaltan karışmalardır (Gökdağ, 2012:121). İletişimin gürültülü bir ortamda gerçekleşmesi, cümlelerin yanlış anlaşılmasına ya da yanlış yazılmasına neden olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2012:242).

Fizyolojik veya kişisel engeller: Tarafların birinde veya ikisinde bulunabilecek fizyolojik rahatsızlıklar nedeniyle sağlıklı iletişim gerçekleşmeyebilir (Ergin, 2010:205). Kişi kendi deneyimlerine veya mesajı gönderen hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak alıcı, gönderilen mesajı çarpıtarak algılayabilir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, bireylerin duygusal durumları iletişimi engelleyebilir (Tutar ve Yılmaz, 2012:241).

Statü farklılığı: Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel olabilmektedirler. Örgütsel hiyerarşide mesajın kaynağı yükseldikçe kişiler tarafından daha çok kabul görür. Yani statüye sahip biri dinleyici tarafından daha doğru ve güvenilir olarak kabul edilir. Bu kalıp düşünce ayırıcı iletişimi engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkar (Tutar ve Yılmaz, 2012:240). Yönetici ile astın sosyal ve resmi statüleri rahat iletişim kurmasını engelleyebilir. Yönetici istediği zaman astını çağırıp konuşma şansına sahipken, ast istediği zaman üstü ile görüşemez veya görüşürülemez. Görüştüğü zaman da, amirin makamı ve yetişmişlik düzeyini çok önemseyerek, çok rahat olmamakta ve çok rahat konuşmamaktadır. Yani anlatmak istediklerini söylemekte yetersiz kalmaktadır (Ergin, 2010:205-206).

Değişime direnç: Temelde insanlar değişime direnç gösterirler. Değişimin boyutları arttıkça gösterilen dirençte o oranda artar. Bunun için değişim ne kadar büyük ise bunun mesajı önceden verilmelidir. Yönetici, oluşacak direnci kırmak için, yeni fikirlerin yönetimin yararına olduğu kadar astlarında yararına da olduğunu çalışanlarına açıklamalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012:240).

Zamanlama engeli: Mesajın en uygun zamanda iletilmesi gerekir. Belli bir konuda mesaj bekleniyor ve bu mesaj gecikiyorsa o ortamda dedikodu oluşur. Zamanından önce de iletilen mesaj da henüz o konuda bir ihtiyaç oluşmadığı için beklenen etkiyi gösteremeyecektir (Ergin, 2010:205).

Mesafe engeli: Örgüt merkezi ile birimler ve birimlerin birbirleri arasındaki uzaklık ne kadar fazla ise, üst yöneticilere ulaşmayı güçleştirmektedir (Ergin, 2010:205).

Aşırı uzmanlaşma: Aşırı uzmanlaşma, düşük uzmanlık düzeyine sahip olanlarla iletişimi zorlaştıran bir faktördür. Uzman olanlarla olmayanların farklı kavramlarla konuşmaları ve farklı olgu düzeylerine sahip olmaları nedeniyle iletişimde ‘ortak dil ve anlayış’ın gelişimini engelleyebilecektir (Tutar ve Yılmaz, 2012:240).

Eğitim düzeyi: Yüksek eğitilmiş insanların ele aldıkları konular ve bu konuları işleyiş biçimleri, eğitim düzeyi düşük insanlar tarafından kolay kolay anlaşılabilir. Eğitim farklılığından dolayı tarafların sözcükleri yanlış kullanmaları, farklı algı ve yorumları örgütsel iletişimin önemli bir engeli olabilir. Kaynak ve hedefin sosyal ve kültürel farklılıkları nedeni ile iletişim kolaylıkla gerçekleşmeyebilir. Bu farklılığı bir üstünlük faktörü olarak değerlendiren taraf iletişimi engeller (Tutar ve Yılmaz, 2012:240).

Anlamsal engeller: Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık ya da incelikler kimi zaman önemli yanlış anlamalara yol açabilmektedir. Üstler anlamadığını sorabilme avantajına sahip iken, astlar bu avantajdan yoksun olarak başlayabilirler (Ergin, 2010:206).

Merkezileşme derecesi: Yetkinin en üst kademe toplaması, üst kademe ile alt kademe arasında bariyerlerin oluşmasına neden olur. Örgütün merkezileşme eğilimi arttığı ölçüde astlarla iletişim o kadar resmi ve sınırlı olur. Ayrıca yöneticilerden çekinen astlar, yönetici ile doğrudan iletişim kurma yerine, az karşılaşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederler (Tutar ve Yılmaz, 2012:241).

Soru sormak, araştırmak, incelemek: Bu tür yaklaşımların içinde önyargı, eleştiri veya zorunlu çözüm bulunur. Ayrıca konuşma, sorulara cevap vermeye takılarak yön değiştirip asıl konudan uzaklaşabilir (Salmış, 2011:94).

Uyutma: Karar sürecine katılma olanağı verilmeyen bazı uygulayıcılar bazı emirleri savsaklama ya da önemsiz sayma eğiliminde olabilirler (Ergin, 2010:206).

Öğüt vermek, yönlendirmek: İnsanların kendilerini sürekli olarak öğüt alan konumda görmeleri sıkıcı bir durumdur (Salmış, 2011:92). Bu tür tavırlar karşısındaki kişide baskı ve suçluluk duyguları uyandırarak iletişimin kesilmesine neden olur.

Hiyerarşi engeli: Büyük ve hiyerarşik örgütlerde, kademe sayısı fazla olduğu için daha fazla iletişim engeli ortaya çıkabilir. Mesaj birçok kanaldan geçip alıcıya ulaştığı için, bozulma ihtimali daha fazla olur. Basamaklar arası düzensiz bilgi ve haber akımının olmaması için üst

yöneticiler tarafından iletişim kanalının sürekli açık tutulması ve bu kanalın doğru bilgilerle beslenmesine özen gösterilmesi gerekir (Ergin, 2010:206).

Örgüt iklimi: Güven ve açıklığın bulunduğu bir örgütsel iklimde mesajların, güvensizliğin bulunduğu örgüte oranla hedefe daha doğru ulaşma ihtimali vardır (Tutar ve Yılmaz, 2012:242).

Teshis, tanı koymak: Dinleyen kişi sanki konuşanın niyetini, söylemek istediklerini çok iyi biliyormuş gibi bir tavır içine girdiğinden, konuşanı savunmaya iterek sinirlenmesine veya öfkeli cevaplar vermesine neden olabilir (Salmış, 2011:94-95).

Gizlilik: Örgütün amaçları ve görevleri gereği her bilgi her zaman herkese verilmeyebilir. Bazı bilgilerin gizli tutulması doğal olarak ve kaçınılmaz bir biçimde önemli bir iletişim engeli olmaktadır (Ergin, 2010:206).

Yargılamak, eleştirmek, ad takmak: Her şeyi yargılamak, eleştiride dozu kaçırarak, ad takmak ya da adları bozarak söylemek bir iletişim engelidir. Genellikle yargılama ve eleştirme tepkileri ile karşılaşanlar, kendilerini anlaşılmamış, itilmiş, baskı altında hissedip, suçluluk duygusuna kapılmış, haksızlığa uğramış ve daha çaresiz hissederler. Bunun sonucunda iletişimi keser ya da öfkeyle karşılık verirler (Salmış, 2011:93).

Süzgeçten geçirme (filtreleme): Mesajı filtreleme, mesajın içeriğinde bazı değişiklikler meydana getirir. Bir kişi, üst makama onun duymak istediği bilgiyi aktarmak ister. Böylece bilgiyi süzgeçten geçirmiş ve saptırmış olur. Örgütte dikey kademeler ne kadar çok ise, süzgeçten geçirmek ve dolayısıyla mesajın çarpıtılması ihtimali o oranda artar (Tutar ve Yılmaz, 2012:242).

Teselli etmek, konuyu değiştirmek: Söyledikleri duyulmadan, teselli ediliyormuş hissi yaşayan kişi, kendini anlaşılmamış, dinlenilmemiş hisseder. Dinlemeden verilen teselli mesajları konuşan kişide sorunun küçümsendiği duygusunu yaratabilir (Salmış, 2011:96).

İletişimin amacının tam olarak anlaşılmaması, kaynağa duyulan güvensizlik, alıcının gereksinimlerinin yeterince karşılanamıyor olması, ortak yaşantı alanlarının sınırlı olması, kaygı yüksekliği, sevgi ve saygıda karşılık görülmemesi, kaynak ve alıcının önyargıları da iletişim engeli oluşturabilmektedir (Hoşgörür, 2003:83).

2.1.5.İNSAN İLİŞKİLERİNİN TANIMI

Son yıllarda sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar, insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik girişimlere ışık tutucu bir bilgi birikimi sağlamıştır. Bu gelişim, büyük ölçüde insan ilişkilerine dayalı olan eğitim bilimi açısından da önem taşımaktadır. Eğitim insanlar aracılığı ile ve insanlarla etkileşim yolu ile sürdürüldüğü dikkate alındığında, insan ilişkilerinin eğitim sürecindeki yeri daha iyi anlaşılmaktadır. Bu durum eğitim sürecinde rol oynayanların yalnızca teknik bilgi ve becerilerde değil aynı zamanda insan ilişkileri konusunda da yeterli bilgiye sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1998:72). İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece insanların hem işbirliği ve verimi artar hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimleri gerçekleşmiş olur. İnsan ilişkileri kavramı ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur (Bursalıoğlu, 2011:137-138). İnsan ilişkileri, personelin hareket biçimlerini ve personeli verimli bir çalışmaya götüren nedenleri açıklar. Yönetimi meydana getiren unsurlar sermaye, teknoloji ve insan gücüdür. Bu üç unsurun uyumlu bir biçimde ele alınmadığı yönetimlerin verimli olduğu savunulamaz ve yönetimlerden beklenen amaçlar sağlanamaz (Tortop, 1982:162). İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında sağlıklı ve uyumlu ilişkiler kurmaktır. Kişilerin bir araya gelip birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların sürekli olarak ortaya çıkması kaçınılmaz toplumsal bir gerçektir. Kişilerin davranışları gizil bir çalışma kaynağı olduğuna göre, bu davranışların niteliğinin anlaşılması, örgütün bir ilişkiler dizgesi olarak kavranması bakımından zorunlu olur (Mihçioğlu, 1985:30).

2.1.5.1.YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ

Yönetici herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışla, iş görenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir (Aydın, 1998:272). Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde çalıştırılması gerekir. Formal yana göre bireyler görevliler olarak görülür. Söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. İnfomal yanda ise, bireylerin birer kişiliğinin olduğu kabul edilir. Söz, yazı ve davranıştaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlarla

çalıştırır. Bu özellikler yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını artırmıştır (Bursalıoğlu, 2011: 135).

Yönetimde insan ilişkileri en etkili biçimde, kendi gereksinimlerini karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına gidebilmelidir (Bursalıoğlu, 1991:130). Yönetimde insan ilişkileri bilimi ve yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim düzeyi, okulda insan insana yeni insan ilişkilerini iyileştirmek için bilimsel bilgiler sunar. Yönetimde insan ilişkileri davranış bilimlerinin bulgularına dayanan uygulamalı bir bilimdir. Önderlik ve yönetsel davranış kuramlarının bilimsel bilgi kullanarak, örgütsel etkinliği sağlamak için iş görenlerin kurum çevresine uyumlarına, takım bilincini geliştirmelerine, iş görenler arası çatışmayı ve örgütün yenileşmesini yönetmeye ilişkin eğitim yönetmenlerine, uygulamaya yönelik bilimsel bilgiler önerir (Başaran, 1992). İnsan ilişkilerinin eyleminin okul yönetimindeki yerini ve önemini bulabilmesi, bu yönetimin sosyal bilimler açısından görülebilmesi ve uygulanabilmesi ile olanaklı hale gelir (Bursalıoğlu, 2011:139).

Türkiye’de diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da verim düşüklüğü önemli bir problemdir. Eğitimde verim düşüklüğüne etki eden faktörlerin bazıları şunlardır (Durukan, 2003:280):

- Programların ağır ve katı olması,
- Ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin ilkel olması,
- Eğitim felsefesinin yetersizliği,
- Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin başarısızlıklarıdır.

Eğitim kurumlarının verimliliğinden hiç şüphesiz en önemli faktör, idari davranışlarında insan ilişkilerini iyi bilen eğitim yöneticisinin varlığıdır. Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunda verimi arttırdıklarını, dolayısıyla örgütsel amaca ulaşıldığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı, eğitim yöneticiliğinin insan ilişkilerini içeren bir süreç olmasıdır (İlgar, 1996:105).

Daha düne kadar, insanları çalışmaya yönelten unsurların sadece para ve diğer parasal çıkarlar olduğu düşünülüyordu. Ancak bugün iletişimin önemli olduğu görülmektedir. Çünkü insanlar bir beşeri varlık olarak, öğrenim, deney, huy, istek, ümit ve yeteneğe sahiptir. Sevk ve idareci üretim unsurlarını uyumlu biçimde kullanırken, emek unsuruna da gereken değeri vererek çalışanların örf, adet, inanış ve karakterlerini bilmek zorundadır. İşyerinde çalışanların birbirleri ile ilişkileri iyi düzenlemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar ve örgütten ayrılanlar çoğalır. Bu yönden sevk ve yönetici durumunda olan amir, mahiyetinde çalışanları ve onların birbirleriyle olan ilişkilerini iyi tanması gerekir (Durukan, 2003:280).

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimi karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavramı ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgütün amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan davranışının anlaşılmasında, temel gereksemelerin bilinmesi gerekir. Bu gereksemeler örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yararları bütünleştirilmiş olur (Bursalıoğlu, 2011:137-138).

Ayrıca insan davranışlarını etkileyen sosyolojik nedenler de vardır. Gelenekler, töreler, yasalar ve özellikle sosyal sınıf, bağımsızlık, fırsat gibi kavramlar insan ilişkileri üzerinde, derin ve geniş etkiler yapar. Yönetimin yapacağı değişikliklere karşı direniş, genellikle bu kültürel etkilerden gelir. Bunlara karşılık yönetim, örgüte özgü bir alt kültür yaratmalı ve işbirliğini bu alt kültür yoluyla sağlamalıdır (Bursalıoğlu, 2011:138).

2.1.5.2.ÖRGÜTLERDE AST-ÜST İLİŞKİSİ

Formal bir örgütte görevli olan birey, üstleri, astları ve denkleri ile ilişki içindedir. Bu ilişkilerin tümü birey için önemlidir. Ancak üstleri ile olan ilişki, birey için ayrı bir önem taşımaktadır. Bu ilişkinin önemi, astın görevsel geleceğinin ve özel gereksinimlerinin karşılanmasının büyük ölçüde, üstlerin yargılarına bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir bağımlılık, üstlerle olan ilişkilere ayrı bir önem kazandırmaktadır (Aydın, 1998:281).

Astın, üstleri ile olan ilişkileri güven duygusu ve kendini gerçekleştirme gereksinimi açılarından önem taşımaktadır. Güven duygusu birey açısından çok önemlidir. Birey, örgütte bireysel gereksinimlerinin karşılanmasını ister. Böylelikle örgütte yer alır. Ast, üstü ile olan ilişkilerinin güven verici olmasını ister. Çünkü özel gereksinimlerini ancak böyle bir güven ortamında karşılayabileceğine inanır (Aydın, 1998).

2.1.5.3.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Bireyler günlük yaşantılarında, toplumsal rollerine uygun olarak iletişim içindedirler. Karşılıklı iletişimde bulunan bireyler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2012). Birey evde ailesiyle, iş yerinde patronu veya iş arkadaşlarıyla, pazarda esnafla, sokakta tanıdığı ve tanımadığı insanlarla iletişim halindedir. Bu iletişim sürecinde çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir. Bazen bireyler kendi

içinde iletişim sorunu yaşayabilirler. Çok çeşitli nedenleri olan bu iletişim sorunlarını fikir çatışması veya anlaşmazlıklar olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2008:167). İnsan doğasının ayrılmaz bir parçası olan çatışma aynı zamanda gelişmenin de bir göstergesidir. İnsan sosyal bir varlık olduğu için, kişisel ilişkilerin tanımlandığı her ortamda çatışma kaçınılmazdır (Öner-Koruklu, 2011:224).

Çatışma, 'bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma' diye tanımlanabilir (Can, 1992:287). Bireyler ya da örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, diğer bireyler gruplarla sürekli iletişim içindedirler. Bu iletişim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde uyumsuzluk ve tutarsızlık iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyumsuzluk ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir (Karip, 1999:1). Tercihlerde zorluk yoksa, kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Birey, iki şeyden birini tercih etmede güçlkle karşılaştığında bir çatışma söz konusudur. İki bireyin algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak imkân dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır. Öyleyse çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri sayılabilir (Gürsel, 2003:171).

Hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Bu yüzden ondan korkmak yerine, yararlanmak gerekir. Çatışma açık ve kapalı olmak üzere iki türdür. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olup, yönetici de bunun farkındadır. Kapalı çatışmada ise, amaçlar derinden izlenir ve yönetici durumun genellikle farkına varmaz (Bursalıoğlu, 2011:155). Coser (1956), grup içi çatışmaların çokluğunun ve çeşitliliğinin grupta birlik ve dayanışma yaratabileceği görüşünde olup, çatışmanın bir denge ve kararlılık kaynağı olabileceğini ileri sürmektedir (Akt. Aydın, 1998:293). Buna göre çatışmaların fazlalığı çeşitli koalisyonlar ve ortaklıklar yaratır. Bu koalisyon ve ortaklıklar, farklı görüşlerin dile getirilebilmesi için bir yakın ilişkiler ağı oluşturarak, grubun bir eksen etrafında ikiye ayrılmasını engeller (Aydın, 1998).

Çatışma insana özgü bir olay olarak görülmektedir. Ancak örgütsel yapı içinde o insanların oluşturduğu gruplar ve bölümler olduğu gibi birde örgütün dışında diğer örgütler mevcuttur. Dolayısıyla, insanların bir arada bulunduğu ve çıkarlarının çatıştığı ortamlarda, modern hayatın vazgeçilmezi kabul edilen çatışma kaçınılmazdır (Kaya, 2006:211). Toplumun olduğu gibi, örgütün de gelişmesi ve ilerlemesi fikir ayrılıkları oranında gerçekleşir. Çatışma ve fikir ayrılıkları, yeniliğe dönük örgütlerde her zaman olacaktır. Demek ki gerçek problem,

çatışmayı azaltmak kadar, yapıcı yönde kullanabilmektir. Bunun sağlanması örgüt yapısının işlek ve havasının temiz olmasına bağlıdır. İyi kurulmuş olan ve işleyen bir okulda, yöneticinin çatışmadan korkmaması gerekir. Çünkü böyle bir okulda, çatışmadan yapıcı yönde yararlanacak bir yapı ve hava zaten vardır. Personel etkileşme ve dayanışma konularında beceriklidir. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştıracak güvenlik, bağlılık, işbirliği gibi koşullar yaratılmıştır (Bursalıoğlu, 2011:158).

Bir örgüt üyesinin duyarlı olduğu çok sayıda rol çatışması vardır. Bir bireyin örgütteki konumu ile ilgili çok sayıda rol beklentileri, çoğu kez birbiriyle tutarlı değildir. Bu durum gerginlik yaratır. Yönetici ve öğretmenler sadece formal örgütteki konumları nedeniyle değil, oynadıkları başka roller nedeniyle de çatışma ile karşılaşır (Aydın, 1998:225). Okul yöneticisinin çatışmaya her an hazır olması gerekir. Çünkü okul ortamındaki güçlükler ve gruplar daha akıcı olduğundan, ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2011:156).

Okul boşlukta var olmaz. Toplumsal bir çevrenin içindedir. Bu çevrenin belli bir kısmı toplumsal ve yerel değerlerden oluşan kültürdür. Okulu kuşatan bu toplumsal sistem, okul için bir diğer baskı ve gerilim kaynağıdır. Gerçekte, çevrenin baskın değerleri bürokratik rollerle, bireyin kişiliği ve doğal normlarla çatışabilir. Tutucu bir yönetimle liberal bir okul müdürü, geleneksel bir okulla ilerici bir çevre, tutucu bir çevre ile liberal bir öğretmen söz konusu çatışmaya kaynaklık edebilir (Aydın, 1998:227).

Okul yöneticisi, yakınma kapısını daima açık bulundurmalıdır. Bu kapıyı kapalı tutan ve bilmediğinden kendisine zarar gelmeyeceğini sanan yönetici, eninde sonunda daha büyük zararlar görecektir. Bu yüzden müdür, öğretmenler kurulunda serbest iletişim yaratabilmelidir (Bursalıoğlu, 2011:159).

Formal örgütler birbirleriyle tutarlı bürokratik kurallar ve prosedürler geliştirerek çatışmayı sınırlandırmaya çalışırlar. Bununla birlikte, formal konumları tanımlayan bürokratik beklentiler arasında gerginlik doğar ve formal örgüt dışındaki çok sayıda yakın rol ilişkilerinden kaynaklanan baskılar sürüp gider (Aydın, 1998:226).

2.1.6.EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır.

Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık göstermektedir (Taymaz, 2009:20). Bir başka söyleyişle eğitim örgütlerinin ürünü insan davranışıdır. O nedenle eğitim örgütleri “insan” ögesi yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eş gdmleyerek, kurumunda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Yönetim, insanları bir araya getirerek aynı amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirir. Yönetim, rgt (kurum) için belirlenmiş politikaları gerçekleştirmek için çalışır.

Her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisi de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu başarıyı sağlayabilmek için bazı temel yönetim ilkelerini dikkate almak gerekir (Reeder, 1961:28).

Eğitim rgtlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmek için, yönetici ğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Okul rgtnde olup bitenden ğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar. Örgüt politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir. İletişim yönetim sürecinin önemli bir ögesidir. İletişimsiz rgtsel bir çaba olamaz. İletişim sistemi, örgütte her yönde bir enformasyon (haberleşme) akışını sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Aydın, 1998:152).

Eğitim yönetimi bilim alanı, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından doğmuştur. Zira eğitim alanı ve örgütlerinin kendine özgü ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amaı, ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır.

Eğitim yöneticisi yönettiği kurumun amaç ve özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde de formal olmaktan çok informal durumlardan yararlanır (Taymaz, 2009:45). Buna örgütün içinde olduğu kadar dışında da gerek olacaktır. Örgüt içinde etkili bir iletişim akımının sağlanması ve sürdürülmesi için de, yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır. Eğitim yöneticisinin izleyeceği eğitim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2011:119);

- 1- Girişimi başkalarından önce ele almak
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
- 3- evresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak

- 5- Katılanları güdülemek
- 6- Başarılan işleri ortaya koymak
- 7- Gerekse ile doyum arasında denge kurmak
- 8- Söylentilere, gerçeklerle engel olmak
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
- 10- Başkalarının fikirlerine saygı duymak
- 11- Önemli haberleri yinelemek
- 12- Her iletişim aracından yararlanmak
- 13- Destek ve karşıt güçleri tanımak
- 14- İletişimi aralıksız sürdürmek

İletişim sürecinde birey, konuşma, dinleme veya sessiz kalma olmak üzere üç davranışta bulunur. Konuşmada birey, bilgi ve duygularını açıkça ortaya koyarken doğruları söylemesi, uygun ifadeler kullanması gerekir. Dinlerken dürüst ve anlayışlı olmalıdır. Sessiz kalma, etik yanlışlardan kaçınmak için güvenli bir yol gibi görünür (Demir, 2003:44).

2.1.6.1.EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN İLETİŞİM ÖZELLİKLERİ

- İyi bir eğitim yöneticisi, personelinin göz önüne alarak onları kararlara ve problem çözme sürecine katmalı, böylece personelinin okulu daha çok benimsemesini sağlayarak doyuma ulaştırabilmelidir. Bu da kaliteyi artırır. Zaten eğitim yöneticisinin ilk ve en önemli görevi kaliteyi artırmaktır.
- Demokratik toplumlarda, yönetici de demokratik olmalıdır.
- Eğitim yöneticisi personeline önemli olduklarını hissettirmelidir. Eğitim yöneticisi birçok konuda özellikle çıkarlarıyla ilgili konularda onlara danışmalıdır.
- Eğitim yöneticisi kendine aşırı güven duyan bir kişi olarak görünmemelidir. Bu durum başkalarınca kendini beğenmişlik olarak değerlendirilmemelidir. Yönetici bundan kaçınmalıdır.
- Eğitim yöneticisi kurumundaki herkesin kişiliğine saygı göstermeli ve onlara adaletle muamele etmelidir.
- Eğitim yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Bunun eğitim yöneticisine iki yararı vardır. Bunlardan birincisi, başkasını iyi bir şekilde dinlemekle konu ve olay daha iyi anlaşılır. İkincisi ise karşıdaki kişi kendisinin dinlendiğini, kendisine önem verildiğini ve sorunlarına ilgi gösterildiğini düşünür.

- Eğitim yöneticisi mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınmalı, diğer iletişim yöntemlerini denemelidir. Tartışmada üstün çıkmak çok defa yöneticiye bir şey kazandırmaz.
- Eğitim yöneticisi iş görenleriyle daima iletişim içinde bulunmalı, onlarla iyi geçinmelidir.
- Yönetici başkalarının kendisini övmelerine zemin hazırlayacak ortamları oluşturmaktan kaçınmalı, kendisini başkasının övgüleri ile değil yaptığı işlerle ve kazandığı başarılarla tatmin etmelidir.
- Eğitim yöneticisi iş görenin kendisi ile alay edileceği, azarlanacağını düşüneceği bir ortamı oluşturmamalı ve fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturmalıdır (İlgar, 1996, s.106-107).
- Eğitim yöneticisi düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeli, farklı düşüncelere açık olmalı ve düşüncelerinde saydam olmalıdır.
- İyi bir eğitim yöneticisi çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmelidir.
- Eğitim yöneticisi güçlü bir imaj yaratıp, teşvik edici ifade tarzı kullanmalıdır.
- Eğitim yöneticisi eleştirilere açık olup, iletişim engellerini giderici önlemler alabilmelidir.

2.1.6.2.OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2011:5-6). Adem (1981)'e göre; okul tek başına bir eğitim kurumu değildir. Öğrencinin ailesi ve içinde bulunduğu çevre de birer eğitim kurumudur. Eğitim planlaması ve uygulaması yapılırken kültürel, toplumsal ve ekonomik işlevler göz önünde bulundurulur (Akt. Gürsel, 2003:53).

Okul toplumsal bir kurumdur. Toplumun somut ve canlı bir parçasıdır. Örgün eğitim hizmetlerinin koparılıp yürütüldüğü yerdir. Her okulun yeterli sayıda yapıları ve eklentileri vardır. Fakat okul denince akla ilk gelen şey toplumsal bir gruptur. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, memur ve hizmetlilerin, yakın ve uzak toplumsal çevrenin meydana getirdiği ve etkilediği karmaşık bir gruptur (Öztürk, 1993:187).

2.1.6.3.OKULDA İLETİŞİM

Okul, toplumun eğitimden istek ve beklentilerini karşılamak üzere, eğitim sisteminin en alt birimini oluşturan bir örgüttür. Uygulamaları gözlenir, değerlendirilir ve eleştirilir. Okul işlevi gereği bir iletişim ve ilişkiler yumağıdır. Okulun öğeleri olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı diğer görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim içindedirler. Bu öğeler okulda formal olduğu kadar informal yollardan da bir iletişim içindedir. Temelde okuldaki bütün çabaların toplumsal istek ve beklentilere uygun, nitelikli ve başarılı insanlar yetiştirmek olduğunu söyleyebiliriz (Hoşgörür, 2003:73).

Okul, sadece eğitim öğretim yapılan yer değil, aynı zamanda farklı çevreden gelen çocukların zihinsel, duygusal ve sosyal yönlerden geliştikleri yerdir. Okul, çocukları ve gençleri eğitip onları yetişkinliğe hazırlayacak, onlara ileride ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri kazandıracak, donanımlı ve başarılı olmaları için onlara destek olunacak özel bir çevredir. Herkesin birbirine karşı hoşgörülü ve saygılı davrandığı, bireysel farklılıkların doğal kabul edildiği, başkalarıyla birlikte çalışma ve öğrenme fırsatının bulunabileceği, her türlü fiziksel ya da psikolojik tehlikeye karşı kendilerini güvende hissettikleri yer olmalıdır. Bunun için de öğrencinin okulla sağlam bir bağ kurması gerekmektedir. Böyle sağlam bir bağın oluşması içinde okulda sağlıklı bir iletişim ortamının olması gerekmektedir. Böyle bir iletişim ortamının olması içinde yöneticilere büyük görev düşmektedir. Okul yöneticileri öncelikle kendileri örnek teşkil edecek iletişim ortamları yaratmalı, okulda iletişim sürecinde karşılaşılan ve iletişimi engelleyen etmenleri önceden bilip bunları ortadan kaldırmaları son derece önemlidir (İşginöz ve Bülbül, 2012:126).

Okul kalabalık ve geniş bir ortamdır. Değişik gruplar birbirleriyle sürekli iletişim içinde bulunurlar. Öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen, öğrenci-personel, öğrenci-yönetici, öğrenci-veli, öğretmen-öğretmen, öğretmen-personel, öğretmen-yönetici, öğretmen-veli, yönetici-veli, yönetici-personel, veli-velilerle sürekli iletişim içinde bulunur. Bu kalabalık ve yoğun iletişimde, bu grupların sağlıklı iletişim kurması ancak bilinçli bir çabayla mümkün olur (Bridge, 2003:77). Eğitim örgütlerinde iletişimi, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Okul içi iletişim yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci; okul dışı iletişim ise, okul-çevre iletişimi şeklinde belirtilebilir (Celep, 1992b).

Okul aynı zamanda bir örgüttür. Dolayısıyla diğer tüm örgütler gibi bir kültürü vardır. Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, verdiği eğitim hizmetinin kalitesinin yüksek düzeyde olabilmesi ancak örgüt kültürünün okuldaki tüm ilgili kişiler tarafından paylaşılabilmesini gerektirmektedir. Okulda kültür oluşturma okul yöneticisinin görevidir. Okulda oluşturulan olumlu hava okulun verimliliğine de olumlu yansır (Eroğlu, 2003:238). Örgütte çalışan insanlar

arasında etkili bir iletişim süreci yaşandığında, iş hayatı daha kolay ve daha zevkli bir hale gelecektir (Sayers & Graham, 1993).

Okul için iletişimin önemi; öğretimin de iletişime dayanan bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim, karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Eğitimde etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu nedenle okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için büyük önem arz etmektedir. Okulun toplum içindeki yeri, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. İletişim sadece okul içinde değil, aynı zamanda okul da yönetimin etkili olması için de gerekmektedir. (Şen, 2007:32).

İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan okul yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklimde öğretmenlerin, çalışanların ve de en önemlisi öğrencilerin başarısı artacaktır (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010:7).

2.1.6.4.OKULDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır. Okullar eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez bir ögesidir. Okulların bütün üst sistemleri, okulların işlevini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir (Türk, 2002). Okulun başarısında da okul yöneticilerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü okul yöneticisi bir eğitim lideri olarak, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişidir. Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen bu liderlik görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi öncelikle okul içindeki ve çevresindeki ilgili kişilerle güçlü ve sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, en az öğretmenler kadar okul yöneticilerinin de iletişim becerilerini geliştirme konusunda çaba göstermeleri, beraberinde eğitim hizmetinin kalitesinin yüksek algılanmasına olumlu katkılarda bulunacaktır (Eroğlu, 2003:238). Yöneticinin okulun sorunlarını yakından tanıyabilmesi için, öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması gerekmektedir. Öğretmenlerden gelecek iletilere açık olma, olumlu duygularla beraber olmalıdır. Öğretmenlerden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimi zedeler. Hatta iletişimi ortadan kaldırır (Hoşgörür, 2003:77). Bunun için okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen yeterlilik alanlarından biri de, etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 2011). Etkili iletişim becerileri, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı rol oynar. İletişimin sağlıklı olması anlamlı ve doyurucu olmasını, yaşamları boyunca karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlar (Çevik, 2011:2).

Okullarda yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada, personel – yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim sürecinde

gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988:89). Okul içerisinde yönetici ve öğretmenlerin iletişiminin niteliği okul amaçlarının gerçekleştirilmesi derecesi ile doğrudan ilgilidir. Eğitim örgütünde demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici ve öğretmenin çift yönlü iletişimine bağlıdır (Celep, 1992b:301). Yöneticinin iletişimdeki açıklığı öğretmenlerin kuruma bağlılığını artırır. Yöneticinin iletişime kapalılığı ve iletişimde içten olmayışı okulda yenileşmeye ve yaratıcılığa engel oluşturur. Sorunları örter, verimliliği azaltır, yabancılaşmayı artırır. Okulda verimin artırılması, olumlu bir kültür oluşturabilmesi için yönetici – öğretmen iletişiminde, uzmanlık, açıklık, güvenilirlik, tutarlık ve yansızlık önemli hususlardır (Hoşgörür, 2003:77). Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı, başarılı ve bozuk ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi imkansızdır. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler kördüğümüne döner ve okulun düzeni bozulur (Şaşı, 2008:41).

Başarılı, işlerini iyi yapan, sorumluluğunu bilen ve kendisiyle barışık öğretmenlerin yöneticilerle iletişimleri olumlu ve sorunsuzdur. Karşılıklı sevgi ve saygıya dayanır. Ancak, rekabetçi olan öğretmen alttan alta ya da açıkça yöneticiyi yıpratmaya çalışabilir. Öğretmenler genelde öğrencileri aracılığı ile velilere yöneticilerden daha yakın oldukları için, velilere yöneticiler hakkında istedikleri tür yıkıcı izlenimi verebilirler. Ayrıca görevini iyi yapmayan, derslerine geç kalan, dersinde düzenli ve disiplinli bir ortam yaratamayan, dersini iyi öğretemeyen, öğrencileri ile profesyonel bir ilişki içinde olamayan bir öğretmen, yöneticinin denetleyici rolü nedeni ile yöneticiyle ters düşebilir. Uyarı ya da işin sona erdirilmesi gibi bir girişim gerekli olursa iletişim olumsuz bir yönde gelişebilir (Bridge, 2003:8). Mesleğini seven bir öğretmenin ve okul yöneticisinin öğrencileriyle, velilerle ve diğer meslektaşlarıyla ortak bir dilde konuşması, anlaşması ve güçlü bir iletişim kurması kolaylaşmaktadır (Eroğlu, 2003:240).

2.1.6.5.YÖNETİM SÜREÇLERİ VE İLETİŞİM

Henri Fayol yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan bir yönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışı planlama, örgütlenme, emir verme, eş güdümlenme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Akt. Aydın, 1998:121). Daha sonra yönetim süreçleri denilen bir formül içinde, Planlama, Örgütlenme, Kadrolama, Yöneltilme, Koordinasyon, Raporlama ve Bütçeleme (POSDCORB) olarak toplanmıştır. Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, bir birine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir (Bursalıoğlu, 2011:79). Bu konuda önemli olan yönetim süreçlerinin öğeleri arasında sağlam

bağlar kurabilmektir. Bu öğeler, topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Literatürde kabul gören yönetim süreçleri; karar, planlama, örgütlenme, etki, koordinasyon, iletişim ve değerlendirme olarak adlandırılmaktadır (Ada ve Baysal, 2010:77).

Karar; örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011:80). Eğitim örgütleri insanı ilgilendirdiği ve kararlarının hatalı sonuçları doğurmaması için, kararların demokratik olarak alınmasında fayda vardır (Ada ve Baysal, 2010:80). Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Gerçekte, tüm örgüt üyeleri farkında olmasalar da verilen kararları etkilemektedirler. Yönetimde hiçbir birey tek başına karar vermez. Her birey, örgüt ortamında karmaşık insan ilişkilerinden etkilenir (Aydın, 1998:129).

Planlama; kimi amaçlara ulaşmak için toplumun mal, para ve insan kaynaklarının daha etkili ve verimli kılmak amacıyla rasyonel ve düzenli çözümlenme tekniği kullanılarak gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir (Bartholomew,1976; Adem, 2008; Akt. Ada ve Baysal, 2010:77). Akılcı bir eylem, planlama gerektirir. Eylem planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eş güdümlenmiş araçlar geliştirilir. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir (Aydın, 1998:133). Planlama, insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak da görülmektedir. Bu görüş eğitimi bir yatırım olarak kabul etmekte ve böylece eğitimle ekonomi arasında sıkı bir bağ kurulmasını gerekli bulmaktadır. İnsan kaynaklarının kalkınması, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim, sağlık ve beslenme eğitimi gibi eylemlere dayanmakta, insan gücü ve beyin gücü problemlerinin çözülmesi ile olanaklı görülmektedir. Birincisi, yararlanılmayan insan gücünü eğitmek ve istihdama sokmak; ikincisi de yüksek düzeyde bilgi ve beceri gereksinimi karşılamak yoluyla gerçekleşecektir. İnsan kaynaklarını kalkındırmayı planlayabilmek için bu kaynaklara ilişkin hedefleri belirlemek gerekmektedir. Bunların belirlenmesi de, insan gücü istekleri eğitim sistemi, hizmet içi ve halk eğitimi, sağlık ve beslenme gibi alanların etraflı bir şekilde çözümlenmesini yapmakla sağlanabilir (Bursalıoğlu, 2011:100).

Örgütlenme; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir (Yılmaz, 2008). Bu sürecin formal ve informal yanı mevcuttur. Formal yanı yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinden oluşur. İnfomal yanı ise,

anlayış göstermeyi gerektirir. Yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanılır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işlemesi yeterli ve girişken yöneticiler ister. Birincisi daha çok biçimi, ikinci ise görevi başlama noktası olarak alır (Bursalioğlu, 2011:109). Örgüt kurarken çeşitli öğelerin birbirleri ile uyum sağlayacağı ve birbirini tamamlayacağı bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir. Örgütün oluşumunda dikkat edilecek ilkeler; amaç, işbölümü, işlerin bütünleşmesi, yetki sınırlarının saptanması ve maddi araçların kullanılmasıdır (Binbaşıoğlu, 1983). İyi bir örgüt oluşturmada iki nokta özel bir önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi iletişim sistemidir. İletişim sistemi, sadece iş görenlerin görev ve sorumluluklarını öğrenmelerini sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda işe ilişkin amaçlar, planlar ve yöntemler konusundaki duygu ve izlemlerini ifade etmelerine de olanak sağlamalıdır. İkinci nokta ise, örgüt öyle düzenlenmeli ki, iş görenler örgütün amaçlarına etkili katkılarda bulunarak kendi bireysel gereksinimlerini de karşılayabilmelidirler. Bu da örgütün amaçlarının bireysel gereksinimleri de kapsayıcı nitelikte olmaları ile olanaklıdır (Aydın, 1998:141).

Etki; örgütün amaçları doğrultusunda insan çabalarına yön ve bütünlük kazandırma süreci, örgütte çalışanların istenilen işi yapmaları için güdülenmeleri ve alınan kararların uygulanması için insanların yönlendirilmesidir (Taymaz, 2009:45). Etki eylemi iletişim gibi iki yollu görülmelidir. Yönetici astlarını iç yollar ve dış yollar olmak üzere iki şekilde etkiler. Etkinin iç yolları bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir. Dış yollar ise yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. Araştırmalar, üstlerini etkileyebilen yöneticilerin, astlarını özellikle moral ve güdüleme bakımlarından daha kolay etkileyebildiklerini göstermektedir (Bursalioğlu, 2011:120). Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eş güdülemede başarılı bir yönetici, çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak da grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır (Aydın, 1998:155). Okul yöneticisi değişik etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamazsa, yetkiye son çare olarak başvurmalıdır (Bursalioğlu, 2011:121).

Koordinasyon (Eşgüdüm); örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemi kapsar (Bursalioğlu, 2011:121). Eşgüdümüne yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira grup grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetimsel işlevlerin her biri, bir eş güdüme uygulamasıdır. Ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabaların birbiriyle kendiliklerinden bütünleşmeleri olanaksızdır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin

sağlanması yönetimsel bir görevdir (Aydın, 1998:152). Eğitimde merkezden veya yerinden yönetim oranı uzmanlaşma üzerine kurulur. Çünkü uzmanlık hizmetleri her yere götürülmeyecek kadar pahalı, personeli ise azdır. Ayrıca, yönleri çeşitli, kaynakları dağınık ve güçleri akıcı olduğundan, eğitim girişiminde koordinasyon süreci, sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur. Bu mekanizmanın iyi işlemesi sistemin amaçlarının üyeler tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesine, her birinin kendi payına düşen görev ve sorumluluğu açıkça bilmesine ve yöneticinin bu kavramın örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerini önceden almış olmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011:124-125).

İletişim; insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2009:42). Etkili bir iletişim gerçekleştirilmeden, etkili bir yönetim gerçekleştirmek mümkün değildir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlilerinden biridir ve tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Kaya, 1999). İletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaçlar doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. Yönetim süreçleri içinde özel bir önem taşıyan ve bazı yönetim bilimciler tarafından yönetimin kalbi olarak nitelendirilen karar verme sürecinde iletişim, çok önemli bir rol oynamaktadır (Aydın, 1998:150). Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önem taşır. Bir örgüt içinde formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akımıdır. İnfomal iletişim ise kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, infomal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu, 2011:110).

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Açıkel (2010) ‘Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi’ konulu araştırmasında, ortaöğretim kurumlarındaki yönetici-öğretmen iletişiminde, öğretmen algılarının düzeyini belirlemek ve algılarını değerlendirmeye çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul İli Kartal, Sultanbeyli ve Kadıköy ilçelerinden 340 ortaöğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticileri ile iletişimlerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırma betimsel bir araştırma olup, ilköğretim yöneticilerinin iletişim

becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerin kişisel özelliklerini genelde yeterli buldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin problem çözme ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yeterli olmadıkları da saptanmıştır.

Bulut (1998) tarafından ‘Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeylerini saptamaya ve bu algıların bazı kişisel değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Eğitim sürecinde rol oynayan iletişim sorunlarını yönetici ve öğretmenlerin nasıl algıladıklarını ortaya çıkarıp, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunları konusundaki eğitim ihtiyaçlarını gidermeye çalışıp, bu sorunlara ilişkin bilimsel veri sağlamak şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonucuna göre yönetici ve öğretmenler sorunların şikâyet konusu ile iletilmesi, yazılı iletişime çok fazla başvurulması ve yazıların kısa sürede istenilen yere ulaşmaması konularını sorun olarak algılamışlardır. Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri, kıdeme ve çalıştıkları okul düzeyine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Celep (1992) tarafından ‘İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmada, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen çift yönlü iletişim kavramından hareket edilerek ilkokullarda yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin ne derecede sağlandığı, yönetici ve öğretmenin iletişim sürecindeki tutum ve davranışının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme göstermediği vurgulanmıştır. İlkokullarda çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişimin uygulandığı belirlenmiştir.

Erarslan (2008) tarafından ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Gaziosmanpaşa ilçesinden 120 ilköğretim kurum yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kıdem değişkenine göre yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim tarzının farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin kalitesi yöneticilerin motivasyonun ve performanslarını artırdığı, yönetici ve öğretmen arasındaki etkili iletişimin çatışmaları önlediği saptanmıştır.

Ersoy (2006) tarafından ‘İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları’ konulu Van İli merkez İlköğretim okullarında 53 yönetici ve 363 öğretmenle yapılan araştırmada, görev ve kıdem değişkeni bakımından yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yöneticilerin

öğretmenlerle olan ilişkilerine statü farklılıklarını yansıttıkları ve yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmen ve yöneticilerin birbiriyle etkili ve sağlıklı bir iletişim kuramadıkları da belirlenmiştir.

Karlı (2007) ‘İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmen İletişimi’ konulu araştırmasında, öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yönetici-öğretmen iletişimini araştırmıştır. Araştırmaya göre, ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, iletişim konusunda eğitim alan öğretmenlerin iletişim konusunda eğitim almayan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine araştırmada, öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça yöneticilere bakış açılarının da daha olumlu olduğu, öğretmenlerin mezun oldukları fakülte açısından algılarının eşit seviyede olduğu ancak eğitim düzeyleri açısından lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin diğer eğitim düzeyine sahip öğretmenlere göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kelce (2009) tarafından ‘İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmada İstanbul İli Gaziosmanpaşa ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyinin orta düzeyde olduğu, yöneticilerin öğretmenlere oranla daha güçlü iletişim kurdukları, erkekler ile bayanların ilişki düzeyleri arasında belirgin bir farkın olmadığı ancak erkeklerin kadınlara göre daha iyi iletişim kurdukları, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmadığı, ön lisans mezunu öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Özbudak (2009) tarafından ‘Yönetici Öğretmen İletişimi’ konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmada, ilköğretim kurumlarındaki yönetici-öğretmen iletişim derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada yönetici-öğretmenler arasındaki iletişim üzerinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve okul değişkenlerinin etkili olduğu bulunmuştur.

Şahmaran (2008) ‘Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü’ne Bağlı Meslek Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi’ konulu araştırmasında, yöneticiler öğretmenlerin yönetime katılımını sağlamaları bakımından kendilerini birbirlerinin yerine koyarak anlamaya çalışmadıkları tespit edilmiştir.

Şen (2007) ‘İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişimlerinde Yaşanan Sorunlar’ konulu araştırmasında, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha

olumlu iletişim kurdukları belirlenmiştir. Yaş, branş, kıdem, mezun olunan fakülte, eğitim düzeyi, okulun bulunduğu semt ve katılımcıların iletişim becerileri konusunda eğitim alıp almamaları değişkenlerine göre ise, anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmiştir.

Yüksel (2008) 'İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişim' konulu araştırmasında, cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olduğu bu farklılığın bayanların lehine olduğu ve bayanların erkeklere oranla iletişimlerinde daha pozitif oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların iletişim konusunda eğitim alıp almamalarına göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu, iletişim konusunda eğitim alan katılımcıların yöneticilerini daha iyi değerlendirdikleri ve bu katılımcıların daha objektif ve doğru kararlar verdikleri belirtilmiştir. Okulun bulunduğu semt değişkeni açısından da aralarında anlamlı bir farklılığın olduğu, gece kondu bölgesinde yaşayanların merkezde yaşayanlara göre daha olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Yaş, branş, kıdem, mezun olunan fakülte, değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin düşüncelerine önem vermediği, alınacak kararlara öğretmenleri katmadıkları, davranışlarının amaç ve beklentilerine göre bazen değiştiği ve öğretmenlere kendilerini geliştirmeleri için yeterince fırsat tanımadıkları belirlenmiştir.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ

İlköğretim kurumlarında yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modeli (betimsel-survey) niteliğindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan durumu değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey meydandadır. Amaç o durumu doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1984:79). Tarama modelinde; bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır. Tarama modelinde olayları olduğu gibi kaydetme, sınıflama en başta olan özelliktir. Ancak yorum ve değerlendirme yapmak zorunludur (Yıldırım, 1966:67).

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılında Diyarbakır İl merkezine bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ile öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, Diyarbakır İl merkezinden random yöntemiyle seçilen 39 ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna göre; araştırmanın örneklemini, 143 yönetici ve 258 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı ise şöyledir: Sınıf öğretmeni 62, fen ve teknoloji öğretmeni 46, sosyal bilgiler öğretmeni 42, matematik öğretmeni 49, Türkçe öğretmeni 59 dur. Ayrıca araştırma kapsamındaki araştırmacıların 292'si bay, 109'u bayandır. Araştırma kapsamındaki okullarda uygulanan anketlere ilişkin dağılım Ek-1'de verilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Veri toplama aracının geliştirilmesi birkaç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada konu ile ilgili olduğu düşünülen dokümanlar incelenmiştir. Daha sonra Diyarbakır ili merkeze bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ile öğretmenlerin görüş ve düşünceleri alınmıştır.

Bu görüş ve düşünceler doğrultusunda '*İletişim Sorunları (İS) Ölçeği*' madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan 44 maddelik taslak ölçek, yönetici ve öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine sunulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin taslak ölçek hakkındaki görüş ve düşünceleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra, 44 maddeden oluşan taslak ölçek bu defa Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi'nde görev yapan Eğitim Bilimleri Bölümü'ndeki uzmanların görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Uzmanlardan gelen görüş ve eleştiriler doğrultusunda taslak ölçeğe son şekli verilmiştir. Buna göre, 44 maddelik taslak ölçek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. 44 Maddelik taslak ölçek, 5'li likert tipi derecelendirme ölçeği niteliğindedir.

