

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM VE RETORİK
BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR
DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil İŞLER

Antalya, 2018

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM VE RETORİK
BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR
DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil İŞLER

Danışman: Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI

Antalya, 2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, projemle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

08 / 06 / 2018

Serpil İŞLER

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Serpil İŞLER'in bu çalışması 08.06.2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan

: Prof. Dr. Ekber TOMUL

(Mehmet Akif Üniversitesi/ Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü)



Üye

: Dr. Öğretim Üyesi Türkan AKSU

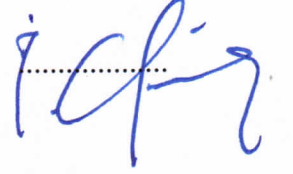
(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



Üye (Danışman)

: Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI

(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Eğitim Yöneticilerinin İletişim Ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

(Unvan, Ad, SOYAD)

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Akademik çalışmalarımın ikinci araştırması ve ilerleyen yıllarımda bana büyük getirileri olacağına inandığım bu çalışmamda bilgi birikimi, hayat tecrübesi, kişiliği ile her zaman örnek alacağım, güvenini hep yanımda hissettiğim değerli proje danışmanım Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI hocama yardımlarından ve bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve desteklerini hep arkamda hissettiğim öğretmenlerim; Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU, Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI, Dr. Öğr. Üy. Türkan AKSU, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ, Prof. Dr. Ali SABANCI' ya sonsuz teşekkür ederim.

Bu araştırmada Antalya İli, Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde görev yapan Türk Dili ve Edebiyatı öğretmen arkadaşlarıma ve idarecilerime gönüllü olarak bana zaman ayırıp bu araştırmaya değerli görüşleri ile katkı sağladıkları için teşekkürü bir borç bilirim.

Necati Dölen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi yöneticilerine ve çalışmamda bana yardımcı olan sevgili öğretmen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Hayatımda aldığım kararlarda her zaman yanımda olan, beni destekleyen, çalışmalarım boyunca yanımda olan sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bugünlere gelmemde en büyük emeği olan canım annem ve babama, her zaman hayat tecrübeleriyle ışık tutan ağabeyime ve yengeme; dünyaya gelmesiyle yaşama sevincimiz olan yeğenim Defne'ye sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmama destek olan ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Serpil İŞLER

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM VE RETORİK BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

İşler, Serpil

Tezli Yüksek Lisans Tez Çalışması, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI

Haziran 2018

Bu çalışmanın amacı, eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerileri hakkında öğretmen görüşlerini değerlendirmek ve bu becerilerin okul yönetimi ve öğretmenler üzerindeki etkisini belirlemektir. 2017-2018 eğitim öğretim yılında Antalya İli, Muratpaşa ve Konyaaltı İlçesi orta öğretim okullarında çalışan Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemeyle seçilen oniki öğretmen bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Bu araştırma; nitel bir çalışma olup, durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Veri toplama tekniği bireysel görüşmelerdir. Bu çalışmada önce uzman kişilerle beraber yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış, literatür çalışması yapılmıştır. Formda, öğretmenler için kısa bir ön bilgi verildikten sonra, kişisel bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgilerden sonra sorular sorulmuştur. Sorular görüşmenin akışına göre çeşitlenmiş, kişinin yanıtlarını açması sağlanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Çalışmada içerik analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuştur. Doğrudan anlatımlara yer verilerek, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Nitel araştırma paket programı NVIVO 10.0 kullanılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen

sonuçların eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik eksiklerini düzeltmede ve hataları görmeye etkili bir şekilde rol oynayacağı düşünülmektedir. Bulgular; iletişimin ve retorik, öğretmenlerin motivasyonu, karara katılma süreci ve üreticiliği üzerine etkisini ortaya koymaktadır. Aktarılan katılımcı görüşleri; iyi bir dinleyici, doğru kelimeleri zamanında ve yerinde bulan bir yöneticinin, retorik gücünü etkili bir şekilde kullanarak, doğru hatip ve lider bir yönetici olabileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin sundukları çözüm önerilerinin yönetici seçimi ve gelişimine etki edeceği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: *İletişim Becerisi, Retorik Becerisi, Eğitim Yöneticisi, Öğretmen Motivasyonu.*



ABSTRACT

THE OPINIONS OF TEACHERS ABOUT THE RHETORICAL AND COMMUNICATIONAL SKILLS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS: A CASE STUDY

İşler, Serpil

Master's Degree Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning, and
Economics Department

Supervisor: Prof. Dr. İlhan GÜNBAI

June 2018, 107 Pages

The purpose of this study is to evaluate the opinions of teachers about the rhetorical and communicational skills of administrators and to determine the effects on the teachers. The sample of this study consists of twelve Turkish Language and Literature Teachers who participated in the project and worked in regions of Muratpaşa and Konyaalti / Antalya.

This research is a qualitative study with a multiple holistic case study design. A qualitative approach was selected for this study because this research was more concerned with understanding teachers' opinions about the communicational skills of their administrators. Data were collected via interviