

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rukiye EKİCİ

GAZIANTEP
AĞUSTOS, 2015

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rukiye EKİCİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR

GAZIANTEP
AĞUSTOS, 2015

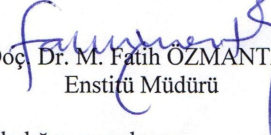
T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

RUKİYE EKİCİ

Tez Savunma Tarihi: 14.08.2015

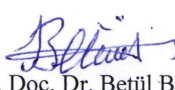
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. M. Fatih ÖZMANTAR
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

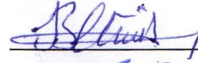

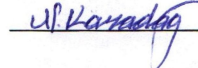
Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR (Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Habib ÖZGAN

Yrd.Doç.Dr. Nazife KARADAĞ

İmzası

ÖZET

İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

EKİCİ, Rukiye

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR

Ağustos 2015, 111 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; ilkökul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla öncelikle öğretmenlerin örgütsel iletişime ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri; ardından öğretmen görüşlerinin kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve birlikte görev yaptığı okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarak ise örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiye ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarını yordama gücüne bakılmıştır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep ili merkez ilçelerindeki ilkökullarda görev yapan öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 380 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri; ilkökullardaki stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin Analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ve bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmış ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarını yordama gücünün belirlenebilmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve örgütsel iletişim, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak; stratejik planlama uygulamalarının daha sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Stratejik Planlama, İlkokullar

ABSTRACT**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PRACTICES OF
STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION
IN PRIMARY SCHOOLS**

EKİCİ, Rukiye

M.A. Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Betül BALKAR

August 2015, 111pages

The main purpose of this study is to examine the relationship between organizational communication and practices of strategic planning in schools in line with the primary school teachers' opinions. With this purpose, firstly, opinions of teachers related to organizational communication and practices of strategic planning and after whether teachers' opinions differ according to variables such as teachers' seniority, length of service at the school where teachers work and length of service with the principal teachers work with. Lastly, the relationship between organizational communication and practices of strategic planning and the predictive power of organizational communication for practices of strategic planning were examined. The sample of the study was consisted of 380 teachers who were selected through random sampling method among the teachers working in the central districts of Gaziantep province. Data of the study were collected through the scales related to the organizational communication and the strategic planning practices in primary schools. One-way analysis of variance (ANOVA), Tukey's HSD multiple comparison test and independent samples T-test were applied in order to analyse the data. Pearson Product Moment Correlation Coefficient (r) was calculated to analyse the relationship between the organizational communication and practices of strategic planning and the linear regression analysis was performed to examine the predictive power of organizational communication for practices of strategic planning. According to the findings of the study, there are significant differences in teachers' opinions about organizational communication and practices of strategic planning according to seniority of teachers. There is a significant relationship between organizational communication and practices of strategic planning in schools and organizational communication is a significant predictor of the practices of strategic planning in schools. Based on the results of the study, it is suggested that communication processes should be strengthened in schools in order to carry out practices of strategic planning effectively.

Keywords: Organizational Communication, Strategic Planning, Primary Schools

ÖN SÖZ

Eğitim kurumları, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun birçok katmanını etkileyen eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşip ulaşmaması toplum açısından önem arz etmektedir. Öğretmenler, okulların amaçlarına ulaşmasındaki en önemli öğelerden bir tanesidir. Okullar amaçlarına ulaşmak için stratejik plan hazırlamakta ve bu konuda birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi okullardaki iletişimin yetersizliğidir. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ve okullardaki stratejik planlama uygulamaları inceleme gereği duyulmuştur. Literatüre katkıda bulunması ve yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi amaçlanan bu çalışmada örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları çeşitli değişkenler açısından betimsel olarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük katkısı olan, görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR 'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim ve tez çalışmam süresince her zorlandığım noktada yanımda olan, sonsuz moral, destek ve yardımlarını gösteren sevgili babacığım Sucaattin DOĞAN ve annem Şerife DOĞAN' a ve eşim Avni EKİCİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Rukiye EKİCİ
Ağustos, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.2.1.Araştırmanın Problemleri	4
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Sayıtlılar	5
1.5.Sınırlılıklar	5
1.6.Tanımlar	5
KAYNAK ÖZETLERİ	7
2.1.STRATEJİK PLAN	7
2.1.1.Strateji ve Stratejik Plan Kavramı	7
2.1.2.Stratejik Planlama Sürecinin Özellikleri	9
2.1.3.Stratejik Planlamanın Faydaları	11
2.1.4.Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	13
2.1.5.Stratejik Planda Analiz	14
2.1.6.Stratejik Planlama Modelleri	16
2.1.6.1.Olsen ve Edaie Modeli	16
2.1.6.2.Barry Modeli	16
2.1.6.3.Nutt ve Backoff Modeli	17
2.1.6.4.Bryson Modeli	17
2.1.6.5.DPT Modeli	18
2.1.7.Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı	18
2.1.8.Eğitimde Stratejik Planlama	19
2.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	20
2.2.1.İletişimin Tanımı ve Amacı	20
2.2.2.İletişim Süreci ve Temel Öğeleri	22
2.2.2.1.Kaynak	22
2.2.2.2.İleti (Mesaj)	23
2.2.2.3.Kodlama (Çözümleme)	24
2.2.2.4.Kanal	24
2.2.2.5.Ahıcı (Hedef)	25
2.2.2.6.Geri Bildirim	25
2.2.2.7.Gürültü	25
2.2.3.İletişim Türleri	26
2.2.3.1.Kişi-İçi İletişim (Kişisel İletişim)	26
2.2.3.2.Kişilerarası İletişim	27
2.2.3.3.Kitle İletişimi	27
2.2.4.Örgütsel İletişim	27
2.2.5.Örgütsel İletişim Türleri	29
2.2.5.1.Amaçlarına Göre İletişim Türleri	29
2.2.5.2.Yapılarına Göre İletişim Türleri	30
2.2.5.2.1.Biçimsel (Formel) İletişim	30

2.2.5.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim	32
2.2.6. Örgütteki İletişim Engelleri	33
2.2.6.1. Kişisel Engeller	34
2.2.6.2. Teknik Engeller	34
2.2.6.3. Örgütsel Engeller	35
2.2.7. Örgütsel İletişim Yöntem ve Araçları	35
2.2.7.1. Yazılı İletişim Araçları	36
2.2.7.2. Sözlü İletişim Araçları	36
2.2.7.3. Görsel İşitsel İletişim Araçları	37
2.2.8. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri	37
2.3. STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ	38
2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	40
2.4.1. Stratejik Planlama ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	40
2.4.2. Stratejik Planlama ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	44
2.4.3. Örgütsel İletişim ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	45
2.4.4. Örgütsel İletişim ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	48
2.4.5. Stratejik Planlama ve Örgütsel İletişim İlişkisi ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	50
2.4.6. Stratejik Planlama ve Örgütsel İletişim İlişkisi ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	51
MATERYAL VE YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Modeli	54
3.2. Evren ve Örneklem	54
3.3. Veri Toplama Aracı	56
3.3.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği	56
3.3.2. Örgütsel İletişim Anketi	57
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	58
3.5. Verilerin Analizi	59
BULGULAR	61
4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	61
4.2. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	65
4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	70
4.4. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	73
4.5. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	75
4.6. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	77
4.7. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	79
4.8. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular	81

4.9.Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular	83
4.10.Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordayıcılığına İlişkin Bulgular	85
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	87
5.1. Tartışma ve Sonuç	87
5.2. Öneriler	92
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	92
5.2.2.Araştırmacılara Öneriler	92
KAYNAKLAR	94
EKLER	104
EK-1 Stratejik Planlama Ölçeği ve Örgütsel İletişim Anketi	105
EK-2 Anket İzin Onayı	110
EK-3 Özgeçmiş	111

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim durumu, Mesleki Kıdem, Görev Yaptığı Okuldaki Görev Süresi ve Birlikte Görev Yaptığı Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Dağılımı	55
Tablo 3.2. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	57
Tablo 3.3.Örgütsel İletişim Anketine İlişkin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	58
Tablo 3.4. Ölçeklerin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Ölçek Üzerinde Karşılık Geldiği Seçenekler.....	59
Tablo 4.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	62
Tablo 4.2. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	63
Tablo 4.3. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Stratejik Planlama ve Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	64
Tablo 4.4. Örgütsel İletişim Anketinin ”Göreve Yönelik İletişim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	66
Tablo 4.5. Örgütsel İletişim Anketinin ”Bilgilendirmeye Yönelik İletişim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	67
Tablo 4.6. Örgütsel İletişim Anketinin ”Geribildirim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	68
Tablo 4.7. Örgütsel İletişim Anketinin ”Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri	69
Tablo 4.8. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları	71
Tablo 4.9. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Sonuçları	72

Tablo 4.10. İlkokul Öğretmenlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü İle Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları.....	73
Tablo 4.11. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları	74
Tablo 4.12. İlkokul Öğretmenlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları.....	75
Tablo 4.13. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4.14. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları	77
Tablo 4.15. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Sonuçları	78
Tablo 4.16. İlkokul Öğretmenlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları	79
Tablo 4.17. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	80
Tablo 4.18. İlkokul Öğretmenlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları.....	81
Tablo 4.19. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Sonuçları	82
Tablo 4.20. Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri.....	84
Tablo 4.21. Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordamasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1. Swot Analizi.....	15
Şekil 2.2. Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller	35

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, problemleri, önemi ve varsayımları açıklanarak araştırma ile ilgili bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgüt, insanların gereksinimleri doğrultusunda ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu birliktir. Gelişen ve küreselleşen dünya üzerindeki bütün örgütler stratejik planlama uygulamalarını benimsemişlerdir ve bu yönde çalışmalarını sürdürmektedirler. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki eğitim örgütlerinde, yani okullarda, değişen eğitim sistemleri doğrultusunda stratejik uygulamalarının gerekliliği benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yönetim planlaması modelidir ve yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır. Aynı zamanda ulusal kaynakların yönetim ve denetimini sağlayan bir makro planlama aracıdır (Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, [EARGED], 2007).

Stratejik yönetim anlayışının bir parçası olan stratejik planlama ile geleceğe yön verilebilmekte ve faaliyet gösterilen alanın en iyisi olma amacının gerçekleşmesi sağlanabilmektedir. Bu noktada eğitim örgütleri; toplumun, velilerin ve öğrencilerin beklentilerine yanıt verebilmek için süreklilik gösteren bir stratejik planlama sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik planlama sürecinde başarılı olabilmek için; hangi alanda faaliyet gösterildiği, stratejik niyetin ne olduğu, kurumun kendine özgü özelliklerinin ne olduğu ve başarılı olabilmek için önemli olan faktörlerin neler olduğu sorularına cevap verilmesi gerekmektedir (Lake, 2004). Stratejik planlama

uygulamalarının başarılı olabilmesinde rol oynayan faktörlerden biri de etkili iletişimdir. Stratejik planın başarıyla uygulanması, okullarda etkili bir iletişim sürecinin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Kurum içinde stratejik planın tüm paydaşlara bildirilmesi ve yöneticiler ile plan uygulayıcılarının rollerini anlamalar gerekmektedir. Stratejik plan, öğretmenler tarafından anlaşılıyorsa ve kabul ediliyorsa, stratejik planın başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Öğretmenlerin stratejik planlama sürecinde hangi rollere sahip olduklarını bilmeleri ve stratejik planlamanın okullara sağlayacağı faydaları bilerek bu süreçte yer almaya gönüllü olmaları, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişim yoluyla mümkün olabilir.

Okullarda stratejik planlamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, okul paydaşlarının tamamının bu süreçte etkin bir şekilde rol alması gerekmektedir. Okul paydaşlarının etkin katılımı ise, okul içinde sağlıklı bir iletişim sürecinin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Okul içinde bilgi alışverişinin yeterli olmaması ve okul yönetimi ile öğretmenlerin işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışmaması, stratejik planlama uygulamalarından arzu edilen verimin alınmasını engelleyebilmektedir. İletişim stratejik planlama sürecinde gerek okullardaki bilgi paylaşımını sağlaması gerekse okul paydaşları arasındaki işbirliğini güçlendirmesi bakımından dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Bu nedenle iletişimin zayıf olduğu bir okulda stratejik planlama uygulamalarının başarılı olmasını beklemek ve etkili bir stratejik plan oluşturulacağını düşünmek pek mümkün değildir.

Örgütsel iletişim; bir örgütün farklı bölümleri ve personeli arasındaki bilgi ve veri aktarımında kullanılan iletişim kanallarıdır (Yeniçeri, 2006). Bir başka deyişle bilginin ortak paylaşımıdır. Bir örgütte bilgiye ulaşma ve paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmek de o ölçüde kolaydır. Örgütsel iletişim de planlama süreçlerinin verimliliğini bu noktada artırmaktadır. Örgütsel iletişim örgütsel yapıyı ve çevreye uyumunu desteklemekte ve örgütün hedeflerinin başarılması için işletilmektedir (Shelby, 1993). Örgütsel iletişimin bu yöndeki fonksiyonları, stratejik planlama sürecinin de doğasına uygun olarak planlama uygulamalarının daha işlevsel olmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlama sürecinde hedeflerin daha objektif hale gelebilmesi için stratejilerin ve uygulamaların değerlendirilmesine önem verilmesi gerekmektedir (Fooladvand, Yarmohammadian ve Shahtalebi, 2015). Sosyal durum analizi stratejik

planlamaya ilişkin oluşturulan modellerde ifade edilen aşamalar arasında yer almaktadır. Bu aşamada; yöneticinin ve planlayıcıların birlikte çalışarak vizyon ve misyonun başarılabilmesi için gerekli olanları belirlemeleri ve mevcut durumu analiz etmeleri gerekmektedir (Chen, Nasongkhla ve Donaldson, 2015). Stratejik planlama sürecinde bu yönde değerlendirme ve analiz çalışmalarının yapılabilmesi, stratejik planlama uygulamalarında yer alan yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile olan paylaşımlarına bağlıdır.

Her ne kadar etkili bir örgütsel iletişim, stratejik planlama uygulamalarının başarılı olmasında rol alsada, aynı zamanda stratejik planlama uygulamaları da okul içindeki iletişim süreçlerinin daha sağlıklı olmasına katkıda bulunabilmektedir. Stratejik planların kurum içi iletişimi güçlendirmek için de yapılması tavsiye edilmektedir (Meade, 2010). Bu nedenle örgütsel iletişimin ve stratejik planlama uygulamalarının birbirlerini etkileyen ve güçlendiren süreçler olduğu ifade edilebilir.

Cagle ve Wiley (2012), okul müdürlerinin iletişimle ilgili hedeflerinin bulunmadığını ve okul topluluğuyla iletişimin nasıl gerçekleşeceği konusunda planlarının olmadığını tespit etmiştir. Stratejik planların başarısında iletişimin bu kadar önemli bir faktör olmasına rağmen, okullardaki iletişim eksikliği stratejik planları işlevsiz hale getirebilmektedir. İletişim eksikliğinden kaynaklanan bilgi paylaşımının yetersizliği, öğretmenlerin stratejik planlama sürecinde rol almalarını engelleyebilmektedir. Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2012), öğretmenlerin stratejik planların nasıl yapıldığını bilmediklerini tespit etmişlerdir. Bu çalışmada da okullardaki stratejik planlama uygulamalarının istenildiği gibi eğitim ve öğretim süreçlerinin etkililiğini artırabilmesinde okul içi yetersiz iletişim bir sorun olarak ele alınmış ve iletişimin stratejik planlama süreçlerinin başarısındaki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; ilkökul öğretmenlerinin örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerinin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda örgütsel iletişim ve stratejik planlama arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.2.1. Araştırmanın Problemleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yanıt aranan problemler şunlardır:

1. İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri nelerdir?
3. İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri arasında; kıdem, görev yaptığı okuldaki çalışma süresi ve birlikte görev yaptığı okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında; kıdem, görev yaptığı okuldaki çalışma süresi ve birlikte görev yaptığı okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Örgütsel iletişim stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda toplum ve bireylerin eğitim örgütlerinden beklentileri artmıştır. Eğitim sisteminin en alt birimini oluşturan okul, sosyal yaşamın farklı alanlarına eğitilmiş insan gücü sağlayan açık ve sosyal bir sistemdir. Okulların kendisinden beklenen bu zor ve önemli görevi gerçekleştirebilmesinde insan kaynaklarının bir başka deyişle eğitimcilerin ve yöneticilerin katkısı göz ardı edilemez. Ancak bu faktörler tek başına yeterli değildir. Bu faktörlerin yanı sıra eğitim örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesinde, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirilebileceğini ortaya koyan etkili stratejik planlar hazırlanması gerekmektedir. Okulların hazırladığı ve uyguladığı stratejik planların başarıyla sonuçlanabilmesi için ise, okul çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir. Okul çalışanları arasındaki olumlu iletişim ve okuldaki iletişim kanallarının açık olması, stratejik plan yoluyla eğitimde verimliliğin ve etkililiğin artmasına yardımcı olabilecektir.

Bu araştırmada stratejik planlama sürecinde örgütsel iletişimin rolünün analiz edilmesiyle okullardaki stratejik planlama sürecinin daha etkili bir şekilde

yapılmasına katkı sağlayabilecek veriler sunulacaktır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların çözümünde iletişimin sahip olduğu rol gözler önüne serilecektir. Araştırmanın sonuçlarının okulların etkili stratejik planlar hazırlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olması, okulların akademik ve sosyal performanslarının artmasına da katkı sağlayabilecektir.

Alanyazında her ne kadar okullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim ile ilgili birbirinden bağımsız çalışmalar bulunsa da, her iki değişkeni bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle iletişim ve stratejik planlama arasındaki ilişkinin belirlenmesi, alanyazınına da katkı sağlayacaktır.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin, veri toplama araçlarına içtenlikle ve dürüstçe cevap verdikleri kabul edilmektedir.
2. Örnekleimde yer alan öğretmenlerin, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahip oldukları kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilinin merkez ilçelerindeki (Şehitkamil ve Şahinbey) ilkokullarda çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütlenme ve sistemli bir dönüt yoluyla bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreçtir (Aksu, 2002:27).

İletişim: İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı, ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010:413).

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim; bir örgütün farklı bölümleri ve personeli arasındaki bilgi ve veri aktarımında kullanılan iletişim kanallarıdır (Yeniçeri, 2006).

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK ÖZETLERİ

Bu bölümde öncelikle stratejik planlama ve örgütsel iletişim kavramlarına ilişkin açıklamalara; ardından stratejik planlama ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. STRATEJİK PLAN

2.1.1. Strateji ve Stratejik Plan Kavramı

Strateji kelimesi Yunanca stratos (ordu) ve ago (yönetmek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur (Ünaldı, 2007). Strateji sözcüğü etimolojik köken açısından iki temele dayanmaktadır ve sözcüğün kökleri antik çağlara kadar uzanmaktadır. Bunlardan biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıdır. Strateji sözcüğünün diğer anlamının ise, eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgili olduğu ve strateji sözcüğünün zaman zaman bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanıldığı da ileri sürülmektedir (Eren, 2005:1) . Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Yüzyıllarca askeri literatüre ait bir kavram olarak kullanılagelen strateji kavramı artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile aslında ifade edilmek istenen belirlenmiş bir hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2007:310).

Tarihte ilk stratejist olarak bilinen Çinli düşünür Sun-Tzu’nun strateji ilgili düşünceleri modern stratejini temeli olarak ele alınmaktadır. Sun-Tzu stratejiyi askeri alandaki anlamından daha geniş olarak ele almış ve “savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünerlerin en iyisidir” şeklinde açıklamıştır. Bu ifade ile savaşın sadece silahlarla değil, diplomasi ve strateji ile de kazanılabileceğinin altını

çizmektedir. Hatta başka orduları savaşmadan yenenlerin daha üstün olduğunu belirtmiştir (Karabulut, 2005:16-17).

Önceleri sadece askeri alanda kullanılan strateji kavramı 1970’li yıllarda sosyal bilimler alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kavramının kullanımı özellikle iş dünyasında ve yönetim alanında yaygınlaşmıştır. Yükseköğrenim kurumlarında strateji ve stratejik yönetim ile ilgili bölümler açılmaya başlanmıştır. Stratejinin ilgilendiği alanlar düşünüldüğünde, bu durum önemli bir ihtiyacı karşıladığı ifade edilebilmektedir.

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar; yönetim sistemi, örgüt araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmaktadır. Yönetim açısından; karar sistemi, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar yönetim sistemini oluşturmaktadır. Örgütün kullandığı malzeme, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, örgüt araçları olarak stratejinin ilgilendiği alanlar arasındadır. Ayrıca, örgüt çalışanları ve örgütün faaliyetleri ile dolaylı veya doğrudan ilgili bulunan çevre önem taşımaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:20).

Ülkemizin dünyadaki hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmesi ve yeni dünya düzeninde hak ettiği yerini alabilmesi için eğitim alanında köklü bir yeniden yapılanma sürecine ihtiyaç vardır. Yöneticiler, yani eğitimde karar vericiler, görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının yapılması ve hayata geçirilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple stratejik planlama önemli görülmektedir. Stratejik planlamanın alan yazında yer alan tanımları kapsamında; Genç (2009), stratejik planlamanın bir yönetim aracı olduğunu ve bu aracın yönetimin ana fonksiyonları arasında yer aldığını ifade etmiştir. Erdoğan’a (2002:41) göre stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe yönlendirerek kendilerine bir yön verme anlayışı olarak tanımlanırken; Eren’e (2005) göre stratejik planlama, örgütün en uzun süreli planlamasıdır. Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreçtir (Aksu, 2002:27).

Bircan’ın (2002:14–15) kapsamlı ve çok yönlü tanımına göre stratejik planlama:

- Bir yönetim planlaması modelidir,
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- Giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Stratejik planlama yapılırken cevaplanması gereken aşağıda bulunan dört temel soru vardır ve bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda plan ilerler (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2003:8);

1. Neredeyiz?
2. Nereye varmak istiyoruz?
3. Varmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşabiliriz?
4. Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendirebiliriz?

Stratejik planlama, bir kurum için bulunulan konumdan görülen ufku içine alan bir planlama süreci olduğu halde, uzun vadeli bir plan değildir. Bu plan, organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Stratejik planlama ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerini saptayarak bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin de değerlendirilmesine olanak verir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2005).

Stratejik planlama kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirmektedir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada da temel amaç kurumda ya da işletmede daha iyi işler yapmaktır. Stratejik planlama uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı sergilemektir. Kurumu gelecekte şekillendirirken alınacak kararların üretilmesi, hangi kararın ne için ve neden alındığının ortaya konulması ve gelecekte hangi konuların üzerinde durulacağına ilişkim kararın planlanmasıdır.