Hazırlanan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili ve ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 54 yönetici ve 143 öğretmen olmak üzere toplam 197 katılımcıya uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin ilk analiz sonuçlarına göre, ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı .94 ve Bartlett test değeri ise, 4702,848 olarak bulunmuştur. Bartlett testi sonucu .05 düzeyinde ($p=0.000$) anlamlı çıkmıştır. Büyüköztürk'e (2011:126) göre, verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısının 0,60'tan yüksek ve Bartlett testinin de anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. O halde verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Faktör analizinde, başlangıçta genel olarak öz değeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır (Büyüköztürk, 2011:125). Buna göre, yapılan faktör analizinde öz değeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktör önemli faktörler olarak alınmıştır. Analizde önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre 1 olarak belirlenmiştir. Büyüköztürk'e (2011:125) göre tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterlidir. Tek faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyansa bakıldığında, %42,289 ile yeterli olduğu görülmektedir. Büyüköztürk'e (2011:124) göre, faktör yük değerinin 0.35 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Dolayısıyla araştırmada faktör yük değerleri 0.35 ve yukarısı alınmıştır. 44 maddelik taslak ölçeğin faktör yük değerlerine bakıldığında, 0.35'in altında olan 5 madde bulunmaktadır. Bu 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 39 maddenin faktör yük değerlerine bakıldığında 0.364 ile 0.839 arasında ve işler durumda olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.67 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre İS Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

İlköğretim kurumlarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının belirlenmesi amacıyla kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci

bölümde, '*kişisel bilgiler*', ikinci bölümde ise, '*İS Ölçeği*' yer almaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ek-2'de yer almaktadır.

Veri toplama aracının '*kişisel bilgiler*' bölümünde, yönetici ve öğretmenlerin görev, cinsiyet, brans, meslekteki kıdem yılı, yöneticilikte geçen hizmet süresi ve okul tipine ilişkin maddeler yer almaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise, İS Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin toplam 39 madde yer almaktadır.

Ölçekte hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğu zaman (4) ve her zaman (5) biçiminde seçeneklere yer verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bu seçenekler arasında kendileri için en uygun olanı seçmeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan 44 ifadenin 19'u olumlu, 20'si ise olumsuzdur.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için geliştirilen ölçek uygulanmadan önce, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla, Diyarbakır ve ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında uygulanabilmesi için, Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 12.04.2013 tarihli komisyon kararıyla izin alınmıştır. İzin belgesi EK-3'te sunulmuştur.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerle önceden iletişime geçilerek kendilerine araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve bu noktada kendilerinden araştırmaya katkıda bulunmaları istenmiştir. Veri toplama aracı, Diyarbakır İli merkez ilçelerindeki 39 ilköğretim kurumunda görev yapan yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Katılımcılara veri toplama aracını doldurmaları için belli bir süre tanınmıştır. Daha sonra veri toplama aracı, araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Ölçeklerin uygulanması ve toplanmasında gönüllü öğretmenler ve yöneticilerden de yararlanılmıştır. Buna göre, araştırma kapsamındaki 39 okula toplam 473 anket formu dağıtılmış, bunlardan 401'i geçerli kabul edilerek değerlendirmeye alınmış, geriye kalan 65 anket formunun eksik doldurulduğu ve 7 anket formunun samimi bir şekilde doldurulmadığı tespit edilerek, toplam 72 anket formu geçersiz kabul edilerek değerlendirmeye alınmamıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistiksel paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Kişisel bilgilere ait verilerin analizinde frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeğinde yer alan her bir maddeye ilişkin yönetici ile öğretmen görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Görev, cinsiyet ve okul tipi değişkenleri bakımından yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem t-testi; branş, meslekteki kıdem yılı ve yöneticilikte geçen hizmet süresi değişkeni bakımından yönetici ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için ise, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Farklılığın belirlendiği durumlarda da, farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak için Scheffe ve LSD testleri uygulanmıştır.

Ölçekteki her bir olumlu maddenin gerçekleşme düzeyini belirlemek için 'hiçbir zaman (1)', 'nadiren (2)', 'bazen (3)', 'çoğu zaman (4)' ve 'her zaman (5)' dereceleri kullanılmıştır. Olumsuz maddeler ise tam tersi şekilde puanlanmıştır. Buna göre; 'her zaman (1)', 'çoğu zaman (2)', 'bazen (3)', 'nadiren (4)', 'hiçbir zaman (5)' dereceleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında; 1.00-1.80 arasında bulunan ortalama değerler 'hiçbir zaman', 1.81-2.60 arasında bulunan değerler 'nadiren', 2.61-3.40 arasında bulunan değerler 'bazen', 3.41-4.20 arasında bulunan değerler 'çoğu zaman' ve 4.21-5.00 arasında yer alan değerler ise, 'her zaman' derecesinde değer taşıdığı kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLANMASI

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerden elde edilen verilere ait kişisel bilgiler ile iletişim sorunlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine ait bulgular ve yorumlanması yer almaktadır.

4.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE AİT BULGULAR VE YORUMLANMASI

Bu başlık altında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların görevlerine ilişkin bulgular Tablo-4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
Yönetici	143	36
Öğretmen	258	64
Toplam	401	100

Tablo 4.1’deki bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılanların 143’ü (% 36) yönetici, 258’i (%64) ise öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo-4.2’de yer almaktadır

Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
Bayan	109	27
Bay	292	73
Toplam	401	100

Tablo 4.2'deki bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılanların 109'u (%27) bayan, 292'si (%73) baylardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerden branşları istenmemiş olup, katılan öğretmenlerin branşlarına ilişkin bulgular Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
Sınıf Öğretmeni	62	24
Fen ve Teknoloji Öğretmeni	46	18
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	42	16
Matematik Öğretmeni	49	19
Türkçe Öğretmeni	59	23
Toplam	258	100

Tablo 4.3'teki bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 62'si (%24) sınıf öğretmeni, 46'sı (%18) fen ve teknoloji öğretmeni, 42'si (%16) sosyal bilgiler öğretmeni, 49'u (%19) matematik öğretmeni ve 59'u (%23) Türkçe öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin meslekteki kıdem yıllarına ait bulgular Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
1 - 10 Yıl arası	187	47
11-20 yıl arası	161	40
21 yıl ve üzeri	53	13
Toplam	401	100

Tablo 4.4'teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların 187'si (%47) 1-10 yıl arası, 161'i (%40) 11-20 yıl arası, 53'ü (%13) ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, meslekteki kıdem yılı grubunda en düşük katılımı '21 yıl ve üzeri' kıdeme sahip olanlar, en yüksek katılımı ise '1-10 yıl arası' kıdeme sahip olan katılımcılar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 143 yöneticinin, yöneticilikte geçen hizmet sürelerine ilişkin bulguları Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5. Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
1 - 5 yıl arası	67	47
6-10 yıl arası	42	29
11-15 yıl arası	20	14
16 yıl ve üzeri	14	10
Toplam	143	100

Tablo 4.5'teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların 67'si (%47) 1-5 yıl arası, 42'si (%29) 6-10 yıl arası, 20'si (%14) 11-15 yıl arası, 14'ü (%10) 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, yöneticilikteki hizmet süresi grubuna en yüksek katılımı '1-5 yıl arası' süreye sahip olan katılımcılar oluşturmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul tipine ilişkin bulgular Tablo-4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Okul Tipi Değişkenine İlişkin Bulgular

	n	%
A Tipi	346	86
B Tipi	55	14
Toplam	401	100

Tablo 4.6 incelendiğinde, katılımcıların 346'sının (%86) A, 55'inin (%14) ise, B tipi okulda görev yaptığı saptanmıştır.

4.2. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR VE YORUMLANMASI

4.2.1. İS Ölçeğine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

İS Ölçeği'ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. İS Ölçeğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

MADDELER	\bar{X}	ss
1- Düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade ederler.	3.66	0.915
2- Kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak) anlamaya çalışırlar.	3.08	1.042
3- Beden dilini etkili bir şekilde kullanırlar.	3.39	0.934
4- Argo kelimelere yer verirler.	1.74	0.858
5- Nezaket kurallarına dikkat ederler.	3.86	0.885
6- Birbirlerinin sözlerini keserler.	2.35	1.015
7- Birbirlerinin görüşlerini dikkate alırlar.	3.55	0.916
8- Konuşma mesafelerine dikkat ederler.	3.70	0.866
9- Devrik cümle kullanırlar.	2.56	0.928
10- Birbirlerinin sözlerini yanlış algırlarlar.	2.46	0.903
11- Birbirlerinin görüşlerini çarpıtırlar.	2.09	0.991
12- Statülerini göz ardı ederler.	2.31	1.006
13- Birbirlerine karşı önyargılıdırlar.	2.27	1.084
14- Birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül ederler.	3.56	0.973
15- İçten ve sempatik davranırlar.	3.38	1.013
16- Birbirlerinin sırlarını açığa vururlar.	1.84	0.949
17- Gizliliği (kurumla ilgili bilgi ve belgeleri) ihlal ederler.	1.60	0.892
18- Birbirlerini etkili ve sabırlı bir şekilde dinlerler.	3.49	1.003

19- Birbirlerini eleştiriye açıktırlar.	3.38	2.325
20- Kendi hatalarını kabul ederler.	2.98	1.029
21- Ses tonlarına dikkat ederler.	3.54	0.953
22- Karşılıklı olarak iletişime açıktırlar.	3.68	0.979
23- Birbirlerinin kişilik haklarına dikkat ederler.	3.79	0.965
24- Uzlaşmadan yana tavır sergilerler.	3.79	0.940
25- Farklı yaklaşım tarzı ve düşünceleri dikkate alırlar.	3.59	0.973
26- Görüşlerinin kabul edilmesi için dayatırlar.	2.36	1.077
27- Suçlayıcı konuşurlar.	2.18	1.015
28- Birbirlerini dinlemeden eleştirirler.	2.22	1.007
29- Birbirlerinin olumsuz davranışlarıyla ilgilenirler.	2.33	1.057
30- Birbirleriyle geçmişte yaşanan olumsuzlukları tekrar tekrar gündeme getirirler.	2.13	1.042
31- Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmek yerine, dolaylı anlatırlar.	2.78	0.997
32- Geçmişte yaşanan olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır alırlar.	2.37	1.153
33- Kendilerinin her zaman haklı olduğunu düşünürler.	2.83	1.237
34- Karşısındakine konuşma fırsatı verirler.	3.74	0.951
35- Konuşulan konunun dışına çıkarlar.	2.65	0.950
36- Karşısındakinin hatasını yüzüne vururlar.	2.25	0.957
37- İğneleyici ve rencide edici konuşurlar.	2.05	0.987
38- Birbirlerinin olumsuz durumlarını (açıklarını) yakalamaya çalışırlar.	2.14	1.058
39- Birbirlerine karşı saygıyı ön planda tutarlar.	3.76	1.024

İletişim sorunu, anlatmak istediğimizi ifade edememektir. İletişim kurarken söylediklerimizi eksiksiz anlatabilmek için açık ve net bir şekilde konuşmak gerekir. Etkili iletişim az ve öz olmalıdır. Üslubun anlaşılması kolay olmalı ve karşıdaki söylenenleri anlamak için uğraşmamalıdır (Sember and Sember, 2009:144-145). Tablo 4.7'deki bulgular incelendiğinde, yönetici ile öğretmenler İS Ölçeği'nde yer alan "***Düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade ederler***" maddesine 3.66 ortalama puan ile '***çoğu zaman***' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerine

karşı düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade ettikleri söylenebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak da yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anlayabildikleri yargısına varılabilir. Kişiler arası iletişimin sağlıklı olabilmesi, kişilerin duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini doğrudan ve içtenlikle iletebilmesi temeline dayanır (Yüksel-Şahin, 2011:53). Nitekim Şen (2007)'in yapmış olduğu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anladıkları yönünde bulgular tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusunun Şen (2007)'in yapmış olduğu araştırmada elde ettiği bulguyu desteklediği ifade edilebilir.

Empatik iletişim sayesinde kişi farklı bakış açılarıyla düşünme yeteneği kazanır. İçselleştirme sayesinde karşısındakinin yaşadığı dış dünyayı görme olanağı bulur. Örgüt üyeleri empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirdikçe hem çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği, hem de yöneten-yönetilen iletişimi ve etkileşimi gelişir. Sağlıklı ve başarılı iletişimin yolu empatiden geçer (Tutar ve Yılmaz, 2012). İS Ölçeği'nde yer alan '*Kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak) anlamaya çalışırlar*' ifadesine yönetici ve öğretmenlerin 3.08 ortalama puan ile '*bazen*' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde yeterince empati kuramadıkları söylenebilir. Konuya ilişkin olarak Kelce (2009), Şahmaran (2008) ve Ersoy (2006)'un yapmış oldukları araştırmalarda, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında yeteri kadar empati kuramadıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında yeterli düzeyde empati kurmadıkları söylenebilir. Oysa yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anlayabilmeleri ve etkili bir iletişim kurabilmeleri için empati kurmalarında fayda vardır. Empati ile birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayıp, etkili bir iletişim kurabilirler. Yönetici ile öğretmenler birbirleriyle iletişimlerinde empati kurabilmelidirler.

Sözlü mesajlar daha çok düşüncelerimizi yansıtırken, sözsüz mesajlarımız ise dünyamızla ilgilidir, duygu ve düşüncelerimizi daha gerçekçi yansıtır. Beden dili, iletişimde kullanılan sözcüklerden daha önemlidir. Davranışlar ve jestler çoğunlukla iletişimin temelini oluşturur. İfade ettiklerimizin gerçek içerik ve anlamlarını ortaya koyar. Araştırmada '*Beden dilini etkili bir şekilde kullanırlar*' ifadesine yönetici ve öğretmenlerin 3.39 ortalama puan ile '*bazen*' düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici ile öğretmenler birbirleriyle iletişimlerinde beden diline yeterli düzeyde yer vermedikleri, beden dilini etkili bir şekilde kullanmadıklarını söyleyebiliriz. Alkan (2000), Şimşek (2000), Celep (2002), Çalışkan ve Karadağ (2010)'ın yapmış oldukları araştırmalarda, iletişimde beden dilini kullanımının önemi kanıtlanmış olup, beden dilini etkili ve doğru bir şekilde kullanabilen bireylerin yaşamlarının her alanında sağlıklı iletişim kurdukları saptanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlayarak, daha etkili bir iletişim kurmaları için beden dilini kullanmaları

sürecin başarısını artırmaktadır. Bunun için eğitimcilerin, iletişim ve beden dili konularında eğitim alıp bilinçlenmeleri büyük önem taşımaktadır.

Yönetici ile öğretmenler, İS Ölçeği'nde yer alan '*Argo kelimelere yer verirler*' ifadesine 1.74 ortalama puan ile '*hiçbir zaman*' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde her zaman ve her yerde kullanılmayan veya kullanılmaması gereken, çoklukla eğitimsiz kişilerin söylediği söz veya deyim (TDK, 2013)'lere yer vermedikleri söylenebilir. İletişimde argo kelimeler kullanmak, iletişimi bir anda en alt seviyeye indirebilir. Karşımızdaki kişide olumsuz etki yaratabilir. Dolayısıyla bir eğitim kurumunda yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde külhanbeylerinin kullandığı söz ve deyim olan argo kelimelere yer vermemeleri oldukça önemlidir.

Nezaket, terim olarak başkalarına karşı saygılı ve incelikte davranma, incelik, naziklik (TDK, 2013) anlamlarına gelmektedir. Okul kültürü içinde yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde nezaket kurallarına uymaları gerekmektedir. Araştırmada, yönetici ile öğretmenler İS Ölçeği'nde yer alan '*Nezaket kurallarına dikkat ederler*' maddesine 3.86 ortalama puan ile '*çoğu zaman*' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bundan da anlaşılıyor ki; yönetici ile öğretmenler, toplumsal ve bireysel hayatın kuralları olan ve insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde nezaket ve görgü kurallarına uydukları, birbirleri ile selamlaştıkları, birbirlerine teşekkür ettikleri, birbirlerine karşı 'lütfen', 'affedersiniz' gibi kelimelere yer verdiklerini söyleyebiliriz. Nezaket kurallarına uymak, işyerinde daha sosyal ve rahat bir ortam olmasını sağlayacak olup, çalışanlardan da maksimum iş verimi elde edilecektir (Sember and Sember, 2009:128).

Yönetici ve öğretmenlerin '*Birbirlerinin sözlerini keserler*' maddesine 2.36 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında birbirlerinin sözlerini kesmedikleri ifade edilebilir. Biri konuşurken araya girmek, sorular sormak, sabırsızlık göstermek ve itiraz etmek söz kesmeyle ilgili davranışlardır. Birini dinlerken anlaşılmayan hususlar olabilir. Bunlar, kişinin sözünü tamamlaması beklendikten sonra uygun bir dille sorulmalıdır.

'*Birbirlerinin görüşlerini dikkate alırlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.55 ortalama puan ile '*çoğu zaman*' düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde birbirlerinin görüşlerini önemsedikleri ifade edilebilir. Ersoy (2006), Şen (2007) ve Yüksel (2008)'in yapmış oldukları araştırmalarda da yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin görüşlerine önem verdikleri yönünde bulgulara rastlanmıştır. Diğer taraftan Şahmaran (2008)'in yapmış olduğu araştırmada ise,

yöneticilerin fikir ve söylemlerinde ısrarlı oldukları, karşısındakilerin görüş ve düşüncelerini dikkate almadığı yönünde ki bulgusu dikkat çekici niteliktedir. Oysa yöneticilerin, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate alması, onları önemsemesi, motivasyonlarını artıracığından, iş verimine de olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

İletişimde bir kimseyle konuşurken araya konulan mesafe, kendi başına bir anlam ifade ederek ilişkilerde çok önemli bir etkiye sahiptir. İnsanlar arası ilişkilerde kişilerin birbirine verdikleri değeri ve önemi gösteren en temel belirleyici, bireyler arasındaki mesafe farkıdır. Mesafe farkı, özel alan (0-35 cm), kişisel alan (40-80 cm), sosyal alan (80cm-2m) ve genel alan (2m ve fazlası) dır (MEGEP, 2008). İnsanlar iletişim sürecinde iletişim mesafesini ayarlayarak, birbirlerine yakın veya uzak oldukları konusunda mesaj verirler. Bu mesafe yalnızca fiziki bir mesafe olmayıp, psikolojik, duygusal ve bedensel enerjiyi de içeren bir mesafedir. İS Ölçeği'nde yer alan '**Konuşma mesafelerine dikkat ederler**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.70 ortalama puan ile '**çoğu zaman**' düzeyinde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir anlatımla, yönetici ve öğretmenlerin konuşma mesafelerine çoğu zaman dikkat ettikleri söylenebilir. Bire bir veya grupta iletişimde mesafe farkının bilinçli kullanılmasında büyük yarar vardır. Mesafe uzunluğu dostluk, arkadaşlık veya akrabalık göstergesi olabileceği gibi statünün de göstergesi olabilmektedir. Yazıcı (2011:192), kişisel alan (40-80 cm) içinde gerçekleşecek olan iletişimin iki taraf açısından doyum sağlayıcı olduğunu, kişisel alana dayalı olarak gerçekleşen ilişkinin kabul edici, değer ve güven verici mesajlar taşıdığını belirtmektedir.

İS Ölçeği'nde '**Devrik cümle kullanırlar**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.56 puan ortalaması ile '**nadiren**' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Günlük konuşma dilinde veya edebi metinlere zenginlik katmak, vurgu yapmak amacıyla devrik cümle kullanılabilir. Önceden planlanmayan konuşmalarda, cümlenin yapısına ve kuruluşuna dikkat edilmeyebilir. Öncelikle dikkatini söylemek istediğine yoğunlaştırabilir. Bu araştırmaya göre, yönetici ile öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerinde devrik cümlelere yer vermedikleri ifade edilebilir.

Mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Çünkü mesaj iyi anlaşılmamışsa beklenen davranış yerine, yanlış bir davranış gelişebilir ya da anlam kaybolabilir. Böylece verici ile alıcı arasında amaç birliği sağlanamamış ve mesaj istenen anlamda gerçekleşmemiş olur (MEGEP, 2008). Araştırmada '**Birbirlerinin sözlerini yanlış algıladıkları**' ifadesine yönetici ve öğretmenlerin 2.46 ortalama puan ile '**nadiren**' düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ile öğretmenler iletişim sırasında birbirlerinin sözlerini yanlış algılamadıkları tespit edilmiştir. Şen (2007)'in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan da yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde öğretmenlerin sözlerini

yanlış algılamadıklarını ifade ettikleri yönünde bulgu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, Şen (2007)'in yapmış olduğu araştırmadan elde ettiği bulguyu desteklemektedir.

Bir olayı aktarırken tarafsız ve nesnel davranmak iletişimin bir gereğidir. İletişimin çarpıtılması gerçeğin bulunmasını olanaksızlaştırmaktadır. Eğer bilgi üretiminde amaç, gerçeğin bulunması değil de yalnızca sistemin işlevselliğinin devamı ise bu tür bilgilerin kanıtı olarak iletişim çarpıtılmış iletişimdir (Gönenç, 2004). '*Birbirlerinin görüşlerini çarpıturlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.09 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri gözlemlenmiştir. Buna göre, yönetici ile öğretmenler iletişim sırasında birbirlerinin görüşlerini çarpıtmamaya dikkat ettikleri söylenebilir. Yani, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde yanlış anlaşılmaya neden olabilecek görüş ve düşüncelere yer vermedikleri veya herhangi bir konuda bilinçli olarak birbirlerini yanlış bilgilendirmedikleri ileri sürülebilir.

Kişiler arası statü farklılıkları, kişiler arası iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İnsanlar iletişim kurarken kendi statülerini dikkate alarak davranırlar. İletişim kurarken insanların kendileriyle eşit statüdeki insanlarla iletişim kurmayı istemeleri, eşit statüde olmayanlarla iletişim kurmama sonucunu doğurur ki bu durum statü farklılıklarının iletişim sorunu oluşturduğunu gösterir (Tutar ve Yılmaz, 2012). İS Ölçeği'nde yer alan '*Statülerini göz ardı ederler*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.31 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ile öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerinde statüye önem verdikleri söylenebilir. Ersoy (2006)'un yaptığı araştırma sonucunda da yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde statüye dikkat ettikleri yönünde bulguya ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusunun Ersoy (2006)'un yapmış olduğu araştırmada elde ettiği bulguyu desteklediği ifade edilebilir. Ancak literatürde farklı yönde araştırma bulgusuna da rastlamak mümkündür. Nitekim Kelce (2009)'nin yapmış olduğu bir araştırma sonucunda, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim sürecine statü farklılıklarını yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişim sürecine statülerinden ziyade bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanmalarında fayda görüleceği söylenebilir. Yöneticiler, öğretmenlerle olan ilişkilerinde uygun bir iletişim ortamı yaratmalı, statülerinden sıyrılıp, statülerini bir iletişim engeli olarak kullanmamaları gerekir. Yöneticilerin biçimsel otoritelerini buna karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmeleri, var olan sorunları tartışıp karşılıklı çözüm yolu aramaları, iletişimi olumlu yönde etkileyebilir.

Önyargı, dinlemeden anlamadan hüküm vermektir. Önyargı, bilgi ve belge olmadan birisi hakkında karar vermektir. Bu da sevgiyi, saygıyı hoş görüyü kaldırır. Muhatabının kesin olarak haksızlığına karar verir. Aynı zamanda, hem haksızlık, hem de adaletsizliktir. Kısacası önyargı, yargısız infazdır (Tanrıverdi, 2012). Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'nde yer alan '*Birbirlerine karşı ön yargılıdır*' maddesine, 2.27 ortalama puan ile

'*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde ön yargılı davranmamaya dikkat ettikleri belirtilebilir.

İletişimde temel ilke '*kabul etme*'dir. Başkasını olduğu gibi kabul etmek, ona gerçekten değer vermektir (MEGEP, 2008). Çünkü her insanın yetişmesi, hissi ve fikrî gelişmesi birbirinden farklıdır (Kırış, 1987). Okul kültüründe de yönetici ve öğretmenlerin bir konu hakkındaki fikir ve düşünceleri farklılık gösterebilir. Zira yönetici ve öğretmenlerin çabaları aynı amacı gerçekleştirmeye yönelik olsa bile yöntem konusunda farklı düşünebilirler. Bu nedenle, okul kültürü içinde yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin yöntemine saygı göstermeleri ve tahammül etmeleri gerekir. Ölçekte '*Birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül ederler*' maddesine, yönetici ve öğretmenlerin 3.56 ortalama puan ile '*çoğu zaman*' düzeyde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici ve öğretmenler birbirleriyle iletişim kurarken birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül ettikleri söylenebilir. Ersoy (2006), Şen (2007), Karlı (2007) ve Kelce (2009)'nin yapmış oldukları araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmalarda, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin fikir ve düşüncelerine katılmasalar da, birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül etkileri yönünde bulgular elde edilmiştir.

Etkili iletişim kurmada en önemli faktörlerden biri saydam olmak ve içten davranışlar göstermektir. İçten davranış, maskelerin arkasına saklanmamak, içten pazarlıklı olmayıp olduğu gibi görünmektir. Sempati ise iki kişiyi bir birine çeken doğal eğilim, bir kimsenin başka bir kimseye karşı beslediği sıcak ve içten duygudur. Eğitimin işlevlerinde biri de dersi, okulu, eğitimi, ülkeyi ve değerleri sevdirmektir. Bu öğeleri sevdirebilmek için de eğitimcinin sempatik ve içten davranışlar göstermesi gerekmektedir. İS Ölçeği'nde yer alan '*İçten ve sempatik davranışlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.38 ortalama puan ile '*bazen*' düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde yeterince içten ve sempatik davranmadıkları söylenebilir.

'*Birbirlerinin sırlarını açığa vururlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 1.84 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin sırlarına dikkat ettikleri, birbirlerinin sırlarını açığa vurmadıkları ifade edilebilir. Erarslan (2008)'in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim tarzlarında birbirlerinin sırlarını açığa vurmadıkları bulgusuna rastlanmıştır.

İS Ölçeği'nde yer alan '*Gizliliği (kurumla ilgili bilgi ve belgeleri) ihlal ederler*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 1.60 ortalama puan ile '*hiçbir zaman*' düzeyinde görüş

bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde kurumun güvenliği için yürütülen işlemlerin ve muhafaza edilen her türlü gizli dereceli bilgi ve belgenin, evrak, doküman ve malzemenin ilgili olmayan kişiler tarafından öğrenilmesini önlemeye uydıkları söylenebilir. Yani kurumları ile ilgili bilgileri dışarı sızdırmadıkları belirtilebilir. Nitekim, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 125. Maddesinin E bendinin (h) fıkrasında da ‘*yetki almadan gizli belgeleri açıklamak*’, bir daha devlet memurluğuna atanmamak üzere devlet memurluğundan çıkarma cezası gerektirmektedir (DMK, 2012).

‘*Birbirlerini etkili ve sabırlı dinlerler*’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.49 ortalama puan ile ‘*çoğu zaman*’ düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici ve öğretmenler birbirleriyle iletişimlerinde birbirlerini etkili ve sabırlı dinledikleri yargısına varılabilir. Ersoy (2006)’un yaptığı araştırma da yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini sabırla dinlediği bulgusuna varılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu, Ersoy (2006)’un yapmış olduğu araştırmadan elde ettiği bulguyu desteklediği ifade edilebilir. Ancak Kelce (2009)’nin yaptığı araştırma sonucunda yönetici ile öğretmenlerin aralarında iyi bir dinleyici olmadıkları bulgusuna rastlanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin birbirlerini sabırlı dinlemeleri ile iletişimin çift yönlü işlediğine, yönetici ve öğretmenlerin iletişim korkusu yaşamadıklarına, birbirlerini etkili ve sabırlı dinlemeleri ile olumlu bir insan ilişkisi ve sonucunda doğru görüşlerin ortaya çıkacağı yargısına varılabilir. Etkili ve sabırlı dinleme daha fazla verimlilik, anlayış ve iş potansiyeline sahip olmayı sağlar. Etkili dinleme ilgisizlik yerine ilgi gösterme olarak yansıtacağından verimli ve etkili çalışmaya da neden olabilir. Yöneticileri tarafından dinlenen bir öğretmen kendini değerli hisseder. İşini daha fazla önemseyip, okula aidiyet duygusunu artırır.

İS Ölçeği’nde yer alan ‘*Birbirlerini eleştiriye açıktırlar*’ maddesi incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin 3.38 puan ortalaması ile ‘*bazen*’ düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin iletişim sürecinde yeterince eleştiriye açık olmadıkları görülmektedir. Ersoy (2006), Şahmaran (2008) ve Kelce (2009)’nin yapmış oldukları araştırmalar sonucunda da yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde birbirlerini eleştiriye açık olmadığı bulgusuna rastlanmaktadır. Dolayısıyla Ersoy (2006), Şahmaran (2008) ve Kelce (2009)’nin yapmış oldukları araştırmalar sonucunda elde ettikleri bulgu ile araştırmanın bu bulgusu örtüşmektedir. Oysa eleştiriye açık olma, başkalarının gözünde kendimizi görmemize yardımcı olur. Eleştirilere kulak verdiğimizde farklı bakış açıları hakkında bilgi sahibi oluruz. Kendi düşünce ve davranışlarımızın isabetli olup olmadıklarını gözden geçirme fırsatı buluruz. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini eleştiriye açık olmamaları duygu ve düşüncelerindeki samimiyetsizliği de gösterir. Eleştiriye kapalı olmak, gelişime kapalı olup kendi hatasını görmemek demektir. Eleştiriye açık olmama, okulda beklenen düzeyde

demokratik bir ortamın oluşmadığı sonucu da çıkabilir. Bu davranış samimi öğretmenlerin eleştirilerinin yöneticilere aktarılmasına engel olabilir. Yönetici ile öğretmenler eleştirilerde kendi hatalarının farkına varabilirler. Eleştirel olarak bakılabilecek ve başka görüşler üzerinde düşünmeyi özendirerek bir atmosfer oluşturabilirler. Okulda sağlıklı ve etkili bir iletişim ortamı kurmak için yönetici ve öğretmenlerin eleştiri ve önerilere açık olmalarında fayda görülmektedir.

İS Ölçeği'nde yer alan '**Kendi hatalarını kabul ederler**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.98 ortalama puan ile '**bazen**' düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. İnsanlar hata yaptıklarında bunu kabul etmeme eğilimi gösterip, birbirleriyle olan ilişkilerinde daima kendini haklı çıkarmaya çalışırlar. Bu konuda en esnek olması gereken eğitimcilerdir. Kişinin her durumda haklı olması mümkün değildir. Bu davranışın temelinde hata yapmanın insanın değerini azaltacağı düşüncesi yatmaktadır. Oysa hata yapmak doğaldır. Önemli olan insanın hatasını fark edip düzeltilmesi ve aynı hatayı tekrar işlememesidir. Hatayı kabul etmek bir insanı küçültmeyen, bilakis doğru bir üslupla yapıldığında öz güveni ortaya koyan eylemdir. Bir hata yapılmışsa onu kabul etmek gerekir. İnsanın hatasını kabul etmesi hem kendisine değer katıp başkaları tarafından daha çok sevilmesini sağlar hem de kişiye duyulan saygıyı artırır. Bu araştırmadan elde edilen bulguya göre, yönetici ile öğretmenlerin iletişim sürecinde kendi hatalarını kabul etmedikleri ortaya çıkmıştır.

Kişiler arası ilişkilerde yaşanan en küçük gerginlik, kendini önce ses tonuyla ortaya koyar. Sesin tonu, şiddeti ve hızı iletişim sürecini etkilemekte, konuşmanın canlılığını ve duygusunu etkileyebilmektedir. İS Ölçeği'nde yer alan '**Ses tonlarına dikkat ederler**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.54 puan ortalaması ile '**çoğu zaman**' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ses tonu ilişkilerde büyük önem arz edip, kullanım biçimi sözlü ilişkinin hayati bir parçasıdır. Ses tonu ruhsal durumu da ortaya koyan önemli bir öğedir. Ses tonunu doğru kullanmak hem sosyal hayatta hem de iş hayatında oldukça önemlidir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde özellikle dikkat etmesi gereken bir unsurdur. Ses tonu yönetici ve öğretmenlerin kendilerini daha iyi dinletebilmelerini ve daha iyi bir iletişim kurmalarını sağlar. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim sürecinde sesin yüksek veya alçak oluşu, tonlama, vurgulama, akıcılık, işitilebilirlik gibi mesajın olumlu ya da olumsuz anlaşılmasında rol oynayan ses tonlarına dikkat ettikleri söylenebilir. Kullanacağımız ses tonunu belirleyerek iletişimi geliştirebiliriz. Ancak, durgun ve mümkün olduğunca arkadaş canlısı bir ses tonu kullanabileceğimiz gibi, sıcak ve huzur verici tarzda bir ses tonu da tercih edilebilir (Sember and Sember, 2009:143). Büyük çoğunlukla gündelik ilişkilerde canlı, neşeli, enerjik bir ses tonu insanlar üzerinde olumlu bir etki bırakabilir.