2.1.2. Stratejik Planlama Sürecinin Özellikleri

Kurumların geleceğe yönelik olarak misyonunu belirlediği, çevre koşullarını dikkate alarak amaç ve hedeflerini tespit ettiği ve uygulanabilir stratejik

alternatiflerin düzenlendiği bir süreç olarak stratejik planlamanın dört temel özelliği şöyle sıralanmaktadır (Özcan, 2004:19):

- Stratejik planlamada alınacak kararlar kurumun geleceği ile ilgilidir. Stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktadır.
- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra izleyeceği politikalar ve stratejiler belirlenmektedir. Çevredeki değişimler sürekli olduğundan bu işlemlerin gerekli görüldüğü takdirde tekrarlanması gerekmektedir.
- Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden planlama felsefesidir. Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için stratejik planlamanın yönetim fonksiyonunun önemli bir parçası olduğuna kurumdaki yönetici ve çalışanların inanması sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan yapıdadır. Bu planlar stratejik planlar, orta vadeli programlar ile kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Farklı bir bakış açısıyla, örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Çoban, 1996:100–101):

- Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir.
- Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.
- Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.

Sonuç olarak stratejik plan sürecinin amacı sonuçların değil, değişimin planlanmasıdır. Süreç gerçekçi olmalıdır ve ulaşılabilir hedefler konulmalıdır. Akademik değil, uygulamaya dönük yani pratik olmalıdır. Kaliteli yönetimin aracı olan stratejik planlama katılımcı bir yaklaşım ve ekip çalışması anlayışını gerektirir. En önemli özelliği ise, günü kurtarmaya yönelik değil uzun vadeli olmasıdır.

Başarılı bir stratejik plan;

- Yönetim ve kurumun çalışma grubunun tam desteğinde hazırlanmış planlama sürecinin sonucu olmalıdır.

- Bütün kurum yetkilerinin gerekçelerini yansıtmalıdır.
- Hangi iş alanında olduğunuzu ifade eden bir misyonu olmalıdır.
- Heyecanlandırıcı bir vizyonu olmalıdır.
- Açık, uzun dönemli fakat gerçekçi ve ulaşılabilir amaçları içermelidir.
- Amaçların önemli sonuçlarını titizlikle yansıtabilecek dengeli bir performans ölçütleri kümesini içermelidir
- SMART hedefleri içermelidir. (Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, 2002).

SMART' in İngilizce açılımı Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bounded' dır (David ve Ellision, 2003:105). Türkçe'ye ise; “özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, amaca uygun, zamanı belirlenmiş” olarak çevrilir.

2.1.3. Stratejik Planlamanın Faydaları

Günümüz dünyası oldukça hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu nedenle parçası olduğumuz kurumlar bu değişime ayak uyduracak dinamik bir yapı benimsemek zorundadır. Aksi takdirde kurumlardan fayda beklemek olanaksızdır. Bu noktada stratejik planın önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlamayı öngörür (Ünaldı, 2007). Mevcut değişimler içinde özellikle takip edilmesi gerekenlerin başında bilimsel ve teknolojik değişimler gelmektedir. Hiçbir stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalmaz.

Stratejik planlama değişimler karşısında yöneticileri sistematik ve planlı düşünmeye sevk ederken; yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır (Bircan, 2002). Stratejik plan, bir okulun etkinliğini, verimliliğini ve dinamizmini artıran ana araçtır (Aksu, 2002). Stratejik planlama ile geleceğe dönük hedefler ve planlarla risk alma, gerçekçi kararlar alma, bu kararları uygulama ve düzenli geri dönütlerle sonuçları değerlendirme yönünde başarılar elde edilebilir. Kurumlarda en alt birimden en üst yönetime kadar, kurum ve paydaşlar için kurumu ilerletecek en kapsamlı süreç stratejik planlama aracılığı ile belirlenebilmektedir

Stratejik planlamanın başlıca yararları şu başlıklar altında ifade edilebilir (Mucuk, 2008:139; Nartgün, 2003:288-289).

A. Değişen Çevreye Uyum Sağlamak

Çevrenin sürekli değişmesi, özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlamasında güçlü bir araçtır.

B. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, değişen çevrenin bir parçasıdır. Kurumlara getirdiği ekonomik ve sosyal problemlerle başlı başına dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Özellikle bilgi teknolojisindeki ve haberleşmedeki gelişmeler o kadar hızlıdır ki bunlara adapte olmak mümkün olmamaktadır. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamak ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır (Çoban, 1996:100-101).

C. Sistematik Düşünmek

Politikasını günü birlik kararlara göre oluşturan yöneticiler, kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, bu çöküşü engelleyen sistemli düşünmeyi gerektirir (Çoban, 1996:100-101).

D. Yönetimde Etkin Olmak

Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin saptanması, üst yönetim için vazgeçilmemesi gereken yönetim faaliyetleridir. Yöneticiler, etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir (MEB, 2009:33). Sonuç olarak; eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında stratejik planlamanın önemi açıktır. Stratejik planlama bize ileriye görme, geleceği doğru tahmin etme, yol haritamızı çizme, bu yolda önümüze çıkabilecek engelleri fark etme ve bu engelleri daha kolay aşmaya yönelik önlemler alma, en nihayetinde de arzu edilen sonuçlara ulaşma fırsatı sunmaktadır.

Etkili bir stratejik planlama sayesinde geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir (Arslan, 2009), okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Ayrıca hedeflere hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir (MEB, 2009).

2.1.4. Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Eğitim örgütlerinin etkililiğini sağlamada en önemli aşamalardan birisi planlama aşamasıdır. Planlama aşaması, yönetimin bilimsel yöntemlere uygun olarak sürdürülmesinde kullanılan bir süreçtir. Planlama, eğitim örgütlerinde eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmede kullanılmaktadır. Stratejik planlama kurumun başarısı için tek başına yeterli olmayabilir. Bunun sebepleri olarak;

- Üst yönetimin almış olduğu stratejik kararların yürütülmesini sağlayan alt kademelerin üst yönetimden farklı bir karar alması ve uygulaması,
- Stratejik yönetim sadece eylem ve eylem planlarından ibaret değildir. Eylemleri uygulayacak personelin uygulamaları gerçekleştirememesi,
- Kurumların geleceği şekillendirmek için değişimleri yakalayabilen yönetim kademesine sahip olması gerekmektedir. Bu yeteneğe sahip olamayan yöneticilerin varlığı,
- Stratejiler geliştirilirken nicel veriler üzerinde yoğunlaşma ve çok fazla analitik düşünme ile insan faktörünün arka plana atılması gösterilebilir ve bu durumlar stratejik planlamanın başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilir (Akgemici, 2008).

Günümüzde eğitim örgütlerinde stratejik plan yapma konusunda çalışmalar sağlıklı bir şekilde yürümekte ve yapılan çalışmalardan da başarılı sonuçlar alınmamaktadır. Bu başarısızlığın sebepleri olarak:

- Konu hakkında bilgi eksikliği
- Alışılmış değer ve uygulamaların dışına çıkamamak
- Yeterli zaman ayrılmaması
- Personel arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması
- Çevre desteğinin olmaması

- Yapılan çalışmanın angarya görülmesi
- Eğitim programlarının uygulamadaki yoğunluğu
- Gerekli rehberliğin yapılmaması
- Kurumlar arasında işbirliğinin olmaması
- Ekonomik problemler
- Motivasyon eksikliği
- Konuya olan inancın zayıflığı vb. gösterilebilir (MEB, 2009:76).

Yukarıdaki sebeplerden en az şekilde etkilenmek ve okulu mevcut durumundan daha iyi bir duruma getirmek için stratejik plana ihtiyaç vardır. Hızla gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlamak ve yeni dünya düzeninde iyi bir yer almak isteyen ülkelerin eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketini başlatmaları ve bunun içinde eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerini en kısa zamanda belirlemeleri gerekmektedir (Schlechty, 2004).

2.1.5. Stratejik Planda Analiz

Stratejik plan hazırlama sürecinde başarılı olabilmenin ilk adımı, gerekli analizlerin etkili bir şekilde yapılmasıdır. Bu kapsamda çevre analizi ve SWOT analizi en yaygın şekilde kullanılan analiz türleri arasında yer almaktadır.

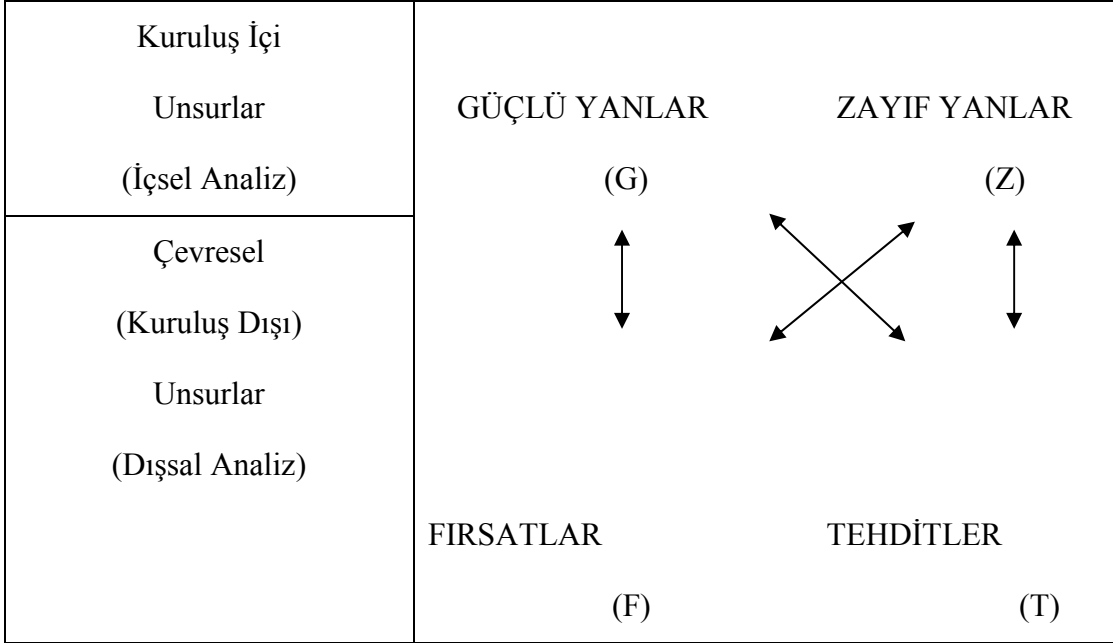
A. Çevre analizi (Çevre ve Rekabet)

Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir (Dinçer, 2007:40).

B. SWOT analizi

SWOT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Değişen çevre şartları bir örgütün bir fırsatla (opportunity- O) veya bir tehditle (threat- T) karşılaşmasına neden olabilir. Ayrıca her örgütün kendine has güçlü (strong- S) ve zayıf (weak- W) özellikleri vardır. Bir örgütün

mevcut durumunun ve birikimin analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, çevre şartlarının değerlendirilmesi ve bunların birbirine uygun hale getirilmesi sürecine SWOT (etkileşim) analizi denir (Dinçer, 2007:142).



Şekil 2.1. Swot Analizi (Bağdigen, 2007:499)

SWOT analizi Türkçe kaynaklarda GZFT analizi olarak karşımıza çıkmaktadır. GZFT Analizi'nde iki ayrı faktör vardır. Bunlar iç ve dış çevre faktörleridir. İç çevre faktörleri, işletmenin kendi içinde ve aynı sektörde mücadele eden rakiplerine göre üstün ve zayıf yönleridir. Dış çevre faktörleri ise, çevresel faktörlerin işletme için oluşturabileceği fırsat ve tehditlerdir. GZFT Analizi yapılırken bu faktörler ortaya çıkarılarak bir GZFT matrisi üzerinde sıralanır ve karşılaştırılarak işletme için en iyi değerlendirme yapılır (Cebecioğlu, 2006). Organizasyonlarda GZFT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, GZFT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda GZFT bir "Mevcut Durum Analizi"dir. GZFT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda GZFT bir "Gelecek Durum Analizi"dir. Bu açıklamalar çerçevesinde GZFT Analizi'ni yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz (Aktan, 2005).

2.1.6. Stratejik Planlama Modelleri

Bir süreç olarak stratejik planlama; kuruluşun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde ve diğerleri) etkili ve verimli olarak kullanılması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci; bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını kapsayan bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004: 24).

Alanyazında stratejik planlamanın nasıl gerçekleştirileceğine yönelik farklı planlama modelleri bulunmaktadır. Bu araştırmada stratejik planlamanın gelişim sürecini görebilmek açısından; Olsen ve Edaie (1982), Barry (1986), Nutt ve Backoff (1992) ve Bryson (1995) ve ülkemizin stratejik planlama anlayışını değerlendirebilmek açısından DPT (2006) stratejik planlama modellerine yer verilmiştir.

2.1.6.1. Olsen ve Edaie Modeli

Stratejik planlama alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model Olsen ve Edaie tarafından 1982'de geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Olsen ve Edaie'nin stratejik planlama modelinin aşamaları aşağıdaki gibidir:

- 1) Misyon ve amaçların ifade edilmesi,
- 2) Çevre analizinin yapılması,
- 3) Kurum içi durum ve kaynak analizinin yapılması,
- 4) Stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5) Stratejik planın uygulanması ve kontrolü (Olsen, 2007).

2.1.6.2. Barry Modeli

Barry'nin 1986'da geliştirdiği stratejik planlama modelinin ana hatları şu şekildedir (Foundation for Community Association Research, 2001:4-5):

- 1) Paydaşların ve liderlerin görevlendirilmesi,
- 2) Kurumun geçmişinin ve bugünkü durumunun gözden geçirilmesi,
- 3) Kurumun misyonunun oluşturulması,
- 4) Kurumun önündeki olanak ve tehditlerin belirlenmesi,
- 5) Kurumsal güç ve zayıflıkların belirlenmesi,

- 6) Kurumun olanakları, gücü, zayıflıkları ve tehditlerin herhangi biri tarafından ortaya çıkarılan en kritik konuların belirlenmesi,
- 7) Zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi için hedeflerin ortaya konması,
- 8) Liderlerin güçlendirilmesi için beyin fırtınası ve değerlendirmenin yapılması ve stratejilerin seçilmesi,
- 9) Planın eleştirilmesi ve gözden geçirilmesi.

2.1.6.3. Nutt ve Backoff Modeli

Nutt ve Backoff'un 1992'de önerdiği modelde ilk aşama oldukça önemlidir. Stratejik planlama ekibinden "kurum tarihinin özel öneme sahip boyutlarını yeniden inşa etmeleri" istenir. Bu durumda "eğilimler, olaylar ve yönelimler" gözden geçirilir ve geçmişte nasıl değiştiği, gelecekte de nasıl değişebileceği not edilir. Kurumlar bir kültüre ve tarihe sahiptirler ve kültür ve tarih stratejinin formüle edilmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerdir. İkinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar bir stratejik planlama modelinde bulunan aşamalara benzemektedir. Bu modelde çevre taramasına daha çok yer verilmektedir; ancak bu bir model farklılığından çok vurgu farklılığıdır. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzemektedir. Ancak asıl farklılık paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır (Hughes, 2003:143).

2.1.6.4. Bryson Modeli

Bryson 1995'de özel sektör esinli, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için stratejik planlama yaklaşımı geliştirmiştir. Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, "en iyi durumda stratejik planlama geniş ölçekli bilgi toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve verili kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir." Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı artırır; farklı değerleri ve çıkarları uzlaştırır. Ayrıca başarılı uygulamayı ve düzenli karar almayı geliştirir. Stratejik planlama, siyasal sürece bir takım sınırlılıklarıyla birlikte tamamlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu sınırlılıklar özel sektöre göre daha fazla olabilir; fakat sürecin değerini azaltmaz (Hughes, 2003:141). Bu model esnek, her kurum için kolay uygulanabilir ve paydaş katılımını öngörür.

2.1.6.5. DPT Modeli

DPT'nin 2006 yılında tüm kamu idareleri için hazırladığı "Kamu İdareleri Stratejik Planlama" kılavuzu ile stratejik planlama sürecine yol gösterilmesi amaçlanmıştır. Kılavuza uygun olarak hazırlanan stratejik planlar; makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, sektörel ve bölgesel kriterlerin göz önünde bulundurulması ile birlikte referans belgeler olacaktır (DPT, 2006:3).

DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama süreci modeli Türkiye'de yerel yönetimler tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır (DPT,2006).

Geliştirilen tüm stratejik planlama modellerinin safhaları incelendiğinde, modellerin genel olarak 6 farklı aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar sıra ile;

- a. Organizasyon fonksiyonlarının tanımlanması
- b. Organizasyon yapısının tanımlanması
- c. Değişkenlerin ve kritik işlemlerin analizi
- d. Model kurgusu ve duyarlılık analizi
- e. Performans kriterlerinin belirlenmesi
- f. Uygulama ve performans analizi (Bütüner, 2005:511).

2.1.7. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı

Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan ayrılan özellikleri şunlardır:

- Stratejik planlama kurumun anayasası hükmündedir, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir.
- Geleneksel planlama genellikle dış çevreyi incelememekte; amaçlarını belirlerken iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır. Stratejik planlama ise, dış ve iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır (Nartgün, 2003:288).
- Stratejik planlama, geleneksel planlama anlayışındaki kurumun içine odaklı sorun çözme yaklaşımı yerine, dış çevreden başlayarak kurumun içine bakış açısını getirmektedir (ODTU, 2002:7).
- Stratejik planlama modeli çevrenin talepleri, kurumun istekleri ve kurumun yetenekleri arasında uyum ve dengeyi sağlayan stratejinin saptanmasını sağlar (ODTU, 2002:7).

- Stratejik planlamanın diğer planlamalara göre yeniliklere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlaması daha kolaydır. Bu özelliği ona daha esnek olma özelliğini kazandırmaktadır (Nartgün, 2003:288).
- Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir.
- Stratejik planlama geneldir, çok az ayrıntıya girmektedir. Taktiksel planlama ise, temelde ayrıntılara önem vermektedir (Nartgün, 2003:288).
- Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktiftir. Diğer plan türleri ise reaktiftir (Nartgün, 2003:288).
- Stratejik planlama temel olarak üst düzeyce geliştirilir. Fakat taktiksel planlama daha alt düzey yönetimce gerçekleştirilir (Nartgün, 2003:288).
- Stratejik planlama yeni fikir ve bakış açıları aramaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyut ağırlıklı bir planlama felsefesidir ve önceliği tutarlı ve anlaşılabilir bir gelecek resmi çizmeye vermektedir. Stratejik planlama, çizilen gelecek resmine yönelmek amacıyla yapılacak değişiklikler ve atılacak adımlar belirlerken kurum içinde odaklanmayı getiren bir yaklaşımdır (ODTU, 2002:7-8).

2.1.8. Eğitimde Stratejik Planlama

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 olarak destek vermektedir (Schlechty, 2004). Demokratik toplumlarda eğitim planlamasının ilk amacı; eğitim hizmeti sunulurken herkese fırsat ve olanak eşitliği sağlamaktır. İkinci amaç; ülkenin gereksinim duyacağı insan gücünü esas alarak eğitim öğretimi buna göre yönlendirmek ve gerçekleştirmektir (MEB, 2009).

Eğitim kurumlarının yönetsel anlamda başarılı olabilmeleri yönetimin planlama, örgütleme, eş güdümlenme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını yeni yönetim yaklaşımlarındaki ilkelere uygun olarak yerine getirebilmelerine bağlıdır. Bu açıdan planlama basamağı da yönetim süreçlerinin başında yer almasından dolayı oldukça önemlidir. Planlama; planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan, içinde bulunulan nokta ile varmak istenilen nokta arasındaki

boşluğu dolduran köprüdür. Planlama ise, bu köprüyü çevresel öğeleri de dikkate alarak inşa etme çabasıdır (Genç, 2004:91). Strateji kavramı da eğitimde son 10-15 yıldır planlama ile ilgili bir dizi eylemi daha etkili yerine getirmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Ensari, 2005:20).

Okullar içinde bulunduğu ortamdan, sosyal, kültürel, siyasal faktörlerden etkilenen ve aynı oranda içinde bulunduğu toplumu etkileyen kurumlardır (Akgemici, 2008). Bu nedenle okulların işlevsel olma özelliğini sürdürebilmeleri için stratejik plan yapmaları kaçınılmazdır (Arslan, 2009). Çünkü gelişen ve değişen çevre koşullarına göre okulların etkili ve verimli bir eğitim sunması, okulun geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejiler geliştirmesine bağlıdır. Bu amaçla Türkiye’de MEB’e bağlı kamu okulları ve özel okullar söz konusu kanun ve yönetmelikler gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Okulların stratejik plan hazırlama ve uygulama çalışmalarına ışık tutabilmek için, 2006 yılında, MEB’in Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından, “Stratejik Planlama Hazırlık Programı” ve 2007 yılında, MEB’in Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığınca “Planlı Okul Gelişim Modeli (Okulda Stratejik Yönetim)” hazırlanmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.2.1. İletişimin Tanımı ve Amacı

İletişim kavramı, Latince “communis” kavramından gelmektedir. Communis kavramının kökeninde “common” -ortak- sözcüğü vardır. İletişim semboller yoluyla anlamların iletilmesidir. Bu yönüyle iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına gereksinim vardır (Tutar, 2009:2). “İletişim, Latince bölüşmek anlamına gelen (communis) kelimesinden çıkarılmış bir terimdir. Bu kaynaktan bakıldığında iletişim (communication); bilgi, fikir ve davranış gibi kapsamın bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar olarak tanımlanabilir. Bu terimi haberleşme olarak çevirmek anlamını daraltmaktır; çünkü bireyler ve gruplar arasındaki her tür ilişki iletişim sayılabilir” (Bursalıoğlu, 1991:116-117). İletişim, ortak göstergelerle anlamların ortaklaştırılması sürecini ifade eder (Türkmen, 2000:10).

İnsan ister tek başına ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim; ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlenmek, ya da yalnızca anlatmak için olsun asıl amaç, bilgi verme ve karşıdakini etkilemektir.

Öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurarız. Bunlar dışında yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı da iletişim kurarak karşılarız. Kısacası insan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008:17).

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkanı bulurlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:25).

Alan yazında iletişime ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (2006) göre iletişim kavramı; bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve iletişim anlamına gelmektedir. Aslında iletişim batı dillerinde kullanılan *communication* kelimesinden gelmektedir. İletişim, en kısa tanımıyla bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir (Mısırlı, 2008:1). Özgan ve Aslan (2008:89) iletişimi; konuşma, işaret ve yazı yoluyla mesaj ve düşüncelerin değişimi olarak tanımlamaktadır.

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı, ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010:413). İletişim; insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Durgun, 2006). İletişim, bilginin farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman ve Ünsal, 2005:19).

İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, düşünce ve duyguların başka fertlerle paylaşılması sürecidir. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içersinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Yatkın ve Yatkın, 2006:1). İletişimi kısaca, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlayabiliriz (Dökmen, 2005:19).

İletişimin tanımı gibi amacı da farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Zıllıoğlu (2003:21) iletişimin temel amacını, insanın çevresi üzerinde etkili olması isteği ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinlik olarak ifade etmiştir. Tutar ve Yılmaz (2004:5) ise, iletişimin esas amacını karşı tarafın tutum ve

davranışlarında değişiklik yapmak için anlaşılabilir mesajlar göndermek olarak yorumlamıştır.