Yöneticinin okulun sorunlarını yakından tanıyabilmesi için öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması gerekmektedir. Öğretmenlerden gelecek iletilere açık olma, olumlu duygularla birlikte olmalıdır. Öğretmenlerden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimi zedeler. Hatta zaman zaman iletişimi ortadan bile kaldırabilir (Hoşgörür, 2003). İS Ölçeği'ndeki '**Karşılıklı olarak iletişime açıkturlar**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.68 puan ortalaması ile '**çoğu zaman**' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin yüz yüze iletişime açık oldukları söylenebilir. Ersoy (2006) ve Kelce (2009)'nin yapmış oldukları araştırmalar sonucunda da yönetici ve öğretmenlerin karşılıklı olarak iletişime açık oldukları bulgusuna rastlanmıştır. Yöneticinin iletişime kapalılığı ve iletişimde içten olmayışı okulda yenileşmeye ve yaratıcılığa engel olarak sorunları örter, verimliliği azaltır, yabancılaşmayı artırarak öğretmenlerin kuruma bağlılığını azaltır (Hoşgörür, 2003). Karşılıklı iletişim kişiler arası ilişkilerin gelişip pekişmesine yol açabilir. Örgüt için en etkili ve güvenilir iletişim tarzı karşılıklı olarak yapılan iletişimdir. Karşılıklı iletişimde iletişimin iki yönünden yararlanılır ve geri dönüt de anında gerçekleşmiş olur.

Yasalarımızda kişilik hakkının tanımı yapılmamıştır. Ancak doktrinde (öğreti) ortak kabul gördüğü üzere, kişilerin sadece var olmaları nedeniyle tanınan, ayrılmaz biçimde sahip oldukları hukuk düzeni tarafından korunan, yaşam, beden bütünlüğü, sağlık, şeref ve haysiyet, isim, resim, özel hayat, kişisel veriler özgürlükler gibi kişisel değerler üzerindeki haklar kişilik hakkını ifade eder (Helvacı, 2001). İS Ölçeği'nde yer alan '**Birbirlerinin kişilik haklarına dikkat ederler**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.79 puan ortalaması ile '**çoğu zaman**' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bir kişinin hak, değer ve varlıkları gibi tüm unsurlar; o kişinin haklarını oluşturmaktadır. Kişinin onur ve saygınlığını toplum içinde ortadan kaldıran veya zedeleyen tüm saldırılar '**kişilik hakkı**'na saldırı olarak kabul edilir. Kişilik hakkı, kişinin tüm korunan haklarının, değerlerinin ve varlıkların bütünüdür. Buna istinaden, yönetici ile öğretmenlerin iletişim sürecinde, kişinin toplum içindeki saygınlığını ve kişiliğini serbestçe geliştirmesini temin eden öğelerin tümü olan kişilik haklarına dikkat ettikleri söylenebilir.

İS Ölçeği'nde yer alan '**Uzlaşmadan yana tavır sergilerler**' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.79 ortalama puan ile '**çoğu zaman**' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Uzlaşmak, aralarındaki düşünce veya çıkar ayrılığını, karşılıklı ödümlerle kaldırarak uyuşmak, karşılıklı anlaşmak ve mutabık kalmak (TDK, 2013) anlamına gelmektedir. Karşı duruşlarda, taraflar kendi açılarından doğruluğuna veya yararına inandıkları şeylerden vazgeçerek uzlaşmayı sağlarlar. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde olayların özelliklerine göre şekillenen alternatif çözüm yolları üzerinde uyuşmadan yana tavır sergiledikleri görülmektedir.

İS Ölçeği'nde yer alan '*Farklı yaklaşım tarzı ve düşünceleri dikkate alırlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.59 ortalama puan ile '*çoğu zaman*' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna istinaden, yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile olan iletişim sürecinde farklı yaklaşım tarzı ve düşünceleri dikkate aldıkları söylenebilir. Şen (2007) ve Karlı (2007)'nin yapmış oldukları araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde birbirlerinin farklı yaklaşım tarzı ve düşüncelerini dikkate aldıklarına dair bulgulara rastlanmaktadır.

'*Görüşlerinin kabul edilmesi için dayatırlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.36 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin görüşlerini hoş karşıladıkları, görüşlerinin kabul edilmesi için karşı tarafa baskı ve dayatmaya yer vermedikleri görülmektedir. Oysa Erarşlan (2008)'in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde de yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde, yöneticilerin görüşlerinde ısrarcı oldukları ve bir uzlaşma yoluna gitmedikleri, bunun doğal sonucu olarak da görüşlerinin kabul edilmesi için dayattıkları ifade edilebilir.

İS Ölçeği'nde yer alan '*Suçlayıcı konuşurlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.18 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerine karşı suçlayıcı konuşmadıkları ifade edilebilir. Erarşlan (2008)'in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim tarzlarında, yöneticilerin öğretmenlere karşı suçlayıcı konuşmadıkları bulgusuna rastlanmıştır.

Açık ve anlaşılır iletişimin önündeki engellerden biri dinlemeden eleştirmektir. '*Birbirlerini dinlemeden eleştirirler*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.22 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim süreçlerinde, birbirlerini dinlemeden, düşüncelerinin ya da yargılarının doğruluğunu ortaya çıkarmadan birbirini eleştirmedikleri kanısına varılabilir.

'*Birbirlerinin olumsuz davranışlarıyla ilgilenirler*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.33 ortalama puan ile '*nadiren*' düzeyde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Okulun fiziksel özellikleri, sınıf mevcudu, materyal eksikliği, çalışma şartları, personel durumu, öğrenci davranışları gibi durumlar iletişimde yönetici ile öğretmenleri olumsuz davranışlara sevk edebilir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim süreçlerinde birbirlerinin olumsuz davranışlarıyla ilgilenmedikleri söylenebilir.

‘Birbirleriyle geçmişte yaşanan olumsuzlukları tekrar tekrar gündeme getirirler’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.13 ortalama puan ile *‘nadiren’* düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna istinaden, yönetici ile öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirleriyle geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları tekrar tekrar gündeme getirmedikleri söylenebilir.

İS Ölçeği’nde yer alan *‘Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmek yerine, dolaylı anlatırlar’* maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.78 ortalama puan ile *‘bazen’* düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bu bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmedikleri, dolaylı anlatım yoluna başvurdukları söylenebilir. Erarslan (2008)’in yapmış olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişim tarzlarında, yöneticilerin sözle olmasa da diğer yollarla karşısındakine saygı duyduğu ve onları kabullendiğine ilişkin mesajlar verdiği, bunun doğal sonucu olarak da duygu ve düşüncelerini dolaylı anlattıkları sonucuna varılabilir. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu ile Erarslan (2008)’in yapmış olduğu araştırma sonucunda elde ettiği bulgu ile örtüşmektedir.

İS Ölçeği’nde yer alan *‘Geçmişte yaşanan olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır alırlar’* maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.37 puan ortalaması ile *‘nadiren’* düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgulara istinaden, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde geçmişte birbirleriyle yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır almadıkları belirtilebilir.

‘Kendilerinin her zaman haklı olduğunu düşünürler’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.83 ortalama puan ile *‘bazen’* düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bu bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde kendilerini zaman zaman haklı gördükleri, bunun doğal sonucu olarak da iletişimlerinde kendilerini haklı buldukları kanısına varılabilir. Erarslan (2008)’in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde de yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde, yöneticilerin görüşlerinde ısrarcı oldukları ve bir uzlaşma yoluna gitmedikleri tespit edilmiştir. İki araştırma sonucundan elde edilen bulgular karşılaştırıldığında, Erarslan (2008)’in araştırmasından elde ettiği bulguda yöneticilerin öğretmenlerle iletişimlerinde kendilerini her zaman haklı gördükleri yönündeki görüşü daha şiddetli vurguladıkları ifade edilebilir.

‘Karşısındakine konuşma fırsatı verirler’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.74 ortalama puan ile *‘çoğu zaman’* düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde karşısındakine konuşma fırsatı verdikleri söylenebilir. Erarslan (2008)’in yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da

yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde, ortada tartışılan bir konu varsa orada olan herkes görüşlerini belirtinceye kadar tartışılan konunun kapanmasına izin verilmediği ve bunun doğal sonucu olarak da karşısındakine konuşma fırsatı verildiği yargısına varılabilir.

‘*Konuşulan konunun dışına çıkarlar*’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.65 ortalama puan ile ‘*bazen*’ düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde konuşulan konu ile alakası olmayan söylemlere yer verdikleri ifade edilebilir.

‘*Karşısındakinin hatasını yüzüne vururlar*’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.25 ortalama puan ile ‘*nadiren*’ düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde karşısındakinin hatasını yüzüne vurmadıkları ifade edilebilir. Oysa, Karlı (2007)’nin yaptığı bir araştırma sonucundan elde edilen bulgularda yöneticilerin öğretmenlerin yaptıkları işlerle ilgili olumsuz yorumlar yaptıkları, bunun neticesinde yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarını yüzlerine vurdukları yargısına varılabilir.

‘*İğneleyici ve rencide edici konuşurlar*’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.05 ortalama puan ile ‘*nadiren*’ düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Buna göre, yönetici ile öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde birbirlerini iğneleyici ve rencide edici şekilde konuştukları söylenemez. Ersoy (2006), Şen (2007), Karlı (2007) ve Erarslan (2008)’in yapmış oldukları araştırma sonucunda elde edilen bulgularda da yönetici ve öğretmenlerin iletişim süreçlerinde iğneleyici ve rencide edici konuşmadıkları bulgusuna rastlanmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu Ersoy (2006), Şen (2007), Karlı (2007) ve Erarslan (2008)’in yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri sonuçları desteklediği söylenebilir.

‘*Birbirlerinin olumsuz durumlarını (açıklarını) yakalamaya çalışırlar*’ maddesine yönetici ve öğretmenlerin 2.14 ortalama puan ile ‘*nadiren*’ düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin olumsuz durumlarıyla ilgilenmedikleri, birbirlerinin açıklarını yakalamaya çalışmadıkları söylenebilir. Şen (2007)’in yaptığı araştırma sonucundan elde edilen bulgularda da yöneticilerin öğretmenlerin olumsuz durumlarıyla ilgilenmedikleri bulgusuna rastlanmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Şen (2007)’in yaptığı araştırmanın bulgusu ile örtüşmektedir. Ancak literatürde farklı yönde araştırma bulgusuna da rastlamak mümkündür. Kelce (2009)’nin yapmış olduğu araştırmaya göre ise yönetici ile öğretmenlerin birbirlerinin olumlu davranışlarını ortaya çıkarma eğiliminde olmadıkları görülmüştür. Bunun doğal sonucu olarak birbirlerinin olumsuz davranışları ile ilgilendiklerini söyleyebiliriz. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin olumsuz davranışları ile ilgilenmeleri aralarındaki iletişimin bozulmasına neden olabilir. Aralarında etkili

bir iletişim ortamı yaratmaları için birbirlerinin olumlu davranışlarını ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

Saygı duymak; karşımızdaki kişilerin varlığını kabul etmek, önemli ve değerli olduklarını hissettirmek, olduğu gibi benimsemek anlamını taşır (MEGEP, 2008). İS Ölçeği'nde yer alan '*Birbirlerine karşı saygıyı ön planda tutarlar*' maddesine yönetici ve öğretmenlerin 3.76 ortalama puan ile '*çoğu zaman*' düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna istinaden, yönetici ve öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerinde birbirlerine karşı saygıyı ön planda tuttıkları ifade edilebilir. Kelce (2009) ve Ersoy (2006)'un yapmış oldukları araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan da yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinde birbirlerine saygı gösterdikleri görülmektedir. Birbirlerine karşı saygı gösteren yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin daha iyi olduğu, birbirlerine olan saygıdan dolayı değer verme ve benlik kavramlarının gelişeceği, öğretmenlerin işe bağlılıklarının artacağı, daha istekli ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir.

4.2.2. Bazı Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

4.2.2.1 Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.8'de yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin '*görev*' değişkeni bakımından t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.8. İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerin 'Görev' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları

Görev	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		t	P
				F	P		
Yönetici	143	2.92	0.220	1.595	0.207	3.978	0.000*
Öğretmen	258	2.82	0.249				

Tablo 4.8'deki bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında "*görev*" değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=3.978$, $*p<.05$). Başka bir anlatımla, yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin görev değişkeni bakımından yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Buna göre aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, yöneticilerin ($\bar{X}=2.92$)

öğretmenlere ($\bar{X}=2.82$) göre, İS Ölçeği'nin geneline ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu söylenebilir. Ersoy (2006) ve Kelce (2009)'nin de yapmış oldukları araştırmalarda benzer bulgulara ulaştıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu, Ersoy (2006) ve Kelce (2009)'nin yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri sonuçları desteklediği söylenebilir.

4.2.2.2 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.9'da yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin 'cinsiyet' değişkenine ait t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.9. İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerin 'Cinsiyet' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		t	p
				F	P		
Bayan	109	2.82	0.239	0.096	0.757	-1.829	0.068
Bay	292	2.87	0.244				

Tablo 4.9'daki bulgular incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t= 1.829$, $p>.05$). Başka bir anlatımla, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında hem bayan ($\bar{X}=2.82$) hem de bay öğretmenlerin ($\bar{X}=2.87$), İS Ölçeği'ne ilişkin 'bazen' düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Aynı şekilde Ersoy (2006), Karlı (2007), Şahmaran (2008), Erarslan (2008), Özbudak (2009), Kelce (2009) de cinsiyet değişkeninin yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri üzerinde bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusunun, Ersoy (2006), Karlı (2007), Erarslan (2008), Şahmaran (2008), Özbudak (2009), Kelce (2009)'nin yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri bulguları desteklediği söylenebilir. Ancak literatürde farklı yönde araştırma bulgusuna da rastlamak mümkündür. Nitekim Şen (2007), Yüksel (2008) ve Açık (2010)'in yapmış oldukları araştırmalarda, cinsiyet değişkeni bakımından yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve bu farklılığın bayanların lehine olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

4.2.2.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.10'de yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin 'kıdem' değişkeni bakımından varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.10. Yönetici ve Öğretmenlerin İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerinin 'Kıdem' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	p
1-10 yıl	187	2.85	0.256	Gruplar Arası	0.054	2	0.027	.457	0.633
11-20 yıl	161	2.86	0.223	Gruplar İçi	23.652	398	0.059		
21 yıl ve üzeri	53	2.88	0.262						
				Toplam	23.707	400			
Levene: 1.050					p:0.351				

Tablo 4.10'deki bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri "meslekteki kıdem yılı" değişkeni bakımından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır [F(2-398)=0.457, p>.05]. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine ait aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, tüm kıdem gruplarında öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin '*bazen*' düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu Şen (2007), Eraslan (2008), Yüksel (2008), Kelce (2009), Özbudak (2009)'ın yapmış oldukları araştırmalardan elde ettikleri sonuçları desteklediği söylenebilir. Ancak literatürde farklı yönde araştırma bulgusuna da rastlamak mümkündür. Açikel (2010)'ın yaptığı araştırma sonucunda 'kıdem' değişkeni bakımından yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

4.2.2.4. Okul Tipi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.11'te yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin 'okul tipi' değişkenine ait t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.11. Yönetici ve Öğretmenlerin İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerinin 'Okul Tipi' Değişkeni Bakımından t-Testi Sonuçları

Okul Tipi	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		t	p
				F	P		
A	346	2.85	0.247	0.182	0.670	-1.142	0.254
B	55	2.89	0.221				