Gizir (2007)'e göre ise temel amaç; bireyler arası teması sağlayarak onların bilgi alışverişinde bulunmaları ve böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmeleri ya da değiştirmelerini sağlayarak onların çevreleriyle etkileşime geçmelerine ve çevrelerini yönetmelerine olanak sağlamaktır. Bu süreç kişilerarası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir. İnsan toplum içinde yaşayan bir varlıktır ve amaçlarına çevreyle iletişim kurarak ulaşır. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden doğar. Bu nedenle iletişim kurarken asıl amaç, bilgi vermek ve karşındakini etkileyebilmektir (Tutar, 2009:87).

İletişimin amacı; iletişimde bulunan insanların kendilerini ifade edebilmelerinin mutluluğunu yaşamaları, anlaşıldıklarını hissetmeleri, iletişim halinde buldukları kişiyi etkilemek istemeleri, hatta onun davranışında değişiklik yapmak istemeleridir. Yani iletişim var olma sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2010:122).

2.2.2. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

“İletişim süreci; gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama değerlendirme ve geri beslemeden oluşur. Bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi için; mesajı ileten bir göndericinin olması, göndericinin göndereceği mesajı sembollere dönüştürüp, yani mesajı kodlayıp, uygun aracın seçilerek seçilen kanal aracılığıyla gürültü gibi olumsuz dış faktörleri dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması gerekir. Ayrıca örgütsel iletişimin açık ve güvenilir olup, saygı çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Bu şekilde gerçekleştirilen bir iletişim bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır” (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:4; Goebel, Marshal ve Locander, 2004:33).

2.2.2.1. Kaynak

Kaynak, kendisine dışarıdan gelen veya zihninde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurumdur (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008:160). İletişim ilk önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre,

bir mesaj oluşturur; yani mesajı iletmeden önce onu “kod”lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj halinde kanalı kullanarak alıcıya gönderir.

Kişiler arası iletişim, gönderici ya da alıcı olarak en az iki kişiyi gerektirir. Kişiler arası iletişimin alıcısı ikiden fazla olabileceği gibi, göndericisi de ikiden fazla olabilir. Gönderici, mesajı alıcının algılamasına göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, onun için gürültüden öte bir anlam ifade etmez (Tutar, 2009:40).

Tutar ve Yılmaz’a (2004:54-70) göre iletişim sürecindeki kaynağın sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

1. Kaynak bilgili olmalıdır: Kaynak, alıcının almasını istediği mesajın içeriği konusunda bilgili olmalıdır. Mesajın içeriği konusunda donanımlı olan kaynak, alıcı üzerinde beklenen etkiyi ve değişimi meydana getirebilir.

2. Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır: Kaynak, alıcının almasını istediği mesajın nasıl kodlanacağı ve mesajın iletimi sırasında kullanacağı sembollerin anlamını bilmelidir. Sembol ve kodlama konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan kaynak, iletişim sürecinde anlam karmaşasına yol açabileceği gibi mesajın istenmeyen boyutlara doğru yol almasına neden olabilir.

3. Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır: Kaynağın göndermek istediği mesaj, içinde bulunduğu statü ile uyumlu olmalıdır. Gönderilen mesaj, kaynağın konumu ile uyumsuzsa mesaj alıcı üzerinde beklenen etkiyi sağlamayacağı gibi iletişimde sıkıntı da medya getirebilir.

4. Kaynak tanınmalıdır: İletişimde beklenen etkinin oluşması için alıcı, kaynağı tanımak ister. Olumlu kişiliğe sahip kaynağın gönderdiği mesaj, alıcının olumlu değerlendirmelerde bulunmasını sağlayacaktır. Olumsuz özelliklere sahip olan kaynak, alıcı üzerinde beklenen etkiyi gerçekleştiremeyecektir.

2.2.2.2. İleti (Mesaj)

Mesaj, iletişim sürecini başlatan kaynağın alıcıya ulaştırırken kullandığı sembol ve işaretlerdir. Mesaj teriminin birçok anlamı vardır. Örneğin mesaj, herhangi bir yerde açığa vurulan bir dizi sözcük ya da imgeyi ifade eder. Mesaj, göndericinin fikirlerinin ve isteklerinin sembollere dönüşmesi halidir. Sembollerin tek başlarına bir anlamları yoktur (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008:23). Etkin bir mesajda şu özellikler bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:28) :

- Spesifik ve doğru olmalı,

- Dürüst olmalı,
- Mantıksal olmalı,
- Tam olmalı,
- Az ve öz olmalı,
- Zaman çerçevesi olmalı,
- İlgili olmalı,
- Zamanlı olmalı,
- Geri bildirim içermelidir.

2.2.2.3. Kodlama (Çözümleme)

Kodlama, mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması süreci olarak tanımlanabilir. Çözümleme, alıcının kendisine ulaşan mesajı algılayıp kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirmesi, yorumlaması ile ilgilidir. Mesajın alıcı için yeni olup olmaması, diğer mesajlardan farklılığı ya da benzerliği, alıcının kişisel ihtiyaçları, beklentileri, geçmiş deneyimi gibi faktörlerde mesajın yorumlanmasında etkili olur (Arısoy, 2007:12). İletişim sürecinde iletinin kodlanması:

- Çok kısa,
- Çarpıcı,
- Dikkat çekici,
- Kolay,
- Akılda kalıcı olmalıdır (Mutlu, 2004:184).

2.2.2.4. Kanal

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yoldur. Günümüzde birçok kanaldan söz edilmektedir. Etkin ve verimli iletişimden söz edebilmek için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır (Özgen, 2003:101).

İletişim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılırlar.

Alıcı, kodlamayı anılan beş duyusunu kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj görülebilir, dokunulabilir, duyulabilir vb. bir özellik taşıyabilir. Vericinin ve alıcının iletişim sırasında kullandıkları duyu organlarının sayısı ne kadar çok olursa iletişimin etkisi, doğruluğu da o oranda artar (Başaran, 1992:157).

2.2.2.5. Alıcı (Hedef)

Kaynaktan gelen iletileri alıp yorumlayan ve bunlara sözlü ya da beden dilini kullanarak tepkide bulunan kişi ya da gruplardır. Hedef, mesajı alan kişidir. İletişim sürecinin, karşılıklı bir süreç olduğunu düşündüğümüzde kaynağın hemen karşısında hedef bulunmaktadır. Hedef, kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır (Zıllıoğlu, 2003:98).

2.2.2.6. Geri Bildirim

Geri bildirim, kaynaktan gelen uyarıcıya karşı alıcının tepkide bulunmasıdır. Geri bildirim, kaynağın gönderdiği sözlü ya da sözsüz mesajların alıcı üzerinde ne derece etkili olduğu konusunda bilgi verir. Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşür. Geri besleme veya cevap, göndericinin mesajının alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar. Geri besleme ile kaynak, alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajının içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir (Eren, 2008:360). Etkili geribildirim;

- Kendine özgü, kesin, açık ve nettir. Genele yönelik değildir.
- Bireyleri veya bireylerin niyetlerini değil; belirli bir davranışı temel alır.
- Uygun zamanda yapılır.
- Etkili iletişim esastır.
- Bireyleri eleştirmek yerine,onlara yardımcı olmayı amaçlar (<http://www.kariyer.net>, prg:2).

2.2.2.7. Gürültü

Çevre iletişim sürecini etkileyen bütün koşulları içerir. Çevre koşulları, iletişimi bozma özelliği taşıması nedeniyle önemlidir. İletişimi bozan en önemli

çevre koşulu gürültüdür. İletişim sürecinde ortaya çıkan her tür engelleyici duruma gürültü denir. Gürültü mesajın algılanmasını engelleyen, onu bozan, yanıltan ve diğer mesajlarla karıştıran faktörlerdir. Gürültü, mesajın algılanmasını zorlaştırır. Biriyle konuşurken radyonun çalışması bir gürültü örneğidir. Gürültü mesajın anlamlandırmasını zorlaştıran veya azaltan faktörlerdir. Gürültü dahili bir faktör (alıcının dikkatini yoğunlaştıramaması) olabileceği gibi, dışsal bir faktörde olabilir. Gürültü iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilir. Gürültü açık bir dış engeldir (<http://iletisimbilimleri.blogspot.com.tr>, prg:23).

Bir kaynak, bir mesajı anlamak ve iletmekten yoksun ise gürültü yaratır. Anlam, yeterli sembollerle temsil edilmiyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Gürültü yukarıdaki sayılanların dışında: fiziksel gürültü, nöro-fizyolojik gürültü ve fizyolojik gürültü olarak üçe ayrılabilir. Fiziksel gürültü; dış dünyadan gelen ve iletişimi engelleyen insandan veya çeşitli araçlardan, somut nesnelere kaynaklanan gürültüdür. Gürültü, mesaj alımını engeller. Fiziksel gürültü genellikle mesaja ciddi bir zarar vermez. Çünkü onun varlığının farkındayızdır. Evimizde, odamızda ve büromuzda sese karşı bazı tedbirler alırız. Fakat bazı durumlarda gürültü kültürel olabilir. Bu durumda gönderici ve alıcı arasında bir gürültü, yeni bir iletişimsizlik başlar ve bu nedenle hem gönderici hem de alıcı olan şeyin farkına varmaz. Kültürel gürültü, dildeki ve gelenekteki farklılıklardan kaynaklanabilir. Nöro-fizyolojik gürültü ise, çeşitli biyolojik rahatsızlıklardan kaynaklanabilir. Kişinin kulaklarının ağır işlemesi nedeniyle ortaya çıkan gürültü, nöro-fizyolojik gürültüdür. Burada gürültünün etkisinde kalan hedef durumdaki dinleyicidir. Diğer bir gürültü biçimi de psikolojik gürültüdür. Psikolojik gürültü, ön yargılı birinin mesajı doğru algılamamasından kaynaklanan gürültü olabileceği gibi, dikkat dağınıklığından kaynaklanan bir gürültü biçimi de olabilir (<http://iletisimbilimleri.blogspot.com.tr>, prg:24-25).

2.2.3. İletişim Türleri

Dökmen (2005:21)'e göre, iletişimin dört türü vardır. Bunlar; kişi içi iletişim, kişiler arası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimidir.

2.2.3.1. Kişi-içi İletişim (Kişisel İletişim)

Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kendisi hakkında sahip olduğu algılamayı sorgulayarak yaşantısı ve karşılaştıkları hakkında kendisine sorular

sorarak cevaplar üretmesi, bir iç iletişim sayılabilir. İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim, önce kendi içinde başlar. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, hedef olduğunda da gelen bilgileri yorumlamaya çalışan insan, her iki durumda da içsel iletişimi sağlayarak iletişim sürecini başlatır (Dökmen, 2005:24-25). Kişi-içi iletişim kişinin kendisini merkeze alır ve kişi, bu iletişim türünde hem kaynak hem de hedef konumundadır. Kişi- içi iletişim, “simgelerin; bir kişinin dışa vurulmayacak şekilde, sadece kendi içinde üretimi, iletilmesi ve kod açımının yapılarak yorumlanması” olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim sürecinde oluşan mesajlar kişinin düşünceleri ve hislerinden meydana gelir (Mutlu, 2004:186).

2.2.3.2. Kişilerarası İletişim

İnsan, kendini ve dışını tanımaya başladığında ilk ve en yoğun ilişkide bulunduğu çevre kişiler arası olandır. Çeşitli örgütlü yer ve zamanda iki (veya ikiden fazla) kişi arasında olan ilişki ve bu ilişkinin olmasını sağlayan iletişim, kişiler arası iletişimdir. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir. Katılanlar birbirlerinden en üst düzeyde geri besleme alırlar. Roller esnektir. Çünkü taraflar karşılıklı olarak gönderici ve alıcı konumuna geçerler (Tutar, 2009:76). İletişimde en fazla kullanılan tür kişilerarası iletişimdir. Okul yönetiminde ve örgüt içi etkileşimin sağlanmasında en önemli pay kişilerarası iletişime aittir. Başarılı bir örgüt yönetiminin yolu kaliteli bir şekilde gerçekleştirilen kişilerarası ilişkiden geçmektedir.

2.2.3.3. Kitle İletişimi

Birtakım bilgilerin sembollerin birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir (Dökmen, 2005:38). Kitle iletişimi, ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplumdaki bireylerin kitle iletişim araçları ile sağladıkları iletişimdir. Kitle iletişiminde pek çok kişiye aynı anda ulaşmak mümkün olduğu için bu iletişim türü kitle iletişimi adını almıştır. Gazete, radyo-televizyon, dergi, broşür ve kitap kitle iletişim araçlarıdır.

2.2.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, 1960'larda ve 1970'lerde akademik bir alan olarak tanınmaya başladı. Örgütler iletişim süreçlerinin sonucunda; organizasyon üyeleri

tarafından paylaşılan bilgi veya organizasyon üyelerinin ilgilendiği aktiviteler olarak ortaya çıkmaktadır (Taylor, 1999). Örgütsel iletişim örgütsel yapıyı ve çevreye uyumunu desteklemekte ve örgütün hedeflerinin başarılması için işletilmektedir (Shelby, 1993). Örgütsel iletişim; bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, veri, algı, anlayış ve yaklaşım aktarımı; bu aktarma işlemindeki her türlü metot, araç, gereç ve yöntem; söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanallar ve yazılı, sözlü-sözsüz mesaj biçimlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Can, Asan ve Aydın, 2006; Koçel, 2003; Yeniçeri, 2006).

Örgütsel iletişim; örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (Türkmen, 2000:40).

Ünüvar ve Bilge (2009) tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise, örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmelerini sağlayan iletişim türüdür. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan insanların aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü bulunan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.

Örgütsel iletişimin hem çalışanlar hem de müşteriler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerin öneminden dolayı örgütsel iletişimi güçlendirmek için; kurum içi yazışmalara, yönetimle iletişim süreçlerine, eğitim programlarına ve organizasyonun çevresi tarafından tanınmasına yönelik tanıtım faaliyetlerine giderek daha fazla önem verilmektedir (Unzicker, Clow ve Babakus, 2000). Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Arısoy, 2007:22):

- “Yönetim görevini yerine getiren kişilere karar alma sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından bilinmesini ve uygulanmasını sağlar.
- Çalışanların çalıştığı örgüte karşı aidiyet duygusunun oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlar ve hizmet kalitesini artırır.
- Çalışanlardaki iş tatminini ve iş yeri performansını artırır.
- Çalışanlar arasındaki paylaşımda bulunma duygusunu artırır.

- İş ortamındaki gerginliği azaltır.
- Örgütsel değişime karşı duyulan kaygıyı azaltarak güveni artırır ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına imkân tanır.
- Verimliliği ve etkililiği artırır.”

Örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Ekinci, 2006:14):

- Yönetici ve çalışanların kuruluşun temel uygulamalarının, sorunlarının ve amaçlarının farkına varmalarının sağlanması,
- Kuruluş ve çalışanları etkileyecek önemli gelişmeler hakkında gerek yöneticiler gerekse çalışanların bilgilendirilmesi,
- Dayanışmanın sağlanması ve çalışanların cesaretlendirilmesi,
- Çalışanların yönetime katılmalarının sağlanması, bilgilendirme isteklerinin gerçekleştirilmesi.

2.2.5. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim türlerini amaçlarına göre ve yapılarına göre farklı şekillerde gruplamak mümkündür. Amacına göre; etkileme, ikna, bilgi verme ve birleştirme gibi örgütsel iletişim biçimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel iletişim, yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan türde karşımıza çıkmaktadır (Goebel, Marshall ve Locander, 2004:32).

2.2.5.1. Amaçlarına Göre İletişim Türleri

Amaçlarına göre iletişim türleri ve işlevleri şu şekilde ifade edilebilir (Altınöz, 2009:218-224):

1. Bilgi sağlayıcı iletişim: Bilgi değişimi, iletişim tarzlarının en temeli olarak düşünülmektedir. Bilgi kişinin arkadaşları ve çevresiyle uyumu için gereklidir. Öte taraftan örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için çalışanların neyin niçin ve nasıl yapılacağına dair bilgiye ihtiyaçları vardır.

2. İnandırıcı-etkileyici iletişim: İnandırma; kişilerin tutumlarını, fikirlerini, insan davranışlarını ve karşılıklı etkileşimlerini sağlayan süreçtir. Diğer taraftan etkileme, amaçlar dışında uzun sürede insan davranışlarının ve tutumlarının değiştirilmesidir. İletişim etkileşim amaçlı olduğunda iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi

bilinçli olarak eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür. Yönetimsel ve eğitsel iletişimler etkileşim amaçlıdır.

3. Eğitici iletişim: Yöneticiler çalışanlarını sadece bilgilendirmezler, aynı zamanda onların davranışlarını da şekillendirirler. Örgüt amaçları doğrultusunda görev yapabilmek için iş görenlerin eğitime ihtiyacı vardır. Eğitici iletişimin faydalı olabilmesi için, müdür ve öğretmenler arasındaki iletişimin pozitif olması gerekmektedir.

4. Değerlendirici (objektif) iletişim: İnsanların iş içindeki arkadaşlıkları sosyal yaşamlarında iletişimi olumlu etkiler. Kişileri örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirir ve anlamlı bir bütünlük sağlar.

2.2.5.2. Yapılarına Göre İletişim Türleri

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri altında incelenmektedir. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir (Ada, Alver ve Atlı, 2008:490-491).

Örgütsel iletişim genel olarak formal ve informal olarak iki kategoride toplanabilir (Gürsel, 2006:57). Örgütün informal yanı, kişiler arası ilişkilerden meydana gelir ve informal iletişim yoluyla işler. Bu yan; araştırma, değişme ve bireyin doyumunu yansıtır. İnfomal yanın özelliklerine göre bireyler kişiler olarak kabul edilir. Araçlardan çok amaçlara önem verilir, ifadeler serbest, işbirliği içtendir. Sınırlama azdır, fakat formal yan özel ve kapalıdır (Bursalıoğlu, 2010:23).

2.2.5.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel iletişim kanalları; yönetim ve çalışanlar ile çalışanların kendi içinde gerçekleşen iletişimlerin dikkate alınmasıyla dikey, yatay ve çapraz olarak üç grupta incelenmektedir (Robbins ve Coulter,2003:293).

A. Yatay İletişim

Yatay iletişim kurumda aynı düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir. Bir kurumda eşit düzeyde ya da çok yakın düzeylerde çalışanlar arasındaki iletişime odaklanır. Kurumun tamamına yayılan bir iletişimdir (Gülner,

2007:42). Yatay iletişimin en önemli rolü, aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yüklenmiş organları zaman zaman bir araya getirerek işletme için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olmasıdır (MEB, 2012:18). Koordinasyon yönünden önemli olan yatay iletişimi şu faktörler engellemektedir (Gürsel, 2006:58):

- a) Uzmanlaşma yatay iletişime olumsuz etkide bulunur. Uzmanlaşan kişilerin bağlılıkları birinci derecede örgüte değil, ait oldukları bölüm ya da gruba olmaktadır. Ayrıca uzmanlaşmış mesleklerin kendine özgü düşünce çerçevesi ve teknik dilleri vardır ki bunlar iletişimi engelleyen faktörlerdir.
- b) Örgütlerdeki aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasında doğal bir yarışma vardır. Yarışmanın verim üzerinde belli bir dereceye kadar olumlu etkisi vardır. Ama dikkatleri tüm örgütün amacından çok birim amaca yönelteceği için olumsuz etkileri vardır.

B. Dikey İletişim

Dikey iletişim kurumdaki farklı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimi içerir. Dikey iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasında aşağı ve yukarı doğru iletişime odaklanır. Bu konuda en çok rastlanan aşağı doğru olan, bir başka ifade ile üst noktalarda yer alan yöneticilerin otorite yoluyla daha alt mevkilerde çalışanlara yönelik ilettiği mesajlardır (Gülner, 2007:42).

Dikey iletişim, emir-komuta hattı boyunca, farklı hiyerarşik düzeylerdeki "ast" ve "üst"ler arasındaki mesaj akışını içerir. İşletmenin kendine özgü örgüt şemasında belirlenen hiyerarşik yapıda bu kanallar "Yukarıdan aşağıya" ve "Aşağıdan yukarıya" olmak üzere iki yönlü işler. "Yukarıdan aşağıya" astların neyi, nerede, nasıl yapacaklarını içeren (emir, yönerge, politika, plan) mesajlar iletilir. İletişim tek yönlüdür. Aşağı doğru iletişimi sağlamak amacıyla, organizasyonda broşür, yayın, temim, mektup, sirküler, personel el kitabı, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar gibi birçok araç kullanılabilir. Yine aynı amaç ile radyo, televizyon, film, projeksiyon ve konferanslardan yararlanılmaktadır. Genellikle burada her iletişimde olduğu gibi sözlü ve yazılı araçların birlikte kullanımı tercih edilmektedir (MEB, 2012:17).

"Aşağıdan yukarıya" ise, genellikle astların görevleriyle ilgili dilek, istek, öneri, sorun ve sonuçlara ilişkin mesajlar iletilir. Yukarı doğru iletişim olmadan yönetim bir boşluk içindedir ve mesajların doğru olarak alınıp alınmadığını ya da

organizasyonda başka sorunlar olup olmadığını bilmeden çalışır. Yukarıya doğru iletişimde, astlar kendilerinden istenen raporlar ile şikâyetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere iletirler. Dolayısıyla şikâyet kutuları, öneri sistemleri ve raporlar bu tür iletişimde kullanılan araçlardır. Bu açıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişim için bir tür geriye bilgi akışı (feed-back) işlevi görmektedir. Görüldüğü gibi yukarı doğru iletişim bilgi verici ve raporlayıcı bir nitelik gösterirken, aşağıya doğru iletişim faaliyetleri başlatıcı ve esas olarak emredici bir nitelik göstermektedir (MEB, 2012:17).

C. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim ise farklı çalışma birimlerindeki birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir (Gülner, 2007:42). Çapraz iletişim özellikle proje tipi organizasyonlarda görülen bir iletişim türüdür. Bu iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Organizasyon yapısında aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki mesaj alış-verişini ifade eder. Burada hiyerarşi atlanmış gibi düşünülebilir, ama zaman kaybını önlemek ve iletişim sistemini gereksiz mesajlarla yüklü tutmamak için bu tür iletişime başvurulması yararlı olmaktadır (MEB, 2012:18).

2.2.5.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim

Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişisi yoluna gidilebilir. Bazen işleri hızlandırmak için bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımı yoluyla gerçekleşen ve örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir (Şimşek, 1997: 199). Başka bir ifade ile biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin, diğer bir ifade ile örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robins ve Coulter, 2003:293). Bu tür iletişim, örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğar ve bir üst otoritenin haberi olmaksızın bilgiler paylaşılır (Atak, 2005:62).

Biçimsel olmayan iletişim sisteminin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (MEB, 2012:19):

- Bu iletişim sistemi her örgütte mutlaka vardır.
- Bu sistemde iletişim çoğunlukla "sözlü" dür, konuşmaya dayalıdır.
- İletişim daha hızlıdır.
- Sanıldığının aksine mesajların doğruluk oranı oldukça yüksektir.
- Ancak yanlışlık ve eksiklikler genellikle önemli konulara ilişkindir. Bu, tüm mesajın anlamını bozabilir.
- Bu kanallarda iletilen mesajlara "söylenti" adı verilir. Söylenti, "belirli standart ve kanıtlara dayanmayan haber veya mesaj" demektir.
- Biçimsel olmayan (informal) iletişim biçimsel iletişimi tamamlar, bazen onun yerine geçer. Bazen de biçimsel iletişimi bozucu ve engelleyici bir etki gösterir (Temelsiz söylentiler, bazen biçimsel mesajlarla -sözgelimi yöneticinin yazılı ve sözlü açıklamasıyla- çelişir ve buna rağmen bireylerce daha inandırıcı bulunabilir).
- Bir konu belirsiz ve kişiler için cazip olduğu ölçüde söylentinin ortaya çıkma ihtimali yükselir.

2.2.6. Örgütteki İletişim Engelleri

Etkin ve sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasını engelleyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; kişisel, teknik ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:175). İletişim engellerini ortadan kaldırmak için bireylerin ya da örgütlerin ilk aşamada bazı yöntemleri uygulamaları gerekmektedir. Bunlar (Tutar ve Yılmaz, 2010:87):

- Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayabileceği ve algılayabileceği şekilde kullanılmalıdır.
- Kaynağın gönderdiği mesajlar yalnız sözlü olmamalı; aynı zamanda çizim, resim, yazı gibi semboller şeklinde de olmalıdır.
- Kaynağın gönderdiği mesajlar alıcının ilgisini çekecek şekilde biçimlenmelidir.
- Mesaj alıcıyı etkileyecek türden bir kanalla gönderilmelidir.
- İletişim çevresi iletişime elverişli duruma getirilmelidir.
- Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir.

2.2.6.1. Kişisel Engeller

İletişim sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) de zaman zaman iletişimde engel olabilmektedirler. Gönderici ve alıcı birer insan olduğuna göre bu ikisi arasında her zaman bir perde bulunduğu söylenebilir. Özellikle kendi deneyimlerine ve mesajı gönderen hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak alıcı gönderilen mesajı değişik biçimde algılayabilir. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajı oluşturmada seçilen (kullanılan) sembolleri etkiler. Diğer taraftan bireylerin duygusal durumları da iletişimi engelleyebilir. İletişim sürecindeki alıcının mesajı aldığı an kendini nasıl hissettiği, mesajı yorumlamasını etkileyecektir (MEB, 2012:36).

Kişisel engellerin başında güven ve güvensizlik problemi gelmektedir. Alıcının, mesajı gönderen kaynağa karşı bir güveni yoksa gönderilen mesajı değiştirebilir ya da ihmal edebilir. Başka bir ifadeyle kaynak ve alıcının kişilikleri, birbirlerine karşı tutumları, inançları, güvenleri, önyargıları gönderilen mesajların farklı anlamlara gelecek şekilde değerlendirilmesine ve dolayısıyla yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır.

2.2.6.2. Teknik Engeller

İletişim kanallarının çoğu, pek çok teknik kargaşadan ötürü mesajın ertelenmesine kaybolmasına ya da anlaşılmasına sebep olur. Bilgi ve iletişimin aktarılmasında oluşan teknik problemlerle uğraşan yeni bir bilim dalı ortaya çıkmıştır ve buna “Sibernetik” denmektedir. Bu bilim dalı bilgisayarların gelişmesi ve bilgi aktarılmasında kullanılması ile birlikte gelişmiş ve yeni bir mühendislik dalı olan “İletişim Mühendisliği”nin ortaya çıkmasına temel teşkil etmiştir. İletişimin teknik problemlerini ifade etmek için Fransızca kökenli ve sistem karmaşası, kaos, anlamına gelen “entropie” (okunuşu antropi) kelimesi kullanılır. Antropi’ ye neden olan sorunların başında “gürültü” gelmekte ve mesajın iletilmesi ve algılanmasında belirsizliklere sebep olmaktadır. Gürültünün dışında yine Antropi’ ye neden olan başka sebepler de vardır. Örneğin bazı büyük işyerlerinde çok sayıda mesajın yukarıdan aşağıya doğru akışı sırasında mesajın bozulması da iletişimin teknik bir engelidir (<http://www.bilgekoyun.com>, prg:26).

İletişimin teknik problemleri, iletişim sürecinde şifreleme, filtreleme, mesajı iletme, kullanılan kanal, deşifre problemleri ve geri bildirim gibi faktörler iletişimin teknik engelleridir. İletişim kanalları teknik kargaşa nedeniyle mesajın

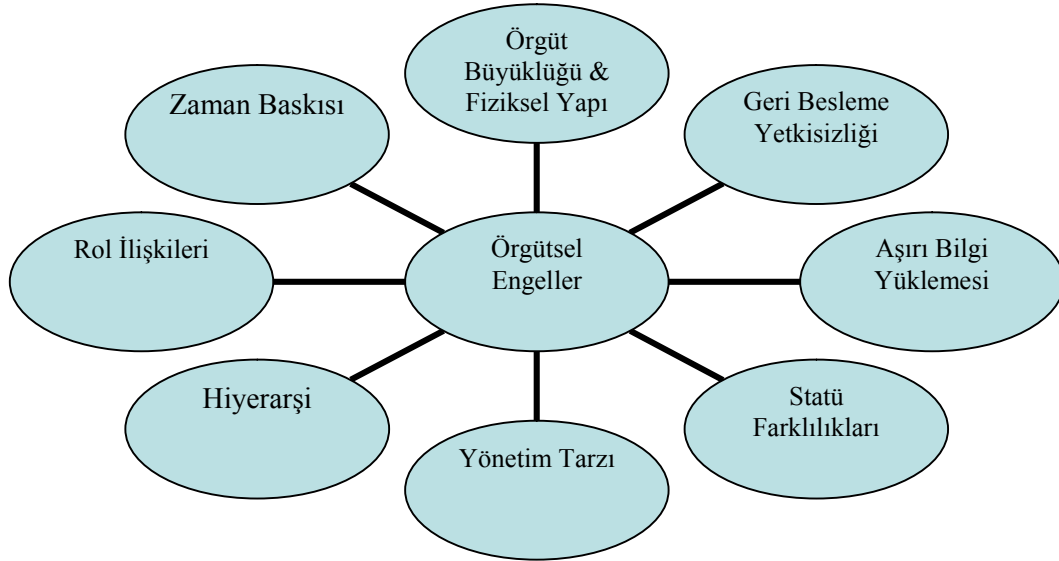
kaybolmasına, ertelenmesine veya yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. İletişimdeki teknik problemleri ifade etmek için kaos anlamına gelen “entropi” kavramı kullanılmaktadır. Entropiye neden olan sorunların en önemlisi gürültüdür (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008:61-62).

2.2.6.3. Örgütsel Engeller

Örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin işlemlerini engelleyen bir diğer faktörde örgütün yapısıdır. Örgütteki iletişimi engelleyen etmenler şunlardır (Özdemir, 2013):

- Örgütün büyüklüğü merkezden yönetimi azaltır ve iletişimi güçleştirir.
- Mesaj alışverişinin çok olması ve mesaj zincirinde kopuklukların olması iletişimi güçleştirir.
- İhtiyaçtan fazla kişinin çalıştırılması ve bu kişilerin net görev tanımlarının belirtilmemiş olması iletişimi engeller.
- Yönetimde çok başlılık ve yönetici fazlalığı da iletişimi güçleştirir.

Şekil 2.2’ de kaliteli iletişimi engelleyen örgütsel engeller gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller (Elgüner Çedikçi ve Fener Çedikçi, 2011:38)

2.2.7. Örgütsel İletişim Yöntem ve Araçları

Örgütsel iletişim için kullanılan yöntem ve araçlar; yazılı, sözlü ve görsel olmak üzere üç farklı kategoride incelenebilmektedir.

2.2.7.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, aktarılmak istenen mesajın yazılı biçimde iletilmesidir. Kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişim aracıyla aktarılır. Genelde eğitim kurumlarının resmi iletişimde kullandığı temel iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimiyle yöneticiler tüm çalışanlarına aynı emri ve bilgiyi aktarabilirler. Bu belgeler ilerisi için bir kanıt niteliği taşır (Akar, 2002:16). Bu iletişim türü eğitim ve öğretim kurumlarındaki resmi iletişimi temsil eder. Yazılı iletişim yolu ile gönderilen mesajlar kalıcıdır ve etkisi daha uzun sürelidir (Özdemir, 2013).

Mesajın kalıcı olması ve istenen durumlarda iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesini sağlamak için yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

Yazılı iletişim araçları; günlük yazışmalar, dağıtılan sirküler (genelge), yönetmelik, tüzük, tutanak, özel veya resmi mektuplar, işletme gazetesi, duyurular, broşür, bültenler, formlar el kitabı, katalog, teklif ve şikayet kutuları, afiş, basın ilanları, ilan tahtaları ve yazılı rapor olabilir (MEB, 2012:22).

2.2.7.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim; yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler, oryantasyon (yetiştirme, eğitime) programları gibi çeşitli biçimlerde kurulur (Tutar, 2009:87).

Yüz yüze görüşme, toplantı, genel görüşme, seminer, panel, telefon sözlü araçlardandır. Bu tür araçlar iletişimin hızını artırır, ancak belge sunulmaması ve belirsizlik oluşturması gibi sıkıntılara yol açabilir, bazen de zaman kaybı yaşanmasına neden olabilir.

Sözlü iletişim araçlarından bazıları şunlardır (MEB, 2012:26-27):

Konferans: Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak sözlü bilgi akışını sağlayan bir araçtır.

Seminer: Konferansa göre daha uzun sürelidir ve çoğu zaman eğitim amaçlarına dönük olarak gerçekleştirilir.

Görüşme (Mülakat): En az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak ifade edilebilir. Görüşmede genellikle herhangi bir anda bireyin

duygusal ve zihinsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır.

Toplantılar: Görüşmenin daha geniş bir modelidir. Üç veya daha fazla kişinin bir araya gelerek bir çalışma içine girmelerine toplantı denilir. Toplantılarda etkinlik için katılanlara konuşma fırsatı verilmeli ve toplantılar zamanında başlanıp, zamanında bitirilmelidir. Etkin düzenlendiğinde toplantılar hem işletmeye hem de katılanlara yararlı olmaktadır.

Telefon Görüşmeleri: Telefon iletişimi, örgütün dışa açılan bir penceresi ve iç iletişime duyulan gereğin bir göstergesidir. İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır. Telefonla iletişimde iletinin karşı tarafa çok hızlı aktarılması en önemli unsurdur.

2.2.7.3. Görsel İşitsel İletişim Araçları

Görsel-işitsel iletişim araçları, iletişim ve eğitim alanlarında kullanılan araçları içermektedir. Kurum içi anons ve radyo sistemi hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayınının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirilir. Video, slayt, tepegöz, episkop, flip-chart, gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılır (Ekinci, 2006:23).

2.2.8. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Eğitimde başarıya ulaşmanın temel yollarından birisi kurum içerisinde olumlu bir iletişim ortamı sağlamaktır. Gerek insan hayatında gerekse örgütlerin hayatında iletişim vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan örgüt yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli bir örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, öğretmen ve diğer çalışanların ve en önemlisi de öğrencilerin başarısını artıracaktır. Özellikle yönetici ve öğretmen arasında kurulan olumlu iletişim eğitimde verimliliği etkilemektedir. Bu noktada okul yöneticilerine ve öğretmenlere bazı sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırma, okul yöneticilerinin temel görevidir (Okutan, 2003). İletişim süreçlerinde okul müdürlerinin çeşitli engellerle mümkün olduğunca karşılaşmaması, iletişimin kalitesi açısından gereklidir. Bu

bağlamda, okul müdürlerinin birtakım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir.

İletişim becerileri; kişinin haklarını, gereksinimlerini, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, gereksinimlerine ve memnuniyetine zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve açık iletişim kurabilmesini sağlayan becerilerdir. Yönetici açısından bakıldığında ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşim içindeyken onları çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir (Hargie, 2011: 20-24). Bu bağlamda okul yöneticisi, motivasyon gerektirecek durumların saptanmasında ve motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkili araç olan iletişimden faydalanmak zorundadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). İletişim örgüt liderleri tarafından kullanılan bir araç niteliğine sahiptir. İletişim olmadan liderlik sergilenemez. İletişim yoluyla lider çalışanlarının akademik ve okul gelişim konularına odaklanmalarını sağlayabilir. Amaçların ve niyetlerin organizasyon içinde nasıl bilinir hale geldiği ve benimsendiği liderin iletişim süreçlerini nasıl algıladığına ve kullandığına bağlıdır (Ärlestig, 2007).

Yöneticilerin iletişim süreçlerini kullanma amaçları (Bursalıoğlu, 2010:110):

- 1) İnsan davranışını değiştirme,
- 2) Örgütte bir haberleşme ağı kurma,
- 3) Kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme,
- 4) Yetkinin görevlerini gerçekleştirme,
- 5) Etkili bir koordinasyon sağlama olarak sıralanabilir.

Yapılan araştırmalar, iletişim becerileri daha güçlü olan okul müdürlerinin daha etkili olduğunu göstermektedir (Ada, 1998; Bursalıoğlu, 2010). Etkili iletişimi gerçekleştirmek için okul yöneticilerinin iletişim öğeleri ve stratejileri konusunda eğitim almış ve beceri sahibi olmaları gerekmektedir. Ancak bu profilde yöneticilerin görev yaptığı okullarda olumlu örgüt iklimi oluşur ve verimli bir eğitim verilebilir.

2.3. STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Gelişen ve değişen dünya üzerindeki bütün örgütler stratejik planlama uygulamalarını benimsemişler ve bu yönde çalışmalarını sürdürmektedirler. Çünkü stratejik yönetim anlayışının bir parçası olan stratejik planlama ile geleceğe yön verilebilir ve faaliyet gösterilen alanın en iyisi olma amacının gerçekleşmesi sağlanabilir. Bu noktada eğitim örgütleri; toplumun, velilerin ve öğrencilerin

beklentilerine yanıt verebilmek için süreklilik gösteren bir stratejik planlama sürecine ihtiyaç duyarlar. Nitekim Milli Eğitim bünyesindeki kurumlarda da bu ihtiyaç hissedilmiştir. Bu amaçla okullarda stratejik planlama uygulamaları yürütülmektedir. Stratejik planın başarıyla uygulanması, okullarda etkili bir iletişim sürecinin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Çünkü kurum içinde stratejik planın tüm paydaşlara bildirilmesi ve yöneticiler ve plan uygulayıcılarının rollerini anlamaları gerekmektedir. Stratejik plan, öğretmenler tarafından anlaşılıyorsa ve kabul edilmiyorsa başarılı olmasını da beklemek mümkün değildir. Stratejik planın başarılı olması için öğretmenlerin sadece stratejik plandan haberdar olması yeterli değildir. Stratejik planı başarıyla gerçekleştirmek için okul idaresinin öğretmenlere stratejik planın gerekliliğini açıklayıp, onu benimsetip ve kurumda çalışan her bireyin üzerine düşen görevi yapmaları noktasında uygun ortamı hazırlaması gereklidir. Bu noktada okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması önem taşımaktadır. Çünkü olumlu örgüt iklimi oluşmamış okullarda çalışan bireylerin kendilerini o okula ait hissetmeleri ve verilen görevleri hakkıyla yapmaları mümkün değildir. Stratejik planın anlaşılması, uygulanması ve başarıyla sonuçlanmasında örgütsel iletişimin rolü büyüktür.

Stratejik planlama uygulamalarının başarısında; bağlılık, güvenilirlik ve iletişim üç anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlama kapsamında oluşturulan vizyonun iyi bir yönetim ve izleme süreci aracılığıyla iletilmesi gerekmektedir (Bouhali, Mekdad, Lebsir ve Ferkha, 2015). Stratejik planlama sürecinde değerlerin anlaşılır olması çok önemlidir ve bunu sağlayabilmek için kurum içinde gruplar arasında etkili bir iletişim sağlanması gerekmektedir. Kurumların yönünün belirlenmesine değer iletişimi adı verilen iletişim büyük katkı sağlamaktadır. Değer temelli kararların öneminin anlaşılabilmesi için, kurumun sahip olduğu değerlerin tanıtıldığı ve değer temelli davranışların sağlayacağı faydaların anlatıldığı eğitimler yoluyla kurum içindeki iletişim faaliyetlerinin güçlendirilmesi önem taşımaktadır (Williams, 2002).

Ottekin Demirbolat (2005:58), stratejik planlamanın uygulamada başarılı olmasını, liderin örgütün diğer üyeleriyle etkili iletişim sağlamasına bağlamaktadır. Bu noktada liderin, örgütü ile ilgili kapsamlı bir bilgiye sahip olması, planın içinde yer alan bireyleri anlaması, planlama sürecinin sorumlusu olması ve en önemlisi takımıyla ortak eylem birliğini sağlayabilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda liderin planlama sürecinin sorumlusu olduğunu ve takımıyla ortak eylem

birliği sağlayan kişi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Balkar (2010:1), planlama s¼reçlerine katılım sağlama konusunda yöneticinin; görevleri belirleme, görev dağılımını yapma ve uygulamaya dön¼k istek oluşturma gibi görevleri olduğunu belirtmiştir. Okul gelişim planının etkililiğinin sağlanması ile ilgili olarak birlikte hareket edilmesinin, planın öğretmenlere tanıtılmasının ve planın geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde farklı fikirlerin öğrenilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu kavramlar örgütsel iletişimle yakından ilgilidir. Birlikte hareket etme planın benimsenmesini, işbirliğini, fikir alışverişinde bulunmayı ve karar birliğini gerektirmektedir. Bu da ancak yöneticinin etkili iletişim becerilerini kullanıp kurum içinde örgütsel iletişimi sağlamasıyla mümkündür.

Stratejik planların kurum içi iletişimi güçlendirmek için de yapılması tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek stratejik planlama sürecinde öncelikle kurum içindeki iletişim kültürünün değerlendirilmesi yapılmalıdır. Ardından kurumun iletişim tarihini ve kaynaklarını gözden geçirme, arzu edilen iletişim kültürünün tanımlanması, iletişim taktiklerinin ana hatlarının belirlenmesi, gözden geçirme ve değerlendirme ile izleme, değerlendirme ve güncelleme aşamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Meade, 2010). Eğitim örgütlerinde geleceğe yön vermek için hazırlanan stratejik planların başarıya ulaşması, örgütü oluşturan paydaşlar arasındaki etkili ve olumlu iletişim sayesinde daha kolay gerçekleşebilir.

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.4.1. Stratejik Planlama ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Gazi, Aksal, Araslı, Gazi ve İşman (2009:1-11), araştırmalarında okulların vizyon ve misyon geliştirmelerine model oluşturmayı, kurumsal değerlendirme yapabilmelerine yardımcı olmayı ve bunun yanı sıra, okul çalışanları arasında değişim ve gelişim için işbirliği anlayışı geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu iki ilkokul, iki ortaokul ve birisi meslek lisesi olmak üzere iki lise oluşturmuştur. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Eğitim kurumlarında kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek, bunun üzerine kurulu hesap verme sorumluluğu geliştirmek, planlı hizmet sunmak ve politika geliştirmek amacıyla stratejik planlama bir araç olarak benimsenmelidir.

2. Çalışanların motivasyon ve katılımı, çalışanların memnuniyeti, paydaşlar arasında iletişim, günlük çalışma ve sorunların üzerine çıkıp geleceği doğru okuma ve planlama, okulların performansı ve ortak kurum kültürünü artırma konularında olumlu etkiler görülmüştür. Sürekliliği sağlama bakımından sonuçların uygulanması, sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi ve performans kriterlerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Arslan'ın (2009:391-399) araştırmasında; kuramsal olarak stratejik planlamanın önemi literatür çerçevesinde irdelenerek üniversitelerde stratejik planlama süreçlerinde karşılaşılan problemler üzerinde durulmakta ve mevcut durum değerlendirilmektedir. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

1. Kalite ve mükemmellik beklentisinin arttığı yükseköğretim alanında üniversitelerin başarılarının devamı, hızlı değişim ve dönüşümlerin karşısında stratejik bir yaklaşımla çözüm üretmekten geçmektedir. Bu da bir seferde yapılan ve statik nitelik taşıyan planla değil, sürekli güncellenen ve geliştirilen stratejik yönetim ve performans yönetimi kapsamında bir stratejik plan hazırlamakla mümkündür.
2. Stratejik planlama sürecinde diğer kamu idarelerine oranla daha başarılı olması beklenen üniversitelerin, örgütsel ve mali yapı yönünden farklı olduğu dikkate alınarak stratejik yapılanmaları sağlanmalıdır.
3. Süreç odaklı bir stratejik yönetim hedeflenerek stratejik planlar iç değerlendirme süreci ve dış değerlendirme temeline dayalı akreditasyon unsurlarını da içerecek şekilde düzenlenmelidir.
4. Stratejik planlama sürecini yürüten kuruluşlar arasında gerekli koordinasyon ve işbirliği etkin bir şekilde sağlanmalıdır.

Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010:38-50), stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin ilinde görev yapan 41 ilk ve ortaöğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Araştırmada ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterli olduğu; ancak uygulamada eğitim eksikliğinden ve ekonomik yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar olduğu ve bu sorunların da hizmet içi eğitimler ve finansal destek ile çözülebileceği belirlenmiştir.
2. Okul müdürlerinin en büyük fırsat olarak iç ve dış paydaşları; tehdit olarak ise, bürokratik sorunları ve göçü gördükleri saptanmıştır.

3. Okullarda stratejik planlama ile ilgili olarak en fazla GZFT analizlerinin yapıldığı ve diğer boyutların ihmal edildiği; okulların en fazla dış paydaşlardan, daha sonra da iç paydaşlardan destek aldıkları; ancak en büyük sorunu eğitim eksikliğinden yaşadıkları tespit edilmiştir.

4.Yapılan GZFT analizi sonucunda, stratejik planlama konusunda okulların en güçlü yönlerinin kurum içi iletişimlerinin iyi olması ve okul yönetiminden destek alınması olduğu; zayıf yönlerinin ise eğitim eksikliği, olumsuz düşünceler ve motivasyonsuzluk ile ekonomik yetersizlikler olduğu belirlenmiştir.