Tablo 4.11'teki bulgular incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin okul tipi değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t= 1.142, p> .05$). Buna göre aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, okul tipi değişkeninin öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

4.2.3. Branş Değişkeni Açısından Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.12'da öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin 'branş' değişkenine ait varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerinin 'Branş' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları

Branş	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
Sınıf	62	2.80	0.239	Gruplar Arası	0.334	4	0.083	1.356	0.250
Fen ve Teknoloji	46	2.77	0.258						
Sosyal Bilgiler	42	2.81	0.191	Gruplar İçi	15.569	253	0.062		
Matematik	49	2.86	0.217						
Türkçe	59	2.86	0.303	Toplam	15.903	257			
Levene: 1.544			p: 0.190						

Tablo 4.12'deki bulgulara göre; öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(4-253)}=1.356, p>0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin görüşlerine ait aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, tüm branş gruplarında öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin '*bazen*' düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Yani araştırmada, sınıf, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, matematik ve Türkçe öğretmenlerinin okul yöneticileri ile *bazen* iletişim sorunları yaşadıklarını bildirdikleri söylenebilir. Maddelere ilişkin bulgular incelendiğinde, yöneticilerinin kendileriyle iletişimlerinde yeterince empati kuramadıkları, beden dilini etkili bir şekilde kullanmadıkları, içten ve sempatik davranışlar göstermedikleri, eleştirilere açık olmadıkları, duygu ve düşüncelerini dolaylı bir şekilde anlattıkları, kendilerini her zaman haklı gördükleri, kendi hatalarını kabul etmedikleri, konuşulan konunun dışına çıktıkları belirlenmiştir. Konu ile ilgili Ersoy (2006), Karlı (2007), Şen (2007), Erarslan (2008), Yüksel (2008) ve Özbudak (2009)'ın yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri bulgularda 'branş' değişkeninin yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgusuna rastlanmıştır. Dolayısıyla araştırmacının bu bulgusunun, Ersoy (2006), Karlı (2007), Şen (2007), Erarslan (2008), Yüksel (2008) ve Özbudak (2009)'ın yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri bulguları desteklediği söylenebilir. Ancak literatürde farklı yönde araştırma bulgusuna da

rastlamak mümkündür. Açıklık (2010)'in yaptığı araştırma sonucunda 'brans' değişkeni bakımından yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

4.2.4. Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 4.13'de yöneticilerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin 'yöneticilikteki hizmet süresi' değişkenine ait varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.13. Yöneticilerin İS Ölçeği'ne İlişkin Görüşlerinin 'Yöneticilikteki Hizmet Süresi' Değişkeni Bakımından Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticilikteki Hizmet Süresi	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p
1- 5 yıl	67	2.89	0.202	Gruplar Arası	0.374	3	0.125	2.659	0.051
6-10 yıl	42	2.91	0.231						
11-15 yıl	20	2.96	0.234	Gruplar İçi	6.526	139	0.047		
16 yıl ve üzeri	14	3.06	0.216	Toplam	6.900	142			
Levene: 0.417			p: 0.741						

Tablo 4.13'deki bulgulara göre, yöneticilerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri "yöneticilikteki hizmet süresi" değişkeni bakımından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır [$F_{(3-139)}=2.659$, $p>0.05$]. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine ait aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, tüm hizmet süresi gruplarında öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin '*bazen*' düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Yani, yöneticilerin öğretmenler ile bazen iletişim sorunları yaşadıklarını bildirdikleri söylenebilir. Maddelere ilişkin bulgular incelendiğinde, yöneticilerin bazen iletişim sorunu yaşadığı konular; öğretmenlerin kendileriyle olan iletişimlerinde yeterince empati kuramadıkları, eleştiriye açık olmadıkları, kendi hatalarını kabul etmedikleri, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etme yerine dolaylı anlattıkları, kendilerini her zaman haklı gördükleri, konuşulan konunun dışına çıktıkları şeklinde sıralanabilir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

5.1. SONUÇ

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

1- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde görüş ve düşüncelerini açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade ettikleri halde, empati kuramadıkları ortaya çıkmıştır. İletişim sürecinde kaynak ve alıcının mesajı açık, net ve anlaşılır bir biçimde algılamaları sağlıklı bir iletişim açısından oldukça önem arz etmektedir. Yönetici ve öğretmenler mesleklerinin doğası gereği, iletişim sürecinde görüş ve düşüncelerini birbirlerine etkili bir şekilde iletmeleri beklenir. Ancak empati kurma bir beceridir. Bu becerinin gelişmesinde bireylerin almış oldukları eğitimin yanı sıra, kişilik özelliklerinin ve geçmiş yaşantılarının da olumlu veya olumsuz yönde etkileri vardır. Dolayısıyla hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin empati becerilerine gereksinim duydukları ifade edilebilir.

2- Beden dili, insanın vücudunu genel anlamda kullanarak kendini ifade etmesi ve daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Beden dilini okuyabilmek bir sanattır ve eğitim gerektirir. Bu nedenle, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin bakış ve hareketlerini iyi analiz etmeleri, doğru söyleyip söylemedikleri, asıl niyetlerinin ne olduğu ve ne düşündüklerini kavrayabilmeleri için beden dili konusunda eğitilmiş olmaları gerekir. Oysa araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde beden dilini etkili bir şekilde kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenlerin beden dili konusunda bir eğitim ihtiyacı içinde oldukları ileri sürülebilir.

3- Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde argo konuşmalara yer vermedikleri, birbirlerinin sözlerini kesmedikleri ve nezaket kurallarına dikkat ettikleri yönünde görüş bildirmekle birlikte, karşılıklı olarak her zaman haklı oldukları yönünde görüş de beyan etmişlerdir. Aslında yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde argo ifadelerle yer vermemeleri doğal olarak kendilerinden beklenmektedir. Ancak iletişim sürecinde tarafların her zaman kendilerini haklı görmeleri beraberinde çatışmayı getirebilir. Bunun için yönetici ve öğretmenlerin kendilerini her zaman haklı görmekten kaçınmaları gerekir.

4- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin görüşlerini dikkate aldıkları, birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül ettikleri ancak, eleştiriye açık olmadıkları gibi hatalarını da kabul etmedikleri belirlenmiştir. Aslında insanların kendi

hatalarının farkında olup hatalarını kabul etmeleri bir erdemliktir. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenlerimiz bu konuda öğrencilerine örnek olmaları gerekir.

5- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde önemli olan konuşma mesafesine ve ses tonuna dikkat ettikleri sonucuna varılmıştır. Etkili bir iletişimde konuşma mesafesi ve ses tonunun dikkate alınması iletişimi daha da etkili kılmaktadır. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenlerin bu konuda iletişim sürecinin gereğini yerine getirdikleri ileri sürülebilir.

6- Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerini yanlış algılamadıkları ve birbirlerinin görüşlerini çarpıtmadıkları belirlenmiştir.

7- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin sırlarını açığa vurmadıkları ve kurumuyla ilgili bilgi ve belgelere ilişkin gizliliği ihlal etmedikleri görülmüştür. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenlerin böyle önemli bir konuda sorumluluk bilinci içinde davranmaları, bu konudaki hassasiyetlerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

8- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde karşılıklı olarak iletişime açık oldukları, birbirlerine konuşmaları için fırsat verdikleri, birbirlerini etkili ve sabırlı dinledikleri, birbirlerine karşı ön yargılı olmadıkları yönünde görüş beyan ettikleri belirlenmiştir. Aslında, iletişim sürecinde karşılıklı olarak iletişime açık olma, karşısındakine konuşma fırsatı verme, karşısındakini etkili ve sabırlı dinleme ve önyargılı davranmama gibi iletişim becerileri, ilköğretimin ilk yıllarından beri öğretmenler tarafından öğrencilere kazandırılması öngörülen davranışlar arasındadır. Dolayısıyla eğitimcilerin ifade edilen bu becerileri öğrencilerine kazandırmalarının yanı sıra kendilerinin de içselleştirmesi doğaldır.

9- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerini açık ifade etmek yerine dolaylı anlattıkları ve konuşulan konunun dışına çıktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerini dolaylı aktarmak yerine doğrudan aktarmaları ve konuşulan konunun dışına çıkmamaları konusunda gerekli hassasiyeti göstermeleri iletişim açısından oldukça önemlidir.

10- Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde farklı yaklaşım tarzı ve düşünceleri dikkate aldıkları, birbirleri ile suçlayıcı şekilde konuşmadıkları, birbirlerinin kişilik haklarına dikkat ettikleri ortaya çıkmıştır. Güzel ya da çirkin, doğru ya da yanlış, iyi veya kötü, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Dolayısıyla iletişim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin görüş ve düşüncelerinin birbirlerinden farklı olması doğaldır. Önemli olan yönetici ve öğretmenlerin farklı duygu ve düşüncelerin farkında olmaları ve bunları dikkate almalarıdır.

11- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerinin hatalarını yüzüne vurmadıkları, birbirlerinin olumsuz davranışlarıyla ilgilenmedikleri, birbirlerinin olumsuz durumlarını yakalamaya çalışmadıkları, birbirleriyle geçmişte yaşanan olumsuzlukları tekrar gündeme getirmediikleri ve birbirleriyle geçmişte yaşanan olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır almadıkları belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde hatalarını

birbirlerinin yüzüne vurmamaları, birbirlerinin olumsuz davranışları ile ilgilenmemeleri ve geçmişte yaşanan olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır geliştirmemeleri güçlü ve olumlu bir örgütsel iletişimin oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

12- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerini dinlemeden eleştirmedikleri, birbirlerinin görüşlerinin kabul edilmesi için dayatmadıkları, uzlaşmadan yana tavır sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde demokratik davrandıkları söylenebilir.

13- Yönetici ile öğretmenler iletişim sürecinde birbirlerine karşı saygıyı ön planda tuttıkları, birbirlerine karşı iğneleyici ve rencide edici şekilde konuşmadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla, yönetici ve öğretmenlerin kendilerinden beklenen davranışları sergiledikleri ifade edilebilir.

14- Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde statülerini göz ardı etmedikleri görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, yönetici ve öğretmenlerin kurumsal hiyerarşiye dikkat ettikleri ve önemsedikleri belirtilebilir.

15- Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı da içten ve sempatik davranmadıkları tespit edilmiştir.

16- Yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında "görev" değişkeni bakımından yöneticilerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin öğretmenlere göre, İS Ölçeği'nin geneline ilişkin görüşlerinin daha yüksek ve olumlu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yöneticilerin öğretmenlere kıyasla iletişim konusunda daha tecrübeli oldukları ve iletişim becerilerine daha dikkat ettikleri söylenebilir.

17- İS Ölçeği'ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında 'cinsiyet' değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre, hem bay hem de bayan katılımcıların İS Ölçeği'ne ilişkin görüşlerinin birbirine paralel olduğu söylenebilir.

18- Öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında 'brans' değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada, sınıf, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, matematik ve Türkçe öğretmenlerinin okul yöneticileri ile *bazen* iletişim sorunları yaşadıklarını bildirdikleri belirlenmiştir.

19- Yönetici ve öğretmenlerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında 'kıdem' değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

20- Yöneticilerin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri arasında 'yöneticilikteki hizmet süresi' değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla yöneticilerin yöneticilikte geçen hizmet süresinin İS Ölçeği'ne ilişkin görüşleri üzerinde bir etkisinin olmadığı ileri sürülebilir.

21- İS Ölçeği'ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin okul tipi değişkenine göre değişmediği görülmüştür.

5.2. ÖNERİLER

1- Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısı ile bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini anlaması ve bu durumu ona iletmesi iletişim sürecinde önemlidir. Dolayısıyla, hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere empati konusunda hizmet içi eğitimin verilmesi önerilmektedir.

2- İletişim sürecinde iletişimin etkili ve verimli olmasında beden dilinin etkisi büyüktür. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde beden dilini etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Bunun için hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere beden dili konusunda hizmet içi eğitim verilmesi önerilmektedir.

3- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde çatışma yaşamamaları için kendilerini her zaman haklı görmekten kaçınmaları ve bu konuda karşılıklı bir anlayış geliştirmeleri gerekir.

4- Yönetici ve öğretmenlerin karşılıklı olarak eleştiriye açık olmaları önerilmektedir.

5- İnsanın hatasını kabul etmesi bir erdemdir. Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde kendilerini daima haklı çıkarmaya çalışmamalı, hata yaptıklarında hatalarını kabul etmelidirler.

6- Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde yanlış anlaşılmalara neden olabilecek söz ve davranışlardan kaçınmaları gerekir. Bunun için yönetici ve öğretmenler özellikle duygu ve düşüncelerini dolaylı anlatmak yerine, bunları açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade etmeleri önerilmektedir.

7- Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde birbirlerini daha iyi anlamaları ve konu bütünlüğünün bozulmaması için, konuşulan konunun dışına çıkmamaları gerekir.

8- Yönetici ile öğretmenler iletişimlerinde içten, sempatik ve yapıcı bir şekilde davranmalı, birbirlerinin görüş ve düşüncelerine değer verdiklerini açıkça birbirlerine hissettirmeleri önerilmektedir.

9- Yöneticiler, öğretmenlerle iletişim sürecinde statülerinden sıyrılıp, statülerini bir iletişim engeli olarak kullanmamaları önerilmektedir. Mahiyetinde çalışan öğretmenlere bir dost bir arkadaş gibi yaklaşmalı, amirane tavır ve tutumlardan kaçınmalıdır.

10- Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerine karşı içten ve sempatik davranmaları önerilmektedir.

11- Okulda demokratik bir iletişim ortamının oluşması için, okul yöneticileri ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerinin görüş ve fikirlerine saygı göstermelidir.

12- Okulların belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için etkili bir örgütsel iletişim kurmaları gerekmektedir. Okulun tüm personelleri okula aidiyet duygusunu geliştirip kendini okulun birer paydaşı olarak görmeleri gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenler okulda

sorumluluklarının bilincinde olup ona göre hareket etmelidirler. Özellikle öğretmenlerin okuldaki sorumluluk bilincini yerine getirememelerinden dolayı, yöneticileri ile iletişimlerini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınmaları gerekir. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdırlar.

13- Okulda yönetici ve öğretmenlere iletişim becerilerine yönelik hizmet içi eğitim verilebilir.

14- Milli Eğitim Bakanlığı, yönetici ve öğretmenleri iletişim becerilerine ilişkin seminer, kongre, sempozyum ve panellere katılmalarını teşvik etmelidir.

5.3. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1- Araştırmacılar yönetici ve öğretmenlerin beden dili konusunda bir eğitim gereksinimi içinde olup olmadıklarını araştırabilirler.

2- Öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişim sorunları konusunda araştırmalar yapılabilir.

EK-1: Ölçeğin Uygulandığı Okullar**Tablo-3.1. Araştırma İçin Anket Dağıtılan Okullar ve Geçerli Olan Anket Sayıları**

Anket Dağıtılan Okul Adı	Bulunduğu Merkez İlçe	Dağıtılan Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
700. Yıl Ortaokulu	Bağlar	14	10
Ali Kuşçu İlkokulu – Ortaokulu	Bağlar	19	15
Ali Pınar İlkokulu - Ortaokulu	Bağlar	13	7
Atatürk Ortaokulu	Bağlar	4	4
Çelebi Eser Ortaokulu	Bağlar	6	5
Fevzi Çakmak Ortaokulu	Bağlar	6	6
Hürriyet İlkokulu	Bağlar	10	10
Kılıçkaya İlkokulu - Ortaokulu	Bağlar	9	7
Koşuyolu Ortaokulu	Bağlar	4	3
Vali Ünal Erkan İlkokulu -Ortaokulu	Bağlar	17	7
Vehbi Koç İlkokulu	Bağlar	15	12
Yahya Kemal Beyatlı İlkokulu	Bağlar	7	6
Yunus Emre İlkokulu	Bağlar	14	9
Akkoyunlu İlkokulu	Kayapınar	8	8
Ayşe Numan Konakçı İlkokulu	Kayapınar	10	9
Cankatran İlkokulu - Ortaokulu	Kayapınar	11	9
Huzurevleri İlkokulu	Kayapınar	7	7
Kayapınar İlkokulu	Kayapınar	14	13
Piri Reis Ortaokulu	Kayapınar	15	10
Şehit Öğretmen Elif Livan Ortaokulu	Kayapınar	15	15
Vali Cemil Serhatlı Ortaokulu	Kayapınar	15	15
Vali Kurt İsmail Paşa Ortaokulu	Kayapınar	12	11
Ali Paşa İlkokulu - Ortaokulu	Sur	17	15
Cumhuriyet İlkokulu	Sur	14	11
İsmet Paşa İlkokulu	Sur	13	12

Mardin Kapı İlkokulu - Ortaokulu	Sur	14	11
Soğanlı İlkokulu - Ortaokulu	Sur	14	9
Süleyman Nazif İlkokulu	Sur	15	12
Yavuz Selim Ortaokulu	Sur	18	18
Ziya Gökalp İlkokulu - Ortaokulu	Sur	11	11
Dökmetaş İlkokulu - Ortaokulu	Yenişehir	12	11
Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	Yenişehir	23	20
Mehmetçik İlkokulu	Yenişehir	10	10
Öğretmen M.Sabri Güzel Ortaokulu	Yenişehir	13	10
Şair Sırrı Hanım Ortaokulu	Yenişehir	15	15
Şehit Albay G.Ekici İ. Hatip Ortaokulu	Yenişehir	3	3
Turgut Özal İlkokulu	Yenişehir	14	13
Yenişehir İlkokulu	Yenişehir	20	20
Yüksek İlkokulu - Ortaokulu	Yenişehir	2	2
Toplam 39 Okul		473	401

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLER İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI

Sayın Meslektaşım;

Bu anket, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının tespiti amacıyla düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar, yapmakta olduğum yüksek lisans tezime ilgili araştırmaya veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmayınız.