Altınkurt (2010:1927-1968), çalışmasında Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Kütahya ilinde görev yapan 81 Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanı ve 95 okul yöneticisi olmak üzere 176 kişi oluşturmuştur. Araştırmanın verileri “Stratejik Planlama Tutum Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Çalışanların stratejik planlamaya karşı duydukları güvensizlik ve dirence ilişkin temel neden, bilgi eksikliğidir.
2. Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin tutumları çok yüksek olmasa da genel olarak olumlu bulunmuştur. Katılımcıların stratejik planlamanın özellikle kurum geliştirme, verimlilik ve etkililik boyutlarında olumlu ve güçlü bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu katılımcıların stratejik planlamayı; örgütün gelişmesine katkı sağlayan, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artıran bir araç olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.
3. Kurum geliştirme, etkililik ve verimlilik boyutları arasında doğru yönde, bu boyutlarla güvensizlik ve direnç boyutları arasında ise ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Güvensizlik ve direnç arasında da yine doğru yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Keser Özmantar (2011:1389-1421), araştırmasında stratejik planı tanıtmayı, sürecin nasıl işlediğini açıklamayı ve okullarında stratejik plan hazırlayacak kişiler için somut bir örnek oluşturmayı amaçlamıştır. Araştırma nitel bir araştırma olup eylem araştırması yöntemiyle Gaziantep ilinde bir özel okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Stratejik planın başarıyla oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesi için okul yönetiminin desteği gerekmektedir. Özellikle okul müdürünün çalışanlara her

anlamda yol gösterici, motive edici ve çalışmalarını kolaylaştırıcı roller üstlenmesi sağlanmalıdır.

2. Stratejik planlamanın önemi ve okul gelişimine katkıları tüm paydaşlar tarafından benimsenmelidir. Plana ihtiyaç hissedilmesi, planın hazırlanması ve uygulanması aşamasında hem çalışanlar hem de uygulayıcılar için kolaylaştırıcı bir etken olarak gösterilebilir.

3. Stratejik planın kurumu geliştirmeye yönelik bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için okulun maddi ve maddi olmayan kaynaklarının hedefe ulaşmak için en verimli şekilde kullanılması ve gerektiğinde değişiklikler yapılabilmesi gerekmektedir.

Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2012:67-90), ilk ve ortaöğretim okullarının stratejik planlama açısından durumlarını incelemişlerdir. 51 okulda toplam 517 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin yaklaşık % 80'i stratejik planlamanın nasıl yapılması gerektiğini bilmemektedir. Öğretmenler stratejik planlama sürecinde en güçlü yönleri olarak deneyimli ve nitelikli öğretmenlere sahip olmalarını görmektedirler. En zayıf yönlerinin; çiftli öğretim yapılması, laboratuvar vb. imkânların yeterli olmaması ve sınav sonuçlarında başarı oranının düşük çıkması olduğu düşünülmektedir. En büyük fırsat olarak; üniversiteden seminer vb. destekler alabilecek olmalarını; en büyük tehdit olarak ise, ödeneklerin yeterli olmamasını görmektedirler.

Ergen (2013:151-167)'in çalışmasında eğitim sektöründe oluşturulan stratejik planlarda kullanılan performans göstergeleri, önceki planlama yaklaşımlarında kullanılan göstergelerle karşılaştırılmakta, performans göstergelerinin çıktıyla ilgili göstergeler olması gerektiği tartışılmakta ve son olarak, okulların stratejik plan hazırlama çalışmalarında kullanabilecekleri performans göstergesi önerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara yer verilmektedir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Stratejik planlarda belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığı, stratejik plan açısından hazırlayıcısının kendi gelişimini izleyebilmesine olanak sağlayan bir araç olarak görülmektedir.

2. Farklı düzeylerdeki eğitim planları açısından farklı performans (çıktı) göstergelerinin kullanılması gereği, ekonomik planlamanın da temel yöntemidir. Maliyet-etkililik analizi yaklaşımının stratejik planlama açısından yararlanılabilecek

bir yaklaşım olduğu, bu şekilde stratejik planlamanın ekonomik planlamaya daha yakın durmasının sağlanması gereği açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

2.4.2. Stratejik Planlama ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Davies ve Ellison (1998), okul planlamasında geleneksel yaklaşımların okulların ihtiyaçlarına artık cevap veremediğinden yola çıkarak okullar için üç etkileşimli planlama aşamasına sahip olan yeni bir planlama modeli sunmuştur. Modelin ilk aşamasında; okulların uzun dönemli ihtiyaçların farkında olarak öğrenmeyi ve okulu etkileyen küresel trendleri bilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla ilk aşama 5-15 yıl arasında bir süreyi kapsayan gelecek perspektifi olarak adlandırılmıştır. Strateji oluşturmaya odaklanılan ikinci aşama, stratejik niyet ve stratejik planlama olarak adlandırılmıştır. Stratejik planlama tahmin edilebilir zorluklar ve aktiviteler ile başa çıkmayı sağlarken; stratejik niyet, çevresel değişikliklere yanıt verme kaygısı olmadan okulun temel ilgi alanlarında kabiliyet geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu ikinci aşama 3-5 yıl arasında sürmekte ve orta vadeli hedefler içermektedir. 1-2 yıllık bir süreyi kapsayan ve operasyonel hedef belirleme olarak adlandırılan üçüncü aşamada okullar operasyonel hedefler belirlemektedir. Modelde bu aşamanın özellikle gelişim planlaması olarak adlandırılmasının yanlış olduğu vurgulanmaktadır. Okulların bütçelerinin ve aktivitelerinin % 90'nının mevcut aktiviteleri sürdürmeye yönelik olması bunun gerekçesi olarak gösterilmektedir. Modelde bu aşamaların hiyerarşik veya sıralı olmadığı ve bu aşamalar arasında sürekli bir bilgi akışı olduğu belirtilmektedir.

Modelde stratejik planlamanın içermesi gereken üç temel alan olduğu ifade edilmektedir. Bu alanlar; öğrenme çıktıları, öğrenme kalitesinin desteklenmesi ve öğretim süreçleri ve yönetim düzenlemeleridir. Bu üç stratejik planlama alanı düşünülerek okullarda her bir alanda en fazla üç stratejik plan aktivitesi hazırlanması önerilmektedir. Her bir plan kapsamında; zaman çerçevesinin, sorumluluk sahibinin kim olduğunun ve maliyetin ne kadar olacağının ve bu maliyetin zamana nasıl yayılacağına belirlenmesi gerekmektedir.

Cheng (2011), öz değerlendirme kapasitesi ve personel yeterliğinin ortaokullardaki stratejik planlamanın yordayıcıları olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın verilerini ortaokul müdürlerine uygulanan bir anket aracılığıyla elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda öz değerlendirme mekanizmalarının kapasitesinin ve personel yeterliğinin etkili stratejik planlamanın yordayıcıları olduğu

belirlenmiştir. Etkili bir kalite güvence mekanizmasının; okulun sürekli gelişimini destekleyebileceği ve okul yöneticilerinin öz değerlendirme mekanizmalarını stratejik planlamaya dahil edebileceği ve okulda kalite güvence sistemi geliştirmek için personel gelişimini sağlayabileceği sonucuna varılmıştır.

Al-Zboon ve Hasan (2012), eğitim denetmenlerinin ve okul müdürlerinin gözünden liselerde stratejik planlama aşamalarının uygulanma derecesini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın verileri; plan için planlama, stratejik analiz, stratejik yön işaret etme, stratejik formulizasyon, stratejik uygulama ve stratejik kontrol ve performans değerlendirme boyutlarından oluşan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Plan yapmak için planlama ve stratejik analiz boyutlarında müdür ve denetmenlerin görüşlerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; stratejik planlamanın okullara orta düzeyde ulaşabildiği sonucuna varılmıştır.

Arimavičiūtė ve Požeckienė (2013), Litvanya' daki ortaokullardaki stratejik planlama sürecinin özelliklerini ve problemlerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; ortaokullardaki stratejik planlama sürecinde üç tür yaklaşım benimsendiği ortaya çıkmıştır. Birinci yaklaşım stratejik analizi, ikinci yaklaşım stratejik süreçlerde katılımcıları ve üçüncü yaklaşım ise, stratejik planlamanın aşamalarını vurgulamaktadır. Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemlerin; ekonomik yetersizlik, motivasyon eksikliği, kompleks stratejik planlama yöntemleri ve deneyim eksikliği olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin stratejik planların hazırlanması görevini sıklıkla personele devrettiği, güncel konularla ilgilendiği ve uzun dönemli planlamaya yeterli vakit ayrılmadığı saptanmıştır.

2.4.3. Örgütsel İletişim ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Eroğlu (2011:121-136), araştırmasında örgütlerde çalışanların iş tatminlerini etkilediği düşünülen iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret değişkenleri ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları arasında şunlar yer almaktadır:

1. İletişim ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret ve işin niteliği boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.
2. Örgüt yönetiminde koordinasyon unsuru olan iletişim, faaliyetlerin planlanmasından uygulamanın en son noktasına kadar çok önemli rol oynar. Bilginin

istenilen yer ve zamanda, arzu edilen nitelik ve nicelikte ilgili kişilere iletilmesi örgüt başarısına katkı sağlar.

3. Örgütlerin çalışanları ile kuracakları iletişimlerde çalışanların özelliklerinin dikkate alınması, örneğin çalışanların seviyelerine göre bilgilendirme yapılması iletişimin etkinliğini artırabilecektir.

Demirel, Seçkin ve Özçınar (2011:33-48), örgütsel iletişimin örgütsel vatandaşlıkla olan ilişkisini ortaya koyarak örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada örgütsel iletişim; dikey (formel), çapraz, yatay ve informal iletişim boyutlarıyla; örgütsel vatandaşlık davranışı ise; özgecilik/nezaket, vicdanlılık/centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Yoğun rekabet ortamı, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların tanımlanmış rol gereklerinin ötesine geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleşmesi, çalışanlar arası iletişim kanallarını çok yönlü olarak açık tutmayı gerektirmektedir.
2. Çalışanlar arası iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de etkilemektedir. Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliğinin ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu, sağlıklı bir iletişim ağının varlığıdır.
3. Dikey, çapraz ve yatay iletişim kanallarını açık tutarak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.
4. Kendilerini örgütle özdeşleştiren çalışanlar, gönüllü olarak ekstra rol davranışı göstermekte ve bu durum, örgütsel etkinlik ile verimliliği olumlu etkilemektedir.

Uslu (2012:461-489), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmasında “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”, “Örgütsel İletişim Envanteri” ve kişisel bilgi formu kullanmıştır ve araştırmasının örneklemini Manisa’daki 19 ilköğretim okulundaki 548 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarından bazıları şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

2. Örgütsel iletişim düzeyi örgüt kültürü ile iklimini doğrudan etkilemekte ve böylece örgütün etkililiğini artırıcı nitelikteki “bilgilendirme, işbirliği, karşılıklı anlayış, fazladan çalışma, gönüllü olarak görev alma, vb.” davranışlarının ortaya konulmasını artırmaktadır.

Doğan ve Koçak (2014:191-216)' ın araştırmasında ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin çeşitli demografik özelliklerle göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sivas Merkez ilçedeki ortaokullarda görev yapan ve küme örnekleme yöntemi ile seçilen 211 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonu artmaktadır.
2. Kıdem değişkeninde ortaya çıkan sonuçlara göre; 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Ayık ve Fidan (2014:108-134), ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Aziziye ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 244 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda:

1. Okul kültürünün tüm boyutları üzerinde, tutum ve davranışa yönelik iletişim ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutlarının önemli bir yordayıcı etkiye sahip olduğu,
2. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iletişim boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyutun geribildirim, en düşük düzeyde algılanan boyutun ise göreve yönelik iletişim olduğu,
3. Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Fidan ve Küçükali (2014:317-34), ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeniyle çalışılmıştır. Çalışma sonucunda;

ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İletişim becerileri ölçeğinin alt boyutlarından; bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarının ve örgütsel iletişim ölçeğinin tamamının örgütsel değerlerle yüksek düzeyde bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Adı geçen alt boyutlardan ve örgütsel iletişim ölçeğinin bütününden oluşan bu dört değişken birlikte ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin % 49'unu açıklamaktadır.

Yıldırım (2014), örgütsel iletişimin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkilerini incelemiştir. 120 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmasının verilerini örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri aracılığıyla toplamıştır. Araştırmasının sonucunda örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel iletişimin çalışanlarla iletişim boyutu ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik; örgütsel iletişimin örgütsel iletişim politikası boyutu ile örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutları arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir.

2.4.4. Örgütsel İletişim ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Unzicker, Clow ve Babakus (2000), kurum içi iletişimi ve kurum içi iletişimin çalışanların organizasyonlarına yönelik algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yedi farklı coğrafi bölgede 12.473 çalışanla kurumlarındaki iletişim süreçleri hakkında odak grup görüşmeleri yaparak geliştirdikleri ölçek aracılığıyla araştırma verilerini toplamışlardır. Kullanılan ölçekte kurum ve çalışanları arasındaki iletişime yönelik ve yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişime yönelik çalışan algıları ölçülmektedir. Araştırmanın sonucunda; çalışanların kurumlarının iletişim uygulamalarına yönelik algılarının, kurumlarına yönelik algılarını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Smalls-Reed (2004), ortaokul ve lise öğretmenlerinin okullarındaki iletişim iklimine ilişkin algılarını karşılaştırmıştır. 452 ortaokul ve lise öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın verileri iletişim iklimine ilişkin bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre ortaokul ve lise öğretmenlerinin okullarındaki destekleyici ve koruyucu iletişim iklimine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ortaokul ve lise öğretmenleri okullarındaki iletişim iklimini savunucu/koruyucu olarak değerlendirmektedirler.

She (2004), bir okul müdürünün okulun günlük faaliyetlerinde kullandığı iletişim stratejilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Aynı zamanda okul içindeki iletişimi güçlendiren ve engelleyen faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır. Durum çalışması deseninde yürütülen çalışma bir müdür, bir müdür yardımcısı ve beş öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; vizyon, bağlılık, kişilerarası ilişkiler ve iletişim yeterliği birbiri ile ilişkili olarak okuldaki iletişim stratejilerini biçimlendirmektedir. Etkili iletişim uygulamaları okulda birlikte çalışabilmek, vizyon oluşturmak, tutumları şekillendirmek ve vizyona bağlılık oluşturmak için gereklidir. Açık fikirlilik, saygı, güven ve yakın kişilerarası ilişkiler okul içindeki iletişimi güçlendirmektedir. Araştırmada; okul liderinin net bir vizyonu olması gerektiği ve hedeflerin ve okul vizyonunun başarılanması yönünde bağlılık göstermesi gerektiği belirlenmiştir. Bu süreçte iletişimi güçlendirmek için kişilerarası yakın ilişkiler geliştirmesi ve iletişim yeterliği aracılığıyla iletişimi engelleyen faktörlerin üstesinden gelmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ärlestig (2007) yapı, kültür ve mesaj içeriğinin okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmada müdür ve öğretmenler arasındaki pedagojik ve okul gelişim konuları hakkındaki okul içi iletişim süreçleri incelenmiştir. İsveç’ teki bir okulda gerçekleştirilen çalışmada veriler doküman analizi, ölçek ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Dokümanlar kapsamında; okulun çalışma planı ve haftalık bilgilendirme mektupları incelenmiş; 36 öğretmen ve 2 okul müdürüne ölçek uygulanmış ve 6 öğretmen ve 2 müdürle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul içindeki iletişimin pedagojik ve okul geliştirme ile ilgili öğrenmeyi teşvik eden diyaloglar olmaktan ziyade, günlük işlerin yapılması için gerekli bilgiyi transfer ettiği ve bunun da tahmin edilebilir davranışları ortaya çıkardığı saptanmıştır. Farklı iletişim kanallarının birbirini desteklememesi sonucunda ise; okul müdürünün öğretmenlerle olan iletişimini, okulun görevlerini, vizyonunu ve ulaşılan sonuçları görmenin zor olduğu belirlenmiştir.

Misner (2008), 495 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket aracılığıyla verilerin toplandığı çalışmada örgütsel vatandaşlık ile iletişim doyumu arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin yüksek düzeyde performans gösteren okullarda anlamlı olduğu, düşük performans gösteren okullarda anlamsız

olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğrenci popülasyonu daha genç olan okullarda örgütsel vatandaşlık, iletişim doyumu ile daha ilgilidir.

Oswalt (2011), okul müdürlerinin iletişimleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karma yöntemle gerçekleştirilen çalışmada anket uygulaması yapılmış ve okul müdürlerinin iletişimleri konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürünün iletişimi ile okul iklimi arasında ilişki tespit edilmiştir. Özellikle yüz yüze iletişim kanallarının kullanımının ve pozitif desteğin okul iklimi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Mitrofan ve Bulborea (2013), iletişimin çalışanların kişilerarası ilişkilere verdiği önemi nasıl etkilediğini belirleme amacıyla yaptıkları çalışmalarını bir kurumun 66 çalışanının katılımıyla gerçekleştirmişlerdir. Ölçek aracılığıyla verilerin toplandığı çalışmada; çalışanların iletişimleri ile kişilerarası ilişkilere verdikleri önem arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bir başka deyişle araştırmada etkili iletişime sahip olmayan çalışanların kişilerarası ilişkilere çok fazla önem vermedikleri ortaya çıkmıştır.

2.4.5. Stratejik Planlama ve Örgütsel İletişim İlişkisi ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Ottekin Demirbolat (2005:58-65), araştırmasında stratejik planlamanın uygulamada başarılı olabilmesi için ulusal liderlerin ve her kademedeki eğitim yöneticilerinin benimsemesi gereken liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Stratejik planlamanın uygulamada başarılı olması, liderin örgütün diğer üyeleriyle etkili iletişim sağlamasına bağlıdır.
2. Lider, örgütü ile ilgili kapsamlı bir bilgiye sahip olmalı, planın içinde yer alan bireyleri anlamalı, planlama sürecinin sorumlusu olmalı ve en önemlisi takımıyla ortak eylem birliğini sağlayabilmelidir. Ayrıca örgüt lideri, örgüt içine ve dış çevreye karşı duyarlı olmalıdır.
3. Lider planlama sürecinin sorumlusudur ve takımıyla ortak eylem birliği sağlayan kişi olması gerekmektedir.

Balkar (2010:1-17), ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul gelişim planına ve okul gelişim planının etkililiğinin sağlanmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanımıyla gerçekleştirilen

araştırmanın çalışma grubunu Adana, Bursa ve Kilis illerinde görev yapan 36 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Kurum içerisinde çalışanlar arasındaki etkili iletişim, planlama faaliyetlerinin istenildiği şekilde yürütmesine katkıda bulunmaktadır.
2. Okul gelişim planının etkili olabilmesi için sorumlulukların yerine getirilmesi, planın ciddiye alınması ve birlikte hareket edilmesi gerekmektedir ve bu noktada etkili iletişim becerilerinin kullanılması önem taşımaktadır.
3. Okul gelişim planının öğretmenlere tanıtılması, planın içeriği ve uygulamalar hakkında öğretmenlere sürekli bir bilgilendirme yapılması ve öğretmenlerin planlama konusunda bilinçli olarak sorumluluklarını yerine getirmesi, okul gelişim planının etkililiğini sağlamada yararlı olabilecektir.

2.4.6. Stratejik Planlama ve Örgütsel İletişim İlişkisi ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Busler (1992), stratejik planlamanın rolünü ve Wisconsin devlet okullarındaki karar verme süreçlerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada planlamanın okullarda nasıl işletildiğinin belirlenmesi amacıyla anket uygulaması; stratejik planlama sürecinin okullardaki karar verme süreçlerini geliştirip geliştirmediğinin belirlenmesi amacıyla ise altı okul bölgesinde durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; stratejik planlama sürecinin okulların geliştirilmesinde bir çerçeve sunabileceği ve stratejik planlamanın karar verme sürecini geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Stratejik planlamadaki beş temel unsur olan; misyon ifadesi, inanç ifadeleri, kültür, hedefler ve belgelenmiş planların okul faaliyetleri için önemli görüldüğü saptanmıştır. Okul bölgelerinin planlama çabalarının iletilmesi yönünde gelişime ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Planlama sürecinde yer alan personelin planlamanın nasıl yapıldığı yönünde bilgi sahibi olması yoluyla planlamanın yapılabileceği ve destek bulabileceği belirlenmiştir.

Conley (1992), Amerika'daki okullarda stratejik planlama uygulamalarını incelediği çalışmasında 30 eyaletin stratejik planlarını incelemiş ve inceleme yaptığı eyaletlerde stratejik planlama ile ilgili bir anket uygulaması yapmıştır. Araştırmanın sonucunda; bütçeyle, müfredatla, öğrenme ortamının yapısıyla, yönetimle ve okul-toplum ilişkileriyle ilgili konularda alınan kararların stratejik planlamadan etkilendiğini tespit etmiştir. Planlama sürecinde özellikle liderlik, iletişim ve zaman

konularında zorluklarla karşılaştığını saptamıştır. Hazırlanan planların öğrenme çıktılarını geliştirdiği, planda yer alan hedeflere ulaşıldığı ve planın öğretimsel değişimlere ve yeniden yapılanmaya öncülük ettiği araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Allmon (1996), stratejik planlamanın Pennsylvania devlet okullarındaki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın verilerini stratejik planlama komitelerinde yer alan eğitimcilerden ve okul yöneticilerinden toplamıştır. Anket aracılığıyla toplanan veriler; yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili süreç ve ürünler hakkındaki algılarını belirlemek amacıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; katılımcılar stratejik planlama süreci, ürünleri ve okullardaki etkisi hakkında olumlu görüş sahibidirler. Stratejik planlamanın gelecek için bir yön belirlediği, stratejik plan uygulaması sonucunda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki güvenin arttığı ve stratejik planlama toplantılarında kullanılan fikir birliğine varma stratejisinin tüm paydaşların karar verme süreçlerine odaklanmasını sağladığı belirlenmiştir.

Bacıg (2002), yükseköğretimde stratejik planlamanın başarısında katılımın ve iletişimin rolünü araştırmıştır. Minnesota'da üç kurumda nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanımıyla gerçekleştirilen çalışma, durum çalışması deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; stratejik planlama sürecinde katılım formal ve informal şekillerde; stratejik planlamaya ilişkin açık forumlarda geribildirim sağlama, kurumun web sitesindeki materyallere yanıt verme, stratejik planlama komitelerinde yer alma ve stratejik planlama komitesindeki üyelere geribildirim sağlama şeklinde gerçekleşmektedir. İletişim ise; açık forumlarda ve toplantılarda bilgi paylaşımı, e-mail veya web sitesi yoluyla bilgi dağıtma, yazılı kopyaların dağıtımı, sunumlar, mektuplar ve komite toplantılarında bilgi paylaşımı şeklinde gerçekleşmektedir. Stratejik planlamayla ilgili iletişimin çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde yöneticinin iletişim tarzı ve yöneticiye duyulan güven etkili olmaktadır. Araştırmada; kurum kültürünün stratejik planlama sürecinde katılımın ve iletişimin nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda anahtar faktör olabileceği sonucuna varılmıştır.

vanWyk ve Moeng (2014), ilkokullardaki stratejik planların niteliğini, bu planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde hangi süreçlerin takip edildiğini, bu planların ilkokullar için önemini ne olduğunu ve stratejik planın uygulanması sürecinde paydaşların rolünün ne olduğunu araştırmıştır. İki ilkokulda nitel araştırma

yöntem ve tekniklerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilen araştırmada; doküman analizi, okul müdürleriyle görüşmeler ve öğretmenlerle odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; her okul kendi stratejik planını oluştursa da sürecin tamamıyla ilgili ortak boyutlar bulunmaktadır. Stratejik planlama sürecinde teknik bilgi ve sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda bir stratejik planın üç ana unsur altında oluşturulduğu ve uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bunlar; paydaş katılımı ile gerçekleştirilen stratejik analiz; önceliklerin, misyon ve vizyonun belirlendiği stratejik seçimler ve planın eyleme dönüşmesine vurgu yapan eylemdeki stratejidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve özelliklerine, verilerin toplanmasına ve analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modellerinin kullanımıyla yürütülmüştür. Stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesinde betimsel; stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001:104). İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına ilişkisel tarama yaklaşımı denir (Karasar, 2014:77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, araştırmanın yapıldığı 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 380 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 3.1' de araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Mesleki Kıdem, Görev Yaptığı Okuldaki Görev Süresi ve Birlikte Görev Yaptığı Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	204	53,7
	Erkek	176	46,3
Yaş	23-29 yaş	97	25,5
	30-36 yaş	153	40,3
	37-43yaş	102	26,8
	44 ve üzeri	28	7,4
Öğrenim Durumu	Ön lisans	1	,3
	Lisans	342	90,0
	Yüksek Lisans	35	9,2
	Doktora	2	,5
Kıdem	0-5 yıl	80	21,1
	6-11 yıl	129	33,9
	12-17 yıl	133	27,1
	18 ve üzeri	66	17,4
Okuldaki Çalışma Süresi	0-2 yıl	180	47,4
	3-5 yıl	97	25,5
	6 ve üzeri	103	27,1
Birlikte görev Yaptığı Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	0-2 yıl	329	86,6
	3 ve üzeri	51	13,4

Tablo 3.1' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 53,7' si kadın (N=204) ve % 46,3' ü erkek (N=176) öğretmenlerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde örnekleme yer alan öğretmenlerin çoğunluğunun (%40,3) 30-36 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları açısından öğretmenlerin % 90' nı lisans mezunudur.

Kıdem değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde farklı kıdem aralığı gruplarında yer alan öğretmen yüzdelerinin birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin % 33,9' u 6-11 yıl, % 27,1' i 12-17 yıl ve % 21,1' i 0-5 yıl aralığında kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde, öğretmenlerin % 47,4' ünün 0-2 yıl; % 25,5' inin 3-5 yıl ve % 27,1' inin 6 ve üzeri yıl aralığında yer aldığı görülmektedir. Örnekleme yer alan öğretmenlerin % 86,6' sının birlikte görev yaptıkları okul müdürüyle çalışma süresi 0-2 yıl aralığında iken; % 13,4' ünün 3 ve üzeri yıl aralığında yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde; ilkokullardaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme amacıyla Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim algılarını inceleyebilmek için ise, Celep (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim Anketi” kullanılmıştır.

3.3.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” 22 sorudan oluşmaktadır. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeği 5' li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin cevap seçeneklerinde; “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. 22 maddeden oluşan “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörler;

1. Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu (madde 1-5)
2. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci (madde 6-15)

3. Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar (madde 16-22) olarak adlandırılmıştır.

Birinci faktör 5, ikinci faktör 10 ve üçüncü faktör 7 maddeden oluşmaktadır. Tablo 3.2’ de “Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” ne ilişkin bu çalışmanın güvenirlik analizleri kapsamında hesaplanan cronbach alpha güvenirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.2. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	.92
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	.95
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	.88
Tüm Ölçek	.86

Memduhoğlu ve Uçar (2012)’in Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği’ni geliştirme sürecindeki güvenirlik analizleri kapsamında hesaplanan cronbach alpha güvenirlik katsayıları; kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutunda ($\alpha=.88$), stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunda ($\alpha=.93$), stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutunda ($\alpha=.87$) ve son olarak tüm ölçek için ($\alpha=.93$) olarak hesaplanmıştır.

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği’ nin geliştirilme sürecinde hesaplanan cronbach alpha güvenirlik katsayıları ile bu çalışmada elde edilen cronbach alpha güvenirlik katsayılarının yüksek ve birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.3.2. Örgütsel İletişim Anketi

Celep (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim Anketi” 34 maddeden oluşmaktadır. İletişim Anketi 5’ li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin cevap seçeneklerinde; 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamına

gelmektedir. 34 maddeden oluşan “İletişim Ölçeği” 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörler;

1. Bilgilendirmeye yönelik iletişim (madde 6-16),
2. Göreve yönelik iletişim (madde 1-5),
3. Geribildirim (madde 17-23) ve
4. Tutum ve davranışa yönelik iletişim (madde 24-34) olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.3’ de Örgütsel İletişim Anketine ilişkin bu çalışmanın güvenilirlik analizleri kapsamında hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel İletişim Anketine İlişkin cronbach alpha Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Cronbach Alpha	Güvenirlik Katsayıları
Göreve Yönelik İletişim	.83	
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	.79	
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	.87	
Geribildirim	.70	
Tüm Ölçek	.90	

Celep (2000)’ in Örgütsel İletişim Anketi’ ni geliştirme sürecindeki güvenilirlik analizleri kapsamında hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları; göreve yönelik iletişim boyutunda ($\alpha=.82$), bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutunda ($\alpha=.84$), tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunda ($\alpha=.81$), geribildirim boyutunda ($\alpha=.86$) ve son olarak tüm ölçek için ($\alpha=.91$) olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel İletişim Anketinin geliştirilme sürecinde hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayıları ile bu çalışmada elde edilen cronbach alpha güvenilirlik katsayılarının yüksek ve birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Ölçeklerin uygulanabilmesi için gerekli izin (EK-2) alındıktan sonra çoğaltılan ölçekler, araştırmacı tarafından uygulanmaya başlanmış ve uygulama süreci 20 Nisan 2015 tarihinde sonlandırılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi sürecinde öncelikle toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Cameron, 2004). Çarpıklık katsayısının her iki ölçekten elde edilen veriler için ± 1 , basıklık katsayısının ise ± 2 arasında değiştiği belirlenmiştir. Normal dağılıma ilişkin elde edilen değerler birlikte değerlendirildiğinde, veri setinin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve analizlerde parametrik testler yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 20.00 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin genel olarak değerlendirilmesi amacıyla; ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarından elde edilen puanların ölçek üzerinde hangi seçeneğe karşılık geldiğinin belirlenmesinde Tablo 3.4’deki ortalama puan aralıkları kullanılmıştır. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Stratejik Planlama ve Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar” alt boyutunda yer alan maddeler olumsuz ifadeler içerdiği için analizlerde bu maddelere ters kodlama yapılmıştır. Bulguların sunumunda ise, diğer alt boyutlara ait bulgularla benzer şekilde sunularak anlaşılabilirliği kolaylaştırmak için maddeler olumlu ifadeler şeklinde yazılarak sunulmuştur.

Tablo 3.4. Ölçeklerin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Ölçek Üzerinde Karşılık Geldiği Seçenekler

Stratejik Planlama Uygulamaları	Örgütsel İletişim
Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	Göreve yönelik iletişim
5-8,99: Kesinlikle Katılmıyorum	5-8,99: Kesinlikle Katılmıyorum
9-12,99: Katılmıyorum	9-12,99: Katılmıyorum
13-16,99: Kısmen Katılıyorum	13-16,99: Kısmen Katılıyorum
17-19,99: Çok Katılıyorum	17-19,99: Çok Katılıyorum
20-25: Kesinlikle Katılıyorum	20-25: Kesinlikle Katılıyorum

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	10-17,99: Kesinlikle Katılmıyorum 18-25,99: Katılmıyorum 26-33,99: Kısmen Katılıyorum 34-41,99: Çok Katılıyorum 42-50: Kesinlikle Katılıyorum	Bilgilendirmeye yönelik iletişim	11-19,79: Kesinlikle Katılmıyorum 19,8-28,59: Katılmıyorum 28,6-37,39: Kısmen Katılıyorum 37,4-46,19: Çok Katılıyorum 46,2-55: Kesinlikle Katılıyorum
Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar	7-12,59: Kesinlikle Katılmıyorum 12,6-18,19: Katılmıyorum 18,2-23,79: Kısmen Katılıyorum 23,8-29,39: Çok Katılıyorum 29,4-35: Kesinlikle Katılıyorum	Geribildirim	7-12,59: Kesinlikle Katılmıyorum 12,6-18,19: Katılmıyorum 18,2-23,79: Kısmen Katılıyorum 23,8-29,39: Çok Katılıyorum 29,4-35: Kesinlikle Katılıyorum
		Tutum ve davranışa yönelik iletişim	11-19,79: Kesinlikle Katılmıyorum 19,8-28,59: Katılmıyorum 28,6-37,39: Kısmen Katılıyorum 37,4-46,19: Çok Katılıyorum 46,2-55: Kesinlikle Katılıyorum

İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında; kıdem ve görev yapılan okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık bulunup bulunmadığının incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkeni açısından incelenmesinde ise, bağımsız gruplar T-Testi yapılmıştır. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmış ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının yordayıcısı olup olmadığının ve yordama gücünün belirlenebilmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde ilkokul öğretmenlerinin; stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan analizlerin sonuçları verilmiştir. Bulguların sunumunda öncelikle stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin öğretmen görüşleri ve öğretmen görüşlerinin kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve birlikte görev yaptığı okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Ardından stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin “Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” nin boyutları olan; “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik planlama ve uygulamasında karşılaşılan sorunlar” boyutlarındaki görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri sırasıyla Tablo 4.1, 4.2 ve 4.3 ’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3,03	,924
Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	3,02	,955
Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3,03	,965
Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	2,92	1,05
Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	2,83	1,02
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu Boyutu	14,85	4,34

Bu boyutta katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddeler; “Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir” ($\bar{X}=3,03$) ve “Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir” ($\bar{X}=3,03$) maddeleridir. Bu maddeleri takiben en yüksek ortalamaya; “Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir” ($\bar{X}=3,02$) ve “Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır” ($\bar{X}=2,92$) maddeleri sahiptir.

Katılımı düzeyinin en düşük olduğu madde ise; “Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur” ($\bar{X}=2,83$) maddesidir. Bu bulgu, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının sadece kağıt üzerinde kaldığının ve uygulamada aksilikler yaşandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutunun ortalama puanı 14,85 olarak belirlenmiştir. Bu boyuttan alınan ortalama puan ölçek üzerinde “kısmen katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.2. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	2,58	1,04
Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar	2,78	1,08
Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	2,89	1,07
Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	2,78	1,06
Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2,48	1,07
Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	2,91	1,07
Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	2,63	1,06
Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	2,65	1,00
Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	2,63	1,04
Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	2,76	1,05
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutu	27,14	8,99

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunda katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddeler sırasıyla; “Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir” ($\bar{X}=2,91$), “Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır” ($\bar{X}=2,89$), “Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar” ($\bar{X}=2,78$) ve “Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır” ($\bar{X}=2,78$) maddeleridir.

Katılımı düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır” ($\bar{X}=2,48$) ve “Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır” ($\bar{X}=2,58$) maddeleridir. Bu bulgu, stratejik plan hazırlama çalışmalarına eğitimin temel paydaşlarından biri olan velilerin yeterli düzeyde katılmadıklarını göstermektedir. Stratejik plan hazırlama profesyonel bir iştir; ancak araştırmancının eğitim almaya ilişkin bulgusu, bu sorumluluğu üstlenen paydaşların stratejik plan hazırlama konusunda yeterli eğitimi almadıklarını gösterebilir.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunun ortalama puanı 27,14 olarak belirlenmiştir. Bu boyuttan alınan ortalama puan ölçek üzerinde “kısmen katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.3. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin “Stratejik Planlama ve Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.	2,76	1,39
Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmaktadır.	2,78	1,11
Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanırlar.	2,75	1,09
Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmektedir.	2,58	1,08
Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları dikkate alınmaktadır.	2,71	1,16
Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar gerçekçi bir şekilde belirlenmektedir.	2,89	1,11
Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada dikkate alınmaktadır.	2,75	1,13
Stratejik Planlama ve Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar Boyutu	19,25	6,21

Stratejik planlama ve uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutunda katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddeler sırasıyla; “Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmektedir” ($\bar{X}=2,89$), “Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmaktadır” ($\bar{X}=2,78$) ve “Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır” ($\bar{X}=2,76$) maddeleridir. Üst düzey katılım göstergesi olmayan bu bulgulardan; okul idaresinin stratejik plan hazırlarken gerekli durum tespitini yapmaya fazla önem vermediği ve okul personeline stratejik planı etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için yeterince rehberlik yapmadığı sonucu çıkarılabilir.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmektedir” ($\bar{X}=2,58$), “Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları dikkate alınmaktadır” ($\bar{X}=2,71$), “Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanırlar” ($\bar{X}=2,75$) ve “Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada dikkate alınmaktadır” ($\bar{X}=2,75$) maddeleridir.

Stratejik planlama ve uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutundan alınan ortalama puan 19,25 olarak hesaplanmıştır. Alınan ortalama puan ölçek üzerinde “kısmen katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

4.2. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin; Örgütsel İletişim Anketinin; “göreve yönelik iletişim”, “bilgilendirmeye yönelik iletişim”, “geribildirim” ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri sırasıyla Tablo 4.4, 4.5, 4.6 ve 4.7’de yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel İletişim Anketinin ‘Göreve Yönelik İletişim’ Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Okul yönetimi, görevimi ne zaman ve nasıl yapacağımı bildirir.	3,38	1,18
Okul yönetimi, yetki ve sorumluluklarımı bildirir.	3,40	1,12
Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir.	3,49	1,04
Okul yönetimi, görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirir.	3,14	1,07
Okul yönetimi, yerine getirmemi istediği görevin gerekçesi hakkında beni bilgilendirir.	3,55	1,00
Göreve Yönelik İletişim Boyutu	16,97	4,21

Tablo 4.4 incelendiğinde; örgütsel iletişimin “göreve yönelik iletişim” boyutuna ilişkin olarak katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddelerin sırasıyla; “Okul yönetimi, yerine getirmemi istediği görevin gerekçesi hakkında beni bilgilendirir” ($\bar{X}=3,55$), “Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir” ($\bar{X}=3,49$) ve “Okul yönetimi, yetki ve sorumluluklarımı bildirir” ($\bar{X}=3,40$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Okul yönetimi, görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirir” ($\bar{X}=3,14$) ve “Okul yönetimi, görevimi ne zaman ve nasıl yapacağımı bildirir” ($\bar{X}=3,38$) maddeleridir. Göreve yönelik iletişim boyutundan alınan ortalama puan 16,97’dir. Alınan ortalama puan ölçek üzerinde “kısmen katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel İletişim Anketinin “Bilgilendirmeye Yönelik İletişim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Okul yönetimi, göreve ilişkin olarak soru sormama olanak verir.	3,78	,991
Okul yönetimi, emirlerini yüz yüze iletişimle bildirir.	3,46	1,06
Okul yönetimi, emirlerini yazılı olarak bildirir.	3,51	1,07
Okul yönetimi, okulumuzun amaç ve politikaları konusunda bizi bilgilendirir.	3,49	1,05
Gerektiğinde okul yönetimi, eğitim sistemi ve okula ilişkin değişiklikler konusunda bizi bilgilendirir.	3,64	1,03
Gerektiğinde okul yönetimi, okulda gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bizi bilgilendirir.	3,75	3,59
Okul yönetimi, görevimle ilgili karara katılmam gerektiğinde görüşüme önem verir.	3,47	1,12
Okul yönetimi, yöneticinin özlük hakları konusunda değişiklikleri bize bildirir.	3,43	1,09
Okul yönetimi, iş’te gösterdiğim başarılarından takdirle söz eder.	3,23	1,10
Okul yönetimi, verilen bir görevi başaramadığımda sinirlenmeden bana yol gösterir.	3,37	1,05
Okul yönetimi, iş başarısı konusunda bizi bilgilendirir.	3,35	1,04
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim Boyutu	38,54	9,28

Örgütsel iletişimin “bilgilendirmeye yönelik iletişim” boyutuna ilişkin olarak Tablo 4.5 incelendiğinde, katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddelerin sırasıyla; “Okul yönetimi, göreve ilişkin olarak soru sormama olanak verir” ($\bar{X}=3,78$), “Gerektiğinde okul yönetimi, okulda gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bizi bilgilendirir” ($\bar{X}=3,75$) ve “Gerektiğinde okul yönetimi, eğitim sistemi ve okula ilişkin değişiklikler konusunda bizi bilgilendirir” ($\bar{X}=3,64$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Okul yönetimi, işte gösterdiğim başarılarından takdirle söz eder” ($\bar{X}=3,23$), “Okul yönetimi, iş başarısı konusunda bizi bilgilendirir” ($\bar{X}=3,35$) ve “Okul yönetimi, verilen bir görevi başaramadığımda sinirlenmeden bana yol gösterir” ($\bar{X}=3,37$) maddeleridir. Bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutunun ortalama puanı 38,54 olarak belirlenmiştir. Bu boyutun ortalama puanı ölçek üzerinde “çok katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.6. Örgütsel İletişim Anketinin ”Geribildirim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Gerektiğinde kişisel sorunlarım konusunda okul yönetimini bilgilendiririm.	3,32	1,15
Gerektiğinde iş’le ilgili sorunlarımda okul yönetimini bilgilendiririm.	3,75	,985
Gerektiğinde etkinliklerle ilgili olumsuz düşüncelerimi okul yönetimine bildiririm.	3,72	,971
Gerektiğinde okul yönetimini, çalışma arkadaşlarımda sorunları konusunda bilgilendiririm.	3,27	1,11
Okulumun eğitim öğretim etkinlikleri konusunda olumlu görüşlerimi okul yönetimine bildiririm.	3,67	,930
Gerektiğinde okulumun eğitim-öğretim etkinliklerinin gelecekte nasıl yürütüleceği konusunda okul yönetimine düşüncelerimi bildiririm.	3,46	1,03
Gerektiğinde iş’le ilgili konuları okul yönetimiyle rahatça tartışırım.	3,56	1,04
Geribildirim Boyutu	24,77	5,49

Tablo 4.6 incelendiğinde “Geribildirim” boyutunda katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddelerin sırasıyla; “Gerektiğinde işle ilgili sorunlarımda okul yönetimini bilgilendiririm” ($\bar{X}=3,75$), “Gerektiğinde etkinliklerle ilgili olumsuz düşüncelerimi okul yönetimine bildiririm” ($\bar{X}=3,72$) ve “Okulumun eğitim öğretim

etkinlikleri konusunda olumlu görüşlerimi okul yönetimine bildiririm” ($\bar{X}=3,67$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Gerektiğinde okul yönetimini, çalışma arkadaşlarımla sorunları konusunda bilgilendiririm” ($\bar{X}=3,27$), “Gerektiğinde kişisel sorunlarım konusunda okul yönetimini bilgilendiririm” ($\bar{X}=3,32$) ve “Gerektiğinde okulumun eğitim-öğretim etkinliklerinin gelecekte nasıl yürütüleceği konusunda okul yönetimine düşüncelerimi bildiririm” ($\bar{X}=3,46$) maddeleridir. Geribildirim boyutundan alınan ortalama puan 24,77 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama puan ölçek üzerinde “çok katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.7. Örgütsel İletişim Anketinin ”Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

İfadeler	\bar{X}	S
Okul yönetimi, gerektiğinde odasına gelen öğretmene oturması için yer gösterir.	4,16	3,82
Okul yönetimi ile konuşurken ceketimi daima ilikli tutarım.	3,08	3,14
Okul yönetimi bizim tarafımızdan düzenlenen toplantı ve sosyal etkinliklere daima katılır.	3,36	1,05
Okul yönetimi bizimle daima iyi ilişkiler kurar.	3,51	1,00
Birlikte çalıştığımız okul yönetimimizden daima gurur duyarız.	3,28	1,07
Okul yönetimi, bizimle olan iletişiminde daima resmi davranır.	3,03	,965
Okul yönetiminin, yöneticilik deneyimi ve bilgisine daima güveniriz.	3,34	1,10
Okul yönetiminin, saygıdeğer kişilikler olduğunu düşünüyorum.	3,54	1,02
Okul yönetimi, başarılı olan öğretmenimizin görev ve unvan terfisi için daima çaba gösterir.	3,22	1,15
Okul yönetimi, kişisel sorunlarımızı yönetime iletmemiz için olanak sağlar.	3,35	1,12

Gerektiğinde olumlu sonuca bağlayamadığım iş'ler konusunda okul yönetimine bilgi vermekten çekinmem.	3,66	,933
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim Boyutu	37,59	9,75

Örgütsel iletişimin “Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim” boyutuna ilişkin olarak Tablo 4.7 incelendiğinde, katılım düzeyinin en yüksek olduğu maddelerin sırasıyla; “Okul yönetimi, gerektiğinde odasına gelen öğretmene oturması için yer gösterir” ($\bar{X}=4,16$), “Gerektiğinde olumlu sonuca bağlayamadığım işler konusunda okul yönetimine bilgi vermekten çekinmem” ($\bar{X}=3,66$) ve “Okul yönetiminin saygıdeğer kişilikler olduğunu düşünüyorum” ($\bar{X}=3,54$) maddeleri olduğu görülmektedir.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise sırasıyla; “Okul yönetimi, bizimle olan iletişimde daima resmi davranır” ($\bar{X}=3,03$), “Okul yönetimi ile konuşurken ceketimi daima ilikli tutarım” ($\bar{X}=3,08$) ve “Okul yönetimi, başarılı olan öğretmenimizin görev ve unvan terfisi için daima çaba gösterir” ($\bar{X}=3,22$) maddeleridir. Tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunun ortalama puanı 37,59 olarak belirlenmiştir. Bu boyuttan alınan ortalama puan ölçek üzerinde “çok katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir.

4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.8’ de sunulmuştur.

Tablo 4.8. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	S
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0-5 yıl	82	14.46	3.95
	6-11 yıl	129	14.78	3.84
	12-17 yıl	103	13.64	4.47
	18 ve üzeri	66	17.39	4.61
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0-5 yıl	82	27.49	7.79
	6-11 yıl	129	26.43	8.14
	12-17 yıl	103	24.18	8.50
	18 ve üzeri	66	32.73	10.27
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	0-5 yıl	82	19.07	5.78
	6-11 yıl	129	19.21	6.00
	12-17 yıl	103	19.89	5.86
	18 ve üzeri	66	18.58	7.58
Ölçek Toplam	0-5 yıl	82	61.02	12.10
	6-11 yıl	129	60.42	10.62
	12-17 yıl	103	57.71	10.69
	18 ve üzeri	66	68.70	13.81

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise, Tablo 4.9' da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Tukey Testi Sonuçları
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Gruplar arası	590.702	3	196.901	11.271	.000	4>1; 4>2; 4>3
	Grup içi	6568.337	376	17.469			
	Toplam	7159.039	379				
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Gruplar arası	3040.203	3	1013.401	13.788	.000	4>1; 4>2; 4>3
	Grup içi	27636.123	376	73.500			
	Toplam	30676.326	379				
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar arası	75.383	3	25.128	.649	.58	--
	Grup içi	14550.856	376	38.699			
	Toplam	14626.239	379				
Ölçek Toplam	Gruplar arası	5045.199	3	1681.733	12.558	.000	4>1; 4>2; 4>3
	Grup içi	50354.548	376	133.922			
	Toplam	55399.747	379				

Tablo 4.9’ da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında [F (3, 376) = 12.558; p<.05] anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda stratejik planlama uygulamalarının “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” [F (3, 376) = 11.271; p<.05] ve “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” [F (3, 376) = 13.788; p<.05] boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. “Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” [F (3, 376) = .649; p>.05] boyutunda ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılıklar, 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan

öğretmenler lehinedir. Tablo 4.8' de de görüldüğü gibi, 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler; stratejik planlama uygulamaları (\bar{X} =68.70), kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu (\bar{X} =17.39), stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci (\bar{X} =32.73) boyutlarında ve ölçeğin tamamında (\bar{X} =68.70) daha yüksek ortalama puanlara sahiptirler. Bu bulgu, öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça stratejik plan uygulamalarına ilişkin daha olumlu görüş sahibi olduklarını göstermektedir. Bu durumun nedeni; öğretmenlerin zaman içerisinde tecrübe ve bilgi birikimlerinin artması olarak gösterilebilir.