Araştırmanın amacına ulaşması için, siz değerli meslektaşlarımdan bu ankette yer alan sorulara içtenlikle ve tarafsız bir şekilde vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Sorulara cevap verirken size uygun olan seçeneğe lütfen (X) işareti koyunuz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Abdulmecit BİNGÖL
H.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-mail: mecitbingol@mynet.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun olan seçenekleri işaretleyerek cevaplayınız.

- Göreviniz: Yönetici () Öğretmen ()
- Cinsiyetiniz: Bayan () Bay ()
- Branşınız (Bu maddeyi sadece öğretmenler cevaplayacaktır) :
Sınıf Öğretmeni () Matematik Öğretmeni ()
Fen ve Teknoloji Öğretmeni () Türkçe Öğretmeni ()
Sosyal Bilgiler Öğretmeni ()
- Meslekteki Kıdem Yılıınız:
1 - 10 yıl arası () 11- 20 yıl () 21yıl ve üzeri ()
- Yöneticilikteki Hizmet Süreniz (Bu maddeyi sadece yöneticiler cevaplayacaktır) :
1 - 5 yıl arası () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()
- Okulunuzun Tipi: A Tipi () B Tipi () C Tipi ()

YÖNETİCİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI ANKETİ

Aşağıda, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen belirtilen davranışlara rastlama sıklığınızı size uygun olan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.		HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	BAZEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
	Yöneticiler ve öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerinde;					
1	Düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade ederler					
2	Kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak) anlamaya çalışırlar					
3	Beden dilini etkili bir şekilde kullanırlar					
4	Argo kelimelere yer verirler					
5	Nezaket kurallarına dikkat ederler					
6	Birbirlerinin sözlerini keserler					
7	Birbirlerinin görüşlerini dikkate alırlar					
8	Konuşma mesafelerine dikkat ederler					
9	Devrik cümle kullanırlar					
10	Birbirlerinin sözlerini yanlış algırlar					
11	Birbirlerinin görüşlerini çarpıtırlar					
12	Statülerini göz ardı ederler					
13	Birbirlerine karşı önyargılıdırlar					
14	Birbirlerinin fikir ve düşüncelerine tahammül ederler					
15	İçten ve sempatik davranırlar					
16	Birbirlerinin sınırlarını açığa vururlar					
17	Gizliliği (kurumla ilgili bilgi ve belgeleri) ihlal ederler					
18	Birbirlerini etkili ve sabırlı dinlerler					
19	Birbirlerini eleştiriye açıktırlar					
20	Kendi hatalarını kabul ederler					
21	Ses tonlarına dikkat ederler					
22	Karşılıklı olarak iletişime açıktırlar					
23	Birbirlerinin kişilik haklarına dikkat ederler					
24	Uzlaşmadan yana tavır sergilerler					
25	Farklı yaklaşım tarzı ve düşünceleri dikkate alırlar					

	Yöneticiler ve öğretmenler birbiriyle olan iletişimlerinde;	HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	BAZEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
26	Görüşlerinin kabul edilmesi için dayatırlar					
27	Suçlayıcı konuşurlar					
28	Birbirlerini dinlemeden eleştirirler					
29	Birbirlerinin olumsuz davranışlarıyla ilgilenirler					
30	Birbirleriyle geçmişte yaşanan olumsuzlukları tekrar tekrar gündeme getirirler					
31	Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmek yerine, dolaylı anlatırlar					
32	Geçmişte yaşanan olumsuzluklardan dolayı birbirlerine karşı tavır alırlar					
33	Kendilerinin her zaman haklı olduğunu düşünürler					
34	Karşısındakine konuşma fırsatı verirler					
35	Konuşulan konunun dışına çıkarlar					
36	Karşısındakinin hatasını yüzüne vururlar					
37	İğneleyici ve rencide edici konuşurlar					
38	Birbirlerinin olumsuz durumlarını (açıklarını) yakalamaya çalışırlar					
39	Birbirlerine karşı saygıyı ön planda tutarlar					

T.C.

BAKIR VALİLİĞİ

İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Araştırma Ve Değerlendirme Formu

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Abdulmecit BİNGÖL
Kurum / Üniversitesi	Hasan Kalyoncu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Diyarbakır İl Geneli İlkokul ve Ortaokullar
Araştırma Konusu	"İlköğretim Okullarında Yöneticiler İle Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları"
Kurum / Üniversitesi onayı	Var
Araştırma /Proje / Ödev / Tez Önerisi	Tez Önerisi
Veri Toplama Araçları	Anket
Görüş İstenilecek Birim / Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Müdürlüğümüz anket araştırma ve değerlendirme komisyonu tarafından yapılan incelemede "İlköğretim Okullarında Yöneticiler İle Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları" Diyarbakır İl Geneli İlkokul ve Ortaokullarda uygulanacak anket çalışmasının komisyonumuzca sakınca olmadığına dair oy birliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oy birliği
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi;

KOMİSYON 12.04.2013

Komisyon Başkanı

Mehmet AKIN

Üye

Mehmet AVŞAR

Üye

Ali KONAN

KAYNAKÇA

- Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi*. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Ada, S. ve Baysal, Z.N. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Adair, J. (2006). *Etkili İletişim*. (Ö. Çolakoğlu, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akım, F. (2010). Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati. *Etkili İletişim Becerilerinin Kurumsal İletişimde Çalışan Başarısı Üzerindeki Rolü: Motivasyon ve Empati*. Y.D. Ertürk (Ed.). İstanbul: Derin Yayınları.
- Alemdar Yeniçeri, M. ve Köker, N.E. (2013). *Öğrencilerin Okul Kültürü Algısı Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği*. Global Media Journal. 3(6). ss.230-261.
- Alkan, C. (2000). *Bilimsel, Ulusal ve Evrensel Boyutlu Öğretmenlik Mesleği, Türkiye, Almanya ve Kıbrıs'ta Öğretmen Yetiştirme*. Ankara: CBT Yayınları.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*. GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:30 Sayı:1 ss:1-16
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bıçakçı, İ. (1999). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. (2.Baskı). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bridge, B. (2003). *Okulda İletişim*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bulut, Y. (1998). *Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algulama Düzeyleri ve Bu Algularıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Burak, İ. (2006). *Yaşamın Dili İletişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayınları

- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (16.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Celep, C. (1992a). *Eğitim Örgütlerinde İletişim*. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi C:1 S.:8 ss.26-41 Adana.
- Celep, C. (1992b). *İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Türkiye’de İlköğretim Sempozyumu (21-22 Mayıs 1992-Bildiriler). S.:8 ss.301-316
- Celep, C. (2002). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Crowley, D. and Heyer, P. (2010). *İletişim Tarihi*. (B. Ersöz Çev.). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (2012). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışkan, N., Çalışkan, F.N. ve Karadağ E. (2010). *Eğitim, İletişim ve Öğretmenin Beden Dili*. (2. Baskı). İstanbul: Kök Yayınevi.
- Çete, M. (2010). *Erdemli Okul*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çevik, D.B. (2011). *Müzik Öğretmeni Adaylarının İletişim Becerileri*. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:31. Sayı 1. ss. 1-13
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Devlet Memurları Kanunu, (2013). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> web adresinden 12.05.2013 tarihinde alınmıştır.
- Dökmen, Ü. (2012). *‘Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati’*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durđun, S. (2011). *Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yolları*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(2), 57-68.
- Durukan, H. (2003). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Kastamonu Eğitim Dergisi. C.11 S:2 ss.277-284
- Elmacioğlu, T. (2010). *Başarının Gücü. Başarılı İnsanlar Güçlü Toplumlar*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.

- Erarslan, İ. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi*. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Ergin, A. (2010). *Eğitimde Etkili İletişim*. (5.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergin, A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2003). Sınıf Yönetimi, İletişim. Z. Kaya (Ed.), *Eğitim Ortamlarında Etkili İletişim ve Boyutları*. (ss. 224-242). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ersever, O.G. (2003). *Etkili İletişim*. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi Sayı:36 ss.8-9
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*. Yüzcüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Ertürk, Y.D. ve Akça, F. (2010). Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati. Y.D. Ertürk (Ed.), *Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Empati Eğilimlerini Etkileyen Bir Araç Olarak, Kişilerarası İletişim Becerileri Eğitiminin Etkililiği Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New York: Printice-Hall.
- Gökdağ, D. (2012). *Etkili İletişim*. (5.Baskı). U.Demiray (Ed.). *Etkili İletişim Engelleri*. (ss.109-131). Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Göksu, F. (2010). Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati. Y.D. Ertürk (Ed.). *Grup İletişiminde Sihirli Güç: Empati*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gönenç, Ö. (2004). *Haberde Çarpıtma*. 2nd International Symposium Communication in The Millenium 17-19 March 2004, Istanbul University: Istanbul. <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130844664.pdf> web adresinden 25.05.2013'te indirilmiştir.
- Güçdemir, Y. (2010). Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati. Y.D. Ertürk (Ed.). *İletişim Teknolojileri ile Yeniden Şekillenmeye Başlayan Empatik İletişim Örüntüleri ve Halkla İlişkiler Alanına Katkıları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Güney, S. (2001). Bireyler Arası İletişim. S. Güney (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Nobel Yayıncılık. ss.195-224.
- Güngör, N. (2011). *İletişim, Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Helvacı, S. (2001). *Türk ve İsviçre Hukuklarında Kişilik Hakkını Koruyucu Davalar*. İstanbul.
- Hoşgörür, V. (2003). Sınıf Yönetimi. (3.Baskı). Z.Kaya (Ed.). *İletişim*. (ss.65-90). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ilgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İşginöz, R. ve Bülbül, T. (2012). *Okulda Diyalog: Okul Yönetiminin Rolü*. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi. Uluslar arası E-Dergi. 2(1) 125-146
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Karlı, C. (2007). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmen İletişimi*. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kasatura, İ. (1991). *Okul Başarısından Hayat Başarısına*. (2. Baskı). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilgi Yayıncılık.
- Kelce, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kırış, Ş. (1987). *Birbirimize Tahammül*. Altınoluk Dergisi. Sayı:14 s.12
- King, L. (1998). *Kiminle, ne zaman nerede, nasıl konuşmalı*. (6. Baskı). (Y. Özdemir, Çev.). Ankara: İnkılap Kitabevi.
- Kreps, G.F. (1986). *Organizational Communication*. New york: Longman Inc.
- Kuzu, T.S. (2003). *Eğitim Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:158, ss.14-24.

- MEGEP (2008). *Çocuk Bakımında İletişim*. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/56/07/973760/dosyalar/2012_12/08085257_ocukbakmndaletiim.pdf web adresinden 28.05.2013 tarihinde alınmıştır.
- Mihçioğlu, C. (1990). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara Üniversitesi. Siyasal Bilgiler Fakültesi Ders Notları. Ankara: Tıpkıbasım
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. (4.Baskı). Ankara. Detay Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2012). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html web adresinden 15.12.2012 tarihinde alınmıştır.
- Mutlu, E. (2008). *İletişim Sözlüğü*. (5. Basım). Ankara. Ayraç Kitabevi.
- Öner-Koruklu, N. (2011). *Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim*. (2. Baskı). A. Kaya (Ed.). *Kişilerarası İlişkilerde Çatıma ve Çatışma Çözme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici – Öğretmen İletişimi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özkan, Z. (2009). *İletişimde Kalp Köprüsü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özkök, E. (1985). *İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü*. İstanbul: Tan Yayınları
- Özodaşık, M. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim. İletişim ve İletişim Sürecinde Halkla İlişkiler*. F.S. Banar (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:2682 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:1648
- Öztürk, H. (1993). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Polat, F. (2011). *İşte, Aşkta, Okulda, Sokakta İletişim Nasıl Kurulur*. İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Polatoğlu, A. (1988). *Türk Kamu Örgütlerinde Ast Üst İletişimi*. Amme İdaresi Dergisi. Ankara: C.:21, S.:2
- Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Reeder, W. G. (1961). *Okul İdareciliğinin Esasları*. (T. Oğuzkan Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Reilly, B.J. and DiAngelo, J.A. (1990). *Communication: A Cultural System of Meaning and Value*. *Human Relations*, 43(2), 129-140
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Salmış, F. (2011). *İletişim ve Empati Kaybı*. İstanbul: Elit Kültür Yayınları.

- Sayers, E.B. and Graham, W. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. (D. Şahiner, Çev.). İstanbul: Rota Yayıncılık
- Sember, B.M. and Sember, T.J. (2009). *Yönetimde Temel Davranışlar*. (2.Baskı). (A. Durmuş Çev.). İstanbul. Crea Yayıncılık.
- Şahmaran, H. (2008). *Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Meslek Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürleriyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Şen, İ. (2007). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, A. (2000). *Eğitim İletişimi*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1251-139.
- Tanrıverdi, H. (2012). <http://www.risalehaber.com/onyarginin-iletisime-olumsuz-etkileri-12892yy.htm> web adresinden 29.05.2013 tarihinde alınmıştır.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri için Okul Yönetimi*. (9.Baskı). Ankara. PegemA Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tortop, N. (1982). *Personel Yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi. İLK-SAN Matbaası Ltd.Şti.
- Tuncay, H. (2011). *Konuşmak Yürek İster*. (2.Baskı). İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2012). *İletişim*. (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2012). *Genel Türkçe Sözlük*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5113a8367d9753.61504915 web adresinde 15.11.2012 tarihinde alınmıştır.
- Türk, E. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Türküsev, S. (2011). *Duygu Kontrolü ile Kişisel Başarı*. İstanbul: Akis Kitap Yayıncılık.

- Voltan-Acar, N. (1998). *Terapötik İletişim*. Ankara: Us-A Yayıncılık.
- Voltan-Acar, N., Arıcıoğlu, A., Gültekin, F. ve Gençtanırım, D. (2008). *Üniversite Öğrencilerinin Güvenlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. S.:35, ss.342-350
- Vural, İ. (2007). Genel İletişim. (2.Baskı). U. Demiray (Ed.). *Bireylerarası İletişim ve Çatışma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Wikipedia, (2012). http://tr.wikipedia.org/wiki/Bili%C5%9Fim_teknolojisi web adresinden 25.11.2012 tarihinde alınmıştır.
- Yazıcı, H. (2011). Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim. (2. Baskı). A.Kaya (Ed.). *Kişilerarası İlişkilerde Sözsüz İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yıldırım, C. (1966). *Eğitimde Araştırma Metotları*. Ankara: Akyıldız Matbaası.
- Yılmaz, K. (2008). Yönetim Süreçleri . H.B. Memduoğlu ve K.Yılmaz (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık. ss.167-190.
- Yüksel, A.H. (2007). Genel İletişim. (2. Baskı). U. Demiray (Ed.). *İletişim Kavram ve Tanımı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, T. (2008). *İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişimi*. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yüksel-Şahin, F. (2011). Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim. (2. Baskı). A. Kaya (Ed.). *İletişim Becerilerine Genel Bir Bakış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.