4.4. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.10' da sunulmuştur.

Tablo 4.10. İlkokul Öğretmenlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0-2 yıl	329	15.11	4.34
	3 yıl ve üzeri	51	13.15	3.98
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0-2 yıl	329	27.74	8.97
	3 yıl ve üzeri	51	23.23	8.20
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	0-2yıl	329	19.16	6.16
	3 yıl ve üzeri	51	19.82	6.55
Ölçek Toplam	0-2yıl	329	62.03	12.03
	3 yıl ve üzeri	51	56.21	11.27

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkeni açısından incelenmesine ilişkin bağımsız T-testi sonuçları ise, Tablo 4.11’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	sd	t	p
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0-2 yıl	378	3.03	.003
	3 yıl ve üzeri			
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0-2 yıl	378	3.37	.001
	3 yıl ve üzeri			
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	0-2 yıl	378	-.702	.483
	3 yıl ve üzeri			
Tüm Ölçek	0-2 yıl	378	3,23	.001
	3 yıl ve üzeri			

Tablo 4.11’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t_{(378)} = 3.23$; $p < .05$). 0-2 yıl çalışma grubunda olan öğretmenlerin stratejik plan uygulamalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X} = 62.03$), 3 yıl ve üzeri çalışma grubundaki öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinden ($\bar{X} = 56.21$) daha olumludur. Aynı zamanda stratejik planlama uygulamalarının “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ($t_{(378)} = 3.03$; $p < .05$) ve “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ($t_{(387)} = 3.37$; $p < .05$) boyutlarında da 0-2 yıl çalışma grubundaki öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulgular, birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri 0-2 yıl arasında olan

öğretmenlerin, müdürleriyle daha uyumlu çalışma arzusu içinde olmalarından dolayı stratejik planlamaya karşı daha olumlu görüş sahibi olduklarını gösterebilir. “Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” boyutunda ise, öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t_{(378)} = -.702$; $p > .05$).

4.5. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. İlkokul Öğretmenlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Okuldaki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0-2	180	15.61	4.12
	3-5	97	13.91	4.41
	6 yıl ve üzeri	103	14.41	4.46
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0-2yıl	180	28.65	8.39
	3-5yıl	97	24.79	8.69
	6 yıl ve üzeri	103	26.70	9.82
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	0-2yıl	180	18.26	5.89
	3-5yıl	97	21.27	6.12
	6 yıl ve üzeri	103	19.07	6.44
Ölçek Toplam	0-2yıl	180	62.53	11.45
	3-5yıl	97	59.98	11.64
	6 yıl ve üzeri	103	60.20	13.40

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin buldukları okuldaki çalışma süresi değişkeni

açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise, Tablo 4.13’de gösterilmektedir.

Tablo 4.13. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Gruplar arası	207.87	2	103.93	5.63	.004	1>2
	Grup içi	6951.16	377	18.43			
	Toplam	7159.03	379				
Stratejik Plan ve Hazırlama Uygulama Süreci	Gruplar arası	966.54	2	483.27	6.13	.002	1>2
	Grup içi	29709.78	377	78.80			
	Toplam	30676.32	379				
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar arası	576.17	2	288.08	7.73	.001	2>1 2>3
	Grup içi	14050.06	377	37.26			
	Toplam	14626.23	379				
Ölçek Toplam	Gruplar arası	563.23	2	281.62	1.93	.146	--
	Grup içi	54836.50	377	145.45			
	Toplam	55399.74	379				

Tablo 4.13’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında [F (2, 377) = 1.93; p>.05] anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak stratejik planlama uygulamalarının; “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” [F (2, 377) = 5.63; p<.05], “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” [F (2, 377) = 6.13; p<.05] ve “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” [F (2, 377) = 7.73; p<.05) boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılıklar; 0-2 yıl ile 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında ve 0-2 yıl çalışma süresi grubunda yer alan öğretmenlerin lehinedir. Ayrıca stratejik plan uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutunda 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmen görüşleri (\bar{X} =21.27) ile 6 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip öğretmen görüşleri (\bar{X} =19.07)

arasında 3-5 yıl çalışma grubundaki öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.6. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre örgütsel iletişime ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.14’ de sunulmuştur.

Tablo 4.14. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	S
Göreve	0-5 yıl	82	17.43	3.41
Yönelik	6-11 yıl	129	16.69	3.61
İletişim	12-17 yıl	103	16.86	4.69
	18 ve üzeri	66	17.12	5.30
Bilgilendirmeye	0-5yıl	82	38.80	5.98
Yönelik	6-11 yıl	129	36.84	8.75
İletişim	12-17 yıl	103	37.91	11.36
	18ve üzeri	66	42.51	9.02
Tutum ve Davranışa	0-5yıl	82	39.19	8.90
Yönelik	6-11yıl	129	35.24	7.41
İletişim	12-17yıl	103	36.81	12.48
	18 ve üzeri	66	41.42	8.56
Geribildirim	0-5yıl	82	24.19	4.81
	6-11yıl	129	24.60	5.41
	12-17yıl	103	24.11	5.73
	18ve üzeri	66	26.84	5.66
Ölçek Toplam	0-5yıl	82	119.63	17.68
	6-11yıl	129	113.38	22.09
	12-17yıl	103	115.70	27.96
	18ve üzeri	66	129.90	25.04

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise, Tablo 4.15’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.15. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Tukey Sonuçları
Göreve Yönelik İletişim	Gruplar arası	30.25	3	10.08	.566	.638	--
	Grup içi	6696.53	376	17.81			
	Toplam	6726.78	379				
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Gruplar arası	1459.85	3	486.61	5.866	.001	4>2
	Grup içi	31192.47	376	82.95			4>3
	Toplam	32652.32	379				
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Gruplar arası	1955.54	3	651.84	7.184	.000	1>2
	Grup içi	34118.04	376	90.73			4>1
	Toplam	36073.58	379				4>2 4>3
Geribildirim	Gruplar arası	359.73	3	119.91	4.07	.007	4>1
	Grup içi	11078.80	376	29.46			4>2
	Toplam	11438.53	379				4>3
Ölçek Toplam	Gruplar arası	9979.77	3	3326.59	6.004	.000	4>2
	Grup içi	208326.36	376	554.05			4>3
	Toplam	218306.13	379				

Tablo 4.15’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında $[F(3, 376) = 6.004; p < .05]$ anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütsel iletişimin “bilgilendirmeye yönelik iletişim” $[F(3, 376) = 5.866; p < .05]$; “tutum ve davranışa yönelik iletişim” $[F(3, 376) = 7.184; p < .05]$ ve “geribildirim” $[F(3, 376) = 4.07; p < .05]$ boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yalnızca örgütsel iletişimin “göreve yönelik iletişim” $[F(3, 376) = .566; p > .05]$ boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Belirlenen farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılıklar tutum ve davranışa yönelik iletişim ve geribildirim boyutlarında 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplarda yer alan öğretmenler arasında ve 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehinedir. Aynı zamanda tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunda 0-5 yıl ile 6-11 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ölçeğin toplamında ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutunda ise; 18 yıl ve

üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 6-11 ve 12-17 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak mesleki olgunlukları arttıkça, kurum içerisindeki örgütsel iletişime yönelik algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu durum aynı zamanda 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, daha genç öğretmenlere nazaran, olayları daha olumlu yönde yorumlayıp ileriye dönük daha sağlam ilişkiler kurmaya yatkın olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.7. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkenine göre örgütsel iletişime ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.16'da sunulmuştur.

Tablo 4.16. İlkokul Öğretmenlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Göreve Yönelik İletişim	0-2yıl	329	16.91	4.25
	3 yıl ve üzeri	51	17.37	3.91
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	0-2yıl	329	38.23	8.46
	3 yıl ve üzeri	51	40.52	13.34
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	0-2yıl	329	37.59	10.01
	3 yıl ve üzeri	51	37.60	7.99
Geribildirim	0-2yıl	329	24.91	5.55
	3 yıl ve üzeri	51	23.88	5.03
Tüm Ölçek	0-2yıl	329	117.65	23.79
	3 yıl ve üzeri	51	119.39	25.47

Araştırmaya katılan ilkököl öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin birlikte görev yaptıkları okul müdürü ile çalışma süreleri değişkeni açısından incelenmesine ilişkin bağımsız T-Testi sonuçları ise Tablo 4.17’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.17. İlkököl Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Birlikte Görev Yaptıkları Okul Müdürü ile Çalışma Süreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	sd	t	p
Göreve Yönelik İletişim	0-2 yıl	378	-0.721	.471
	3 yıl ve üzeri			
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	0-2 yıl	378	-1.64	.100
	3 yıl ve üzeri			
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	0-2 yıl	378	-0.010	.992
	3 yıl ve üzeri			
Geribildirim	0-2 yıl	378	1.246	.213
	3 yıl ve üzeri			
Tüm Ölçek	0-2 yıl	378	-0.481	.631
	3 yıl ve üzeri			

Tablo 4.17’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t_{(378)}=-0.481$; $p>.05$). Aynı zamanda örgütsel iletişimin; “göreve yönelik iletişim” ($t_{(378)}=-0.721$; $p>.05$), “bilgilendirmeye yönelik iletişim” ($t_{(378)}=-1.64$; $p>.05$), “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [$t_{(378)}=-0.010$; $p>.05$] ve “geribildirim” ($t_{(378)}=1.246$; $p>.05$) boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

4.8. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin buldukları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre örgütsel iletişime ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.18’ de sunulmuştur.

Tablo 4.18. İlkokul Öğretmenlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Okuldaki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Göreve Yönelik İletişim	0-2yıl	180	17.76	3.84
	3-5yıl	97	15.79	3.81
	6 yıl ve üzeri	103	16.70	4.88
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	0-2yıl	180	39.96	7.36
	3-5yıl	97	35.18	8.78
	6 yıl ve üzeri	103	39.21	11.73
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	0-2yıl	180	39.77	10.64
	3-5yıl	97	34.65	8.50
	6 yıl ve üzeri	103	36.54	8.30
Geribildirim	0-2yıl	180	25.04	5.46
	3-5yıl	97	24.14	5.11
	6 yıl ve üzeri	103	24.89	5.87
Tüm Ölçek	0-2yıl	180	122.55	22.96
	3-5yıl	97	109.78	21.79
	6 yıl ve üzeri	103	117.35	25.81

Araştırmaya katılan ilkököl öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin buldukları okuldaki çalışma süreleri değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise, Tablo 4.19’ da gösterilmektedir.

Tablo 4.19. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Göreve Yönelik İletişim	Gruplar arası	255.44	2	127.72	7.44	.001	1>2
	Grup içi	6471.33	377	17.16			
	Toplam	6726.78	379				
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Gruplar arası	1504.56	2	752.28	9.10	.000	1>2; 3>2
	Grup içi	31147.76	377	82.62			
	Toplam	32652.32	379				
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Gruplar arası	1807.15	2	903.57	9.94	.000	1>2; 1>3
	Grup içi	34266.43	377	90.89			
	Toplam	36073.58	379				
Geribildirim	Gruplar arası	53.08	2	26.54	.879	.416	--
	Grup içi	11385.44	377	30.20			
	Toplam	11438.53	379				
Tüm Ölçek	Gruplar arası	10321.52	2	5160.76	9.35	.000	1>2
	Grup içi	207984.60	377	551.68			
	Toplam	218306.13	379				

Tablo 4.19’ da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında [F (2, 377) = 9.35; p<.05] anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [F (2, 377) = 9.94; p<.05], “bilgilendirmeye yönelik iletişim” [F (2, 377) = 9.10; p<.05] ve “göreve yönelik iletişim” [F (2, 377) = 7.44; p<.05] boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ancak “geribildirim” [F (2, 377) = .879; p>.05] boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Belirlenen farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutunda; 0-2 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri (\bar{X} =39.96) ile 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri (\bar{X} =35.18) arasında 0-2 yıl çalışma süresi grubundaki öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu boyutta aynı zamanda 6 yıl ve üzeri grubunda olan öğretmenler (\bar{X} =39.21) ile 3-5 yıl

grubunda olan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=35.18$) arasında 6 yıl ve üzeri grubunda olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Göreve yönelik iletişim boyutunda; 0-2 yıl grubunda yer alan öğretmenler ($\bar{X}=17,76$) ile 3-5 yıl grubunda olan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=15,79$) arasında 0-2 yıl çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunda; 0-2 yıl çalışma süresi grubunda yer alan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=39,77$) ile 3-5 yıl grubunda yer alan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=34,65$) ve 6 yıl ve üzeri grubunda olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=36.54$) arasında 0-2 yıl grubundaki öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Geribildirim boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Ölçeğin tamamında ise; 0-2 yıl çalışma süresi grubunda ($\bar{X}=122,55$) yer alan öğretmenlerin görüşleri ile 3-5 yıl grubunda ($\bar{X}=109,78$) yer alan öğretmenlerin görüşleri arasında 0-2 yıl grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerinin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu bulgu, buldukları okulda daha az süre çalışan öğretmenlerin okul yönetimine ve okul personeline karşı daha uyumlu ilişkiler içerisinde olduğunu gösterebilir.

4.9. Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.20' de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri

		Stratejik Planlama Uygulamaları	Örgütsel İletişim	Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar	Göreve yönelik iletişim	Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Geribildirim
Stratejik Planlama Uygulamaları	r p	1								
Örgütsel İletişim	r p	.37 .000	1 .000							
Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	r p	.86 .000	.43 .000	1 .000						
Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	r p	.80 .000	.51 .000	.81 .000	1 .000					
Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar	r p	.14 .000	-.25 .000	-.34 .000	-.32 .000	1 .000				
Göreve yönelik iletişim	r p	.17 .000	.66 .000	.19 .000	.29 .000	-.16 .000	1 .000			
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	r p	.33 .000	.90 .000	.37 .000	.45 .000	-.21 .000	.54 .000	1 .000		
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	r p	.35 .000	.88 .000	.40 .000	.49 .000	-.24 .000	.44 .000	.67 .000	1 .000	
Geribildirim	r p	.33 .000	.79 .000	.39 .000	.38 .000	-.18 .000	.40 .000	.62 .000	.61 .000	1 .000

p<.01

Tablo 4.20’de yer alan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .37$; $p < .01$) bulunmaktadır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve çok zayıf düzeyde ($r = .19$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .37$, $p < .01$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .40$, $p < .01$) ve son olarak geribildirim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .39$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf ($r = .29$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .45$, $p < .01$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .49$, $p < .01$) ve geribildirim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .38$, $p < .01$) bir ilişki belirlenmiştir.

Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.16$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.21$, $p < .05$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.24$, $p < .01$) ve geribildirim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.18$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır.

4.10. Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordayıcılığına İlişkin Bulgular

Örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarını yordayıcılığına ilişkin yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21' de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordamasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	P
Sabit	39.040	2.891		13.505	.000
Örgütsel İletişim		.024	.374	7.841	.000
R=0.374; R ² =0.14; F(1,378)= 61.489. p= .000					

Tablo 4.21 incelendiğinde; örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($R = 0.374$, $R^2 = 0.14$, $p < .01$) ve

örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarındaki toplam varyansın % 14'ünü açıkladığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular alan yazın doğrultusunda tartışılmış, ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada ilkökul öğretmenlerinin okullardaki örgütsel iletişime ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve okul içindeki iletişimin okullardaki stratejik planlama uygulamalarının etkililiğinde sahip olduğu rol ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenler, örgütsel iletişimin boyutlarının tamamında (göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, tutum ve davranışa yönelik iletişim, geribildirim) okullarındaki iletişimi olumlu yönde değerlendirmişlerdir. Okullardaki iletişim süreçlerinin olumlu algılandığı bulgusunu destekler yönde Loudová, Havigerová ve Haviger (2015), öğrenciler arasındaki sosyal ilişkilerin ve öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin olumlu değerlendirildiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Smalls-Reed (2004) de, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okullarındaki iletişim iklimini savunucu/koruyucu olarak değerlendirdiğini belirlemiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeğinin boyutları, özellikle okul yönetiminin okullardaki iletişim süreçlerini nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin okullardaki iletişim sürecine ilişkin olumlu görüş bildirmeleri, aynı zamanda bu süreçte okul yönetiminin rolünü de olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Benzer şekilde Athanasoula – Reppa, Makri – Botsari, Kounenou ve Psycharis (2010), okul müdürlerinin iletişimi sağlamak için yaratıcı yollar kullanarak velileri desteklediklerini ve okul ile veliler arasında güçlü bir iletişim kurabilmede okul müdürlerinin yaratıcı olmalarının önemli bir faktör olduğunu saptamışlardır. Araştırmada elde edilen okullardaki

iletişimin olumlu olduğu bulgusunun aksine Ärlestig (2007), okul içindeki iletişim sürecinde farklı iletişim kanallarının birbirini desteklememesi sonucunda; okul müdürünün öğretmenlerle olan iletişimini, okulun görevlerini, vizyonunu ve ulaşılan sonuçları görmenin zor olduğunu belirlemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamaları ile ilgili görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, okullarda stratejik planlamaya ilişkin olumlu bir tutum olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde Altınkurt (2010) çalışmasında, stratejik planlamaya ilişkin tutumların çok yüksek olmasa da genel olarak olumlu olduğunu saptamıştır. Al-Zboon ve Hasan (2012), stratejik planlamanın okullara orta düzeyde ulaşabildiği sonucuna varmıştır. Allmon (1996) ise, stratejik planlama süreci, ürünleri ve okullardaki etkisi hakkında olumlu görüşe sahip olduğunu saptamıştır. Her ne kadar bir stratejik planın başarısı hazırlama ve uygulama sürecinin etkili bir şekilde işletilmesine bağlı olsa da, öğretmenlerin stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutundaki görüşlerinin, bu süreçlerin etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğini tam olarak desteklediği ifade edilemez. Stratejik plan hazırlama ve uygulama boyutunun ihmal edildiği bulgusuna paralel olarak Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010), okullarda stratejik planlama ile ilgili olarak en fazla GZFT analizlerinin yapıldığını ve diğer boyutların ihmal edildiğini tespit etmişlerdir.

Okullardaki stratejik planlama uygulamalarının stratejik plan hazırlama ve uygulama boyutunda tam anlamıyla yeterli olarak değerlendirilmemesi, stratejik planlamanın okullarda başarıyla yapılamadığına işaret etmektedir. Stratejik planlamanın okullarda etkili bir şekilde yapılamamasının çeşitli nedenleri olabilir. Arimavičiūtė ve Požeckienė (2013), stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemlerin; ekonomik yetersizlik, motivasyon eksikliği, kompleks stratejik planlama yöntemleri ve deneyim eksikliği olduğu belirlemiştir. Davies ve Ellison (1998), okullardaki stratejik planların program, personel ve donanım gibi konularda yapılacak görevlerin listelendiği bir liste olmaktan ziyade bu aktivitelerin daha sınırlandırılmış stratejik alanlarda birleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Böyle bir anlayışla stratejik plan hazırlamak, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelinmesine de yardımcı olabilir. Arslan (2009), değişim ve dönüşümler karşısında kurumların başarısının bir seferde yapılan ve statik nitelik taşıyan bir planla değil, stratejik yönetim ve performans yönetimi kapsamında sürekli güncellenen ve geliştirilen bir stratejik plan hazırlamakla mümkün olduğunu

ifade etmiştir. Busler (1992) ise, stratejik planlama sürecinde planlama çabalarının iletilmesi yönünde gelişime ihtiyaç duyulduğunu ve planlama sürecinde yer alan personelin planlamanın nasıl yapıldığı yönünde bilgi sahibi olması yoluyla planlamanın yapılabileceğini ve destek bulabileceğini belirlemiştir. Bu bulgu, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecindeki yetersizliklerin iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklandığına dikkat çekmektedir. Conley (1992) de, planlama sürecinde karşılaşılan zorluklar arasında iletişimin yer aldığını saptamıştır.

Stratejik planlama uygulamalarının başarısında; bağlılık, güvenilirlik ve iletişim üç anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlama kapsamında oluşturulan vizyonun iyi bir yönetim ve izleme süreci aracılığıyla iletilmesi gerekmektedir (Bouhali, Mekdad, Lebsir ve Ferkha, 2015). Araştırmanın bulgularına göre de; örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve örgütsel iletişim, stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırmanın iletişimin stratejik planlama uygulamalarındaki rolünü gösteren bu bulgularını destekler yönde Ottekin Demirbolat (2005), stratejik planlamanın uygulamada başarılı olabilmesi için eğitim liderinin diğer örgüt üyeleriyle etkili iletişim içerisinde olması gerektiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Balkar (2010), kurum içinde çalışanlar arasındaki etkili iletişimin planlama faaliyetlerinin istenildiği şekilde yürütmesine katkıda bulunduğunu belirlemiştir. Eroğlu (2011), iletişimin faaliyetlerin planlanmasından uygulanmasına kadar önemli rol oynadığını; bilginin istenilen yer ve zamanda iletilmesinin örgütün başarısına katkı sağladığını tespit etmiştir. Araştırmanın bulgusuna paralel olarak She (2004) ise, etkili iletişim uygulamalarının; okulda birlikte çalışabilmek, vizyon oluşturmak ve vizyona bağlılık oluşturmak için gerekli olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010), stratejik planlama konusunda okulların en güçlü yönlerinin kurum içi iletişimlerinin iyi olması olduğunu belirlemişlerdir.

Stratejik planlama sürecinde değerlerin anlaşılır olması çok önemlidir ve bunu sağlayabilmek için kurum içinde gruplar arasında etkili bir iletişim sağlanması gerekmektedir. Kurumların yönünün belirlenmesine değer iletişimi adı verilen iletişim büyük katkı sağlamaktadır. (Williams, 2002). Bu kapsamda gerçekleştirilecek stratejik planlama sürecinde öncelikle kurum içindeki iletişim kültürünün değerlendirilmesi yapılmalıdır (Meade, 2010). Smith (2013), stratejik planlama sürecinde iletişim taktikleri seçildikten sonra stratejik planın

uygulanmasına geçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Okullardaki iletişimin sağlıklı olması, öğretmenlerin stratejik planlama sürecini ve stratejik planlamanın gerekliliğini bilerek planlama uygulamalarına gönüllü olarak katılmalarını sağlayabilmektedir. Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2012), öğretmenlerin stratejik planlamanın nasıl yapılması gerektiğini bilmediklerini saptamışlardır. Dolayısıyla bilgi paylaşımındaki eksiklik stratejik planlama uygulamalarının başarısı önündeki en önemli engeller arasında yer almaktadır. vanWyk ve Moeng (2014), stratejik planlama sürecinde teknik bilgi ve sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin bilgi sahibi olunması gerektiğini ifade etmiş ve araştırmalarının sonucunda paydaş katılımı ile gerçekleştirilen stratejik analizin, stratejik planlama açısından önemli olduğunu belirlemişlerdir.

Okullardaki güçlü iletişim stratejik planlama uygulamalarının daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu gibi, stratejik planlama uygulamaları da okul içindeki iletişimi güçlendirmektedir. Allmon (1996), stratejik plan uygulaması sonucunda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki güvenin arttığını ve stratejik planlama toplantılarında kullanılan fikir birliğine varma stratejisinin tüm paydaşların karar verme süreçlerine odaklanmasını sağladığını belirlemiştir. Gazi, Aksal, Araslı, Gazi ve İşman (2009) da, devlet okullarında stratejik planlama ve yönetim aracılığıyla çalışanların motivasyonlarının ve paydaşlar arasındaki iletişimin arttığını tespit etmişlerdir.

Okul içindeki iletişim süreçlerinin sağlıklı olması ve okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, öğretmenlerin motivasyonlarının ve dolayısıyla mesleki performanslarının artmasına da yardımcı olarak stratejik planlamanın daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlayabilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel iletişimin özellikle okul yönetiminin sergilediği davranışlar bağlamında ele alınması, okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin stratejik planlama uygulamaları açısından önemini ortaya koymaktadır. Doğan ve Koçak (2014), okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığını belirlemiştir. Oswald (2011), okul müdürünün iletişimi ile okul iklimi arasında ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bacig (2002) ise, stratejik planlamayla ilgili iletişimin çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde yöneticinin iletişim tarzının ve yöneticiye duyulan güvenin etkili olduğunu saptamıştır. Örgütsel iletişim alanında yapılan çalışmalar, çalışan katılımının niteliğini ve iş yaşamının kalitesini artırmaya hizmet etmektedir (Krone, 2005). Örgütsel iletişim, öğretmenler arasındaki

işbirliğini kuvvetlendirerek ve öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik olumlu algılarını güçlendirerek stratejik planların daha etkili bir şekilde hazırlanmasına katkıda bulunabilmektedir. Demirel, Seçkin ve Özçınar (2011), çalışanlar arasındaki iletişimin yönünün ve etkinliğinin, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini etkilediğini ve çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliğinin sağlıklı bir iletişime bağlı olduğunu tespit etmiştir. Uslu (2012), örgütsel iletişimin örgüt kültürünü ve iklimini etkileyerek bilgilendirme ve işbirliği davranışlarının ortaya konulmasını artırdığını saptamıştır. Unzicker, Clow ve Babakus (2000) ise, personelin kurumlarının iletişim uygulamalarına yönelik sahip oldukları algıların, kurumlarına yönelik algıları üzerinde etki sahibi olduğunu tespit etmiştir. Nitekim alan yazında örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar (Misner, 2008; Yıldırım, 2014) da bulunmaktadır. Kurum içindeki sağlıklı iletişimin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmesinin, çalışanların stratejik planlama uygulamalarının etkili olması yönündeki çabalarını ve adanmışlıklarını artırabileceği düşünülebilir.

Araştırmada kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel iletişime ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına benzer olarak Doğan ve Koçak (2014), 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını tespit etmiştir. Al-Zboon ve Hasan (2012) ise, plan yapmak için planlama ve stratejik analiz boyutlarında müdür ve denetmenlerin görüşlerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunduğu belirlemiştir.

Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okullardaki stratejik planlama uygulamalarından istenen verimin alınabilmesi için, okul yönetimi tarafından okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İletişimin okullardaki stratejik planlama uygulamalarının gerçekleştirilmesinde sahip olduğu belirlenen önemli rol, stratejik plan hazırlama sürecinde okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişim kanallarının açıklığının ve öğretmenler arasındaki paylaşımların gerekliliğine işaret etmektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi amacıyla okul süreçlerine ilişkin bilgi paylaşımına yönelik toplantıların düzenlenmesine önem verilmelidir. Bu toplantılarda özellikle stratejik planlamanın kapsamındaki konuların ele alınması, iletişim aracılığıyla planlama sürecinin etkililiğini artırabilecektir.
2. Stratejik planların nasıl hazırlandığı konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesine yönelik kapsamlı eğitim programları düzenlenmelidir. Bu şekilde stratejik planların hazırlanması sürecinin daha etkili bir şekilde ve daha fazla öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmesi ve öğretmenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi sağlanabilir.
3. Stratejik planların uygulanması sürecinde atılan adımlardan ve alınan sonuçlardan öğretmenlerin haberdar olması sağlanmalıdır. Bu şekilde hem sorunlu olarak algılanan uygulama aşamasının daha etkili olması sağlanabilir hem de kurum içindeki iletişim süreçleri daha dinamik hale getirilerek güçlendirilebilir.
4. 18 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin gerek örgütsel iletişime gerekse stratejik planlamaya yönelik daha olumlu görüşlere sahip olmasından dolayı okullarda kıdemli öğretmenlerin rehberlik edeceği çalışma grupları oluşturulabilir. Böylece hizmet yılı az olan öğretmenlerin kıdemli öğretmenler tarafından desteklenerek okul süreçlerine yönelik daha olumlu tutum geliştirmeleri sağlanabilir.
5. Okul yönetimi, öğretmenlerle olan iletişimini güçlendirmek için farklı iletişim kanallarının kullanımına önem vermelidir. Yazılı ve sözlü tüm iletişim kanallarının okul yönetimi tarafından etkili bir şekilde kullanılması, stratejik planların uygulanması sürecinde karşılaşılan sorunların zamanında ve işbirliğiyle çözülmesine hizmet edebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Örgütsel iletişimin stratejik planlama sürecinde nasıl bir rol oynadığına ilişkin daha ayrıntılı ve derin bilgiler elde edilmesini sağlayacak nitel araştırmalar yapılabilir.

2. Örgütsel iletişim ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişki farklı eğitim kademelerinde araştırılabilir.
3. Stratejik planlama sürecinin okullarda etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu sürecin etkililiğinde örgütsel iletişimin dışında rol oynayan diğer faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Ada, Ş. (1998). "Okul yöneticilerinin öncelikli olarak ilgilendikleri yönetim görevleri" *VII. Ulusal eğitim bilimleri kongresi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 8 (2): 487-518.
- Akar, O. (2002). *Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkinliği ve Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2005) *Rekabet ve Portföy Analizleri*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Allmon, N.G. (1996). *The perceived impact of strategic planning on Pennsylvania public schools*. Doctoral Dissertation, Widener University.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4):1927-1968.
- Altınöz, M. (2009). An overall approach to the communication of orgaizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Social Sciences*. 1(1):218-224.
- Al-Zboon, M.S., and Hasan, M.S. (2012). Strategic School Planning in Jordan. *Education*, 132(4):809-825.
- Arimavičiūtė, M., & Požeckienė, D. (2013). Strateginis planavimas Anykščių rajono bendrojo lavinimo mokyklose (Strategic Planning at Anykščiai District

- Secondary Schools). *Viešoji politika ir administravimas (Public policy and administration)*, 12(2): 292–311.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ärlestig, H. (2007). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement?, *The Educational Forum*, 71(3): 262-273.
- Arseven, A. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Arslan, M.M. (2009). Yükseköğretimde stratejik planlama süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 182:391-399.
- Asunakutlu, T., ve Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(4):19-27.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2):59-67.
- Athanasoula – Reppa, A., Makri – Botsari, E., Kounenou, K., and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2:2207–2211.
- Ayık, A., ve Fidan, M. (2014). İlköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ve okul kültürü arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29:108-134.
- Bacıg, K.L.Z. (2002). *Participation and Communication in Strategic Planning in Higher Education: A Case Study*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Bağdigen, M. (2007). *Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler*. (Ed. H. Özgür ve M. Kösecik), Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7):1-30.
- Balkar, B. (2010). Okul gelişim planı ve etkililiğinin sağlanması hakkında öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2):1-17.

- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri -Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi, DPT' nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı*. (1):26-38
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., and Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181:72-78.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Busler, B.S. (1992). *The role of strategic planning and its effect on decisions—making in Wisconsin public schools*. Doctoral Dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Bütüner, H. (2005). Stratejik Planlama Sistematiği. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Cagle, J. E., and Wiley, S.T. (2012). *An essential element of leadership with diverse school populations is the process of effective communication*. A Project Presented to the Graduate Faculty of Saint Louis University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Saint Louis University.
- Cameron, A. C. (2004). Kurtosis (Encyclopedia Entry). In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman and T. Futing Liao (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. <http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n467.xml> (10.08.2015)
- Can, H., Asan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Cebecioğlu, C. (2006). *Swot Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulanması*. Yayınlanmış tez çalışması, Gebze: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel değişim ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Chen, S-H., Nasongkhla, J., and Donaldson, J.A. (2015). From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 174:3707-3714.
- Cheng, E. C. K. (2011). An examination of the predictive relationships of self-evaluation capacity and staff competency on strategic planning in Hong Kong aided secondary schools. *Educ Res Policy Prac*, 10:211–223.
- Conley, D. T. (1992). Strategic Planning in America's Schools: An Exploratory Study. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco, CA, April 20-24.
- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Bilgi Toplumuna Uygulanması*. Ankara: DPT Yayınları.
- David, B., and Ellision, L. (2003). *New Strategic Direction and Development of the School, Second Edition*. London: Routledge Falmer.
- Davies, B. (1998). Strategic Planning in Schools: An oxymoron?, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 18(4): 461-473.
- Demirel, Y. Seçkin, Y., ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2):33-48
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28(1):411-444.
- Diñer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S., ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(2):191-216
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2):112-113.
- Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [EARGED] (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli, ‘Okulda Stratejik Yönetim’*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.

- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Elgüner Çedikçi, T., ve Fener Çedikçi, T. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication* 1(1):35-39.
- Ensari, H. (2005). *21. Yüzyıl Okulları İçin Etkili Bir Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, H. (2013). Türkiye’ de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2):151-167.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (11)1:121-136.
- Fidan, M., ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 317-334.
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186:950-954.
- Foundation for Community Association Research [FCAR] (2001). *En İyi Uygulamalar Raporu: 3 Stratejik Planlama*.
http://www.cairf.org/research/best_practices.aspx (07.12.2014)
- Gazi, Z. A., Aksal, F. A., Araslı, H., Gazi, M. ve İşman, A. (2009). Devlet okullarında stratejik planlama ve yönetim: KKTC örneği. *Mediterranean Journal of Educational Research*, 6:1-11.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, R. (2009). *Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Educational Administration: Theory And Practice*, 50:247-268.

- Goebel, D. J., Marshall G. W., and Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. *Journal Of Strategic Marketing*, 12:29–56.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim Ve İş Doyumu*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi* (6. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. Routledge: Hove East Sussex.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration*, Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Karabulut, B. (2005). *Strateji, Jeostrateji, Jeopolitik*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Keser Özmantar, Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4):1389 - 1421.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Krone, K. (2005). Trends in Organizational Communication Research: Sustaining the Discipline, Sustaining Ourselves. *Communication Studies*, 56(1):95-105.
- Lake, N. (2004). The Real Art of Strategic Planning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6):735-742.
- Loudová, I., Havigerová, J.M., and Haviger, J. (2015). The communication between schools and families from the perspective of parents of high school students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 174:1242-1246.
- Meade, J. A. (2010). Strategic Planning for Internal Communication. *CPA Practice Management Forum*, 6:5-9.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2005). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri-Örgüt İletişimi*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.

- Memduhoğlu, H. B., ve Uçar, İ. H. (2012). Okullarda stratejik planlama algısı ölçeği ile stratejik planlama uygulamaları ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4):545-574.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Misner, H. P. (2008). *The effect of school communication on student achievement: The need for organizational citizenship behavior*. Doctoral Dissertation, Northern Arizona University.
- Mitrofan, N., and Bulborea, A. (2013). The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 76:511-515.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınları.
- Nartgün, ř. S. (2003). *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ODTÜ (2002). *Öz Değerlendirme Süreci- Stratejik Planlama Süreci*. Ankara: ODTÜ Yayınları
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157:45-61.
- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning For Dummies*. Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Oswalt, R. (2011). A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate. Doctoral Dissertation, University of Nevada, LasVegas.
- Ottekin Demirbolat, A. (2005). Eğitim yönetiminde stratejik planlama ve vizyon-misyon belirlenmesinde liderlik rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135):58-65.
- Özcan, S. (2004). *Türk Kamu Yönetimindeki Reform Çalışmalarının Stratejik Yönetim Bakış Açışıyla İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Özgan, H., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmen motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1):190-206.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *Gaziantep Üniversitesi İletişim Dergisi*, 18:101-119.

- Robbins, P. S., and Coulter M. (2003). *Updates Management 2003*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Schlechty , P. C. (2004). *Shaking Up the School House: How to Support and Sustain Educational Innovation*, Jossey-Bass.
- She, Y. (2004). *School leadership for effective communication in the 21st century*. Master Thesis, Lakehead University, Thunder Bay, Ontario.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: An Analysis of Boundaries and Relationships. *Journal of Business Communication*, 30(3):241-267.
- Smalls-Reed, R. D. W. (2004). *Middle and High School Teachers' Perceptions of the Communication Climate in Their Schools*. Doctoral Dissertation, South Carolina State University, Orangeburg, South Carolina.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations* (4th ed.). New York and London: Routledge.
- Şimşek, Ş. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı, Konya: Damla Matbaası.
- Şimşek, M. Ş. Akgemici, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 6. baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylor, J. R. (1999). What is “organizational communication”? Communication as a dialogic of text and conversation. *The Communication Review*, 3(1-2):21-63.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2004). *Genel ve Teknik İletişim*. 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2010). *Genel İletişim Kavram ve Modeller*. 7.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., ve Erdönmez, C. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2006). *Güncel Türkçe Sözlük*.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (17.04.2014)
- Türkmen, İ. (2000). *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*. Ankara: MPM Yayınları.

- Unzicker, D., Clow, K. E., and Babakus, E. (2000). The Role of Organizational Communications on Employee Perceptions of a Firm. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2):87-103.
- Uslu, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3):461-489.
- Ülgen, H. S., ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünaldı, H. (2007). *Zirvenin Yol Haritası Bireyden Aileye Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.
- Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi (2002). Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu Yayınları.
- Ünüvar, Ş., ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel iletişimin bir unsuru olan örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(1-2):34-53.
- van Wyk, C., and Moeng, B. G. (2014). The Design And Implementation Of A Strategic Plan In Primary Schools. *International Business & Economics Research Journal*, 13(1):137-144.
- Williams S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2):217-233.
- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F., ve Üredi, L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1):38-50.
- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F., ve Üredi, L. (2012). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 195:67-90.
- Yatkın, A., ve Yatkın, Ü. N. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın.
- Yeniçeri, Ö. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar; Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150:1095-1100.

Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

<http://www.bilgekoyun.com/post/97763736012/iletisimin-engelleri/>. *İletişimin Engelleri* (18.04.2015).

<http://iletisimbilimleri.blogspot.com.tr/2010/04/iletisim-surecinin-temel-ogeleri.html>. *İletişim Sürecinin Temel Öğeleri* (17.04.2015).

<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/etkili-geribildirim/>. *Etkili Geri Bildirim* (17.04.2015).

EKLER

EK-1 Stratejik Planlama Ölçeği ve Örgütsel İletişim Anketi

Örgütsel iletişim ile Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değerli Öğretmenler;

“Örgütsel iletişim ile Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tezim için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım. Bu nedenle elinizdeki ankette yer alan sorulara ilişkin cevaplarınızı öğrenmek istiyorum.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel özelliklerinize yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde okulunuzdaki örgütsel iletişimin değerlendirilmesi ile ilgili; üçüncü bölümünde ise, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili sorular yer almaktadır. “Örgütsel İletişim” anketinde yer alan maddelere vereceğiniz cevaplarda; “1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelmektedir. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” anketinde yer alan maddelere vereceğiniz cevaplarda; “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Çok katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. Her iki bölümde de size en uygun olan cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz. Anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Rukiye EKİCİ

Gaziantep Üni. Eğitim Bilimleri Ens.
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİ FORMU****1. Cinsiyetiniz:**

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Yaşınız:

1. 23-29 () 2. 30- 36 () 3. 37- 43 () 4. 44 ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz:

1. Ön Lisans () 2. Lisans () 3. Yüksek Lisans () 4. Doktora ()

4. Mesleki Kıdeminiz:

1. 0-5 Yıl () 2. 6-11 Yıl () 3. 12-17 Yıl () 4. 18 Yıl ve üzeri ()

5. Görev yaptığınız okuldaki çalışma süreniz:

1. 0-2 yıl () 2. () 3-5 yıl () 3. 6-8 yıl () 4. 9- 11 yıl () 5. 12 ve üzeri ()

6. Şu anki okul müdürünüz ile birlikte çalışma süreniz:

1. 0-2 yıl () 2. 3-5 yıl () 3. 6-8 yıl () 4. 9- 11 yıl () 5. 12 ve üzeri ()

BÖLÜM II

OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ						
Aşağıda okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
1	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
11	Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.					
12	Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
14	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.					
17	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
18	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
19	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
21	Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

BÖLÜM III

SORU NO	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ANKETİ					
	Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere (X)işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okul yönetimi, görevimi ne zaman ve nasıl yapacağımı bildirilir.					
2	Okul yönetimi, yetki ve sorumluluklarımı bildirir.					
3	Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir.					
4	Okul yönetimi, görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirir.					
5	Okul yönetimi, yerine getirmemi istediği görevin gerekçesi hakkında beni bilgilendirir.					
6	Okul yönetimi, göreve ilişkin olarak soru sormama olanak verir.					
7	Okul yönetimi, emirlerini yüz yüze iletişimle bildirir.					
8	Okul yönetimi, emirlerini yazılı olarak bildirir.					
9	Okul yönetimi, okulumuzun amaç ve politikaları konusunda bizi bilgilendirir.					
10	Gerektiğinde okul yönetimi, eğitim sistemi ve okula ilişkin değişiklikler konusunda bizi bilgilendirir.					
11	Gerektiğinde okul yönetimi, okulda gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bizi bilgilendirir.					
12	Okul yönetimi, görevimle ilgili karara katılmam gerektiğinde görüşüme önem verir.					
13	Okul yönetimi, yöneticinin özlük hakları konusunda değişiklikleri bize bildirir.					
14	Okul yönetimi, iş'te gösterdiğim başarılarından takdirle söz eder.					
15	Okul yönetimi, verilen bir görevi başaramadığımda sınırlanmadan bana yol gösterir.					
16	Okul yönetimi, iş başarısı konusunda bizi bilgilendirir.					
17	Gerektiğinde kişisel sorunlarım konusunda okul yönetimimi bilgilendiririm.					
18	Gerektiğinde iş'le ilgili sorunlarımda okul yönetimimi bilgilendiririm.					
19	Gerektiğinde etkinliklerle ilgili olumsuz düşüncelerimi okul yönetimine bildiririm.					
20	Gerektiğinde okul yönetimimi, çalışma arkadaşlarımda sorunları konusunda bilgilendiririm.					
21	Okulumun eğitim öğretim etkinlikleri konusunda olumlu görüşlerimi okul yönetimine bildiririm.					
22	Gerektiğinde okulumun eğitim-öğretim etkinliklerinin gelecekte nasıl yürütüleceği konusunda okul yönetimine düşüncelerimi bildiririm.					
23	Gerektiğinde iş'le ilgili konuları okul yönetimiyle rahatça tartışırım.					
24	Okul yönetimi, gerektiğinde odasına gelen öğretmene oturması için yer gösterir.					
25	Okul yönetimi ile konuşurken ceketimi daima ilikli tutarım.					
26	Okul yönetimi bizim tarafımızdan düzenlenen toplantı ve sosyal etkinliklere daima katılır.					
27	Okul yönetimi bizimle daima iyi ilişkiler kurar.					
28	Birlikte çalıştığımız okul yönetimimizden daima gurur duyarız.					

29	Okul yönetimi, bizimle olan iletişimde daima resmi davranır.					
30	Okul yönetiminin, yöneticilik deneyimi ve bilgisine daima güveniriz.					
31	Okul yönetiminin, saygıdeğer kişilikler olduğunu düşünüyorum.					
32	Okul yönetimi, başarılı olan öğretmenimizin görev ve unvan terfisi için daima çaba gösterir.					
33	Okul yönetimi, kişisel sorunlarımızı yönetime iletmemiz için olanak sağlar.					
34	Gerektiğinde olumlu sonuca bağlayamadığım iş'ler konusunda okul yönetimine bilgi vermekten çekinmem.					

EK-2 Anket İzin Onayı

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/6684624

19/12/2014

Konu: Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsünün 29/11/2014 tarihli ve 62927161/100-17693 sayılı yazısı.

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Rukiye EKİCİ'nin "Örgütsel İletişim ile Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey, Şehitkamil ve Oğuzeli İlçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şahinbey, Şehitkamil ve Oğuzeli İlçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Celalettin EKİNCİ
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
.../12/2014

Dr. Adil NAS
Vali a.
Vali Yardımcısı

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükşehir/GAZİANTEP
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantepmem@meb.gov.tr

Md.Yrd. Yusuf TÜFEKÇİ-Strateji Geliştirme Şef T.PARMAKSIZ
Tel: (0342) 231 10 58 -4330
Faks:(0342) 232 24 10

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2edc-b-acab-3de9-9e42-b983 kodu ile teyit edilebilir.

EK-3 Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

1986 yılında Kırşehir’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kayseri’de tamamladı. 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ni bitirdi. 2008 yılında Van/ Gürpınar/ Hamurkesen Köyü İlkokulunda göreve başladı. 2010 yılında Gaziantep ili Şahinbey İlçesi Emine Ulusoy İlkokuluna tayini çıktı. 2010 yılından beri Emine Ulusoy İlkokulunda görev yapmaktadır. Evli ve 1 erkek çocuk annesidir.

VITAE

She was born in 1986 in Kırşehir. She completed her primary and secondary education in Kayseri. She graduated from Education Faculty of Gazi University in 2008. She was appointed to Hamurkesen Primary School in Gürpınar district of Van province in 2008. In 2010, she was assigned to the Emine Ulusoy Primary School in Şahinbey district of Gaziantep and she has been working in same school since 2010. She is married and has one child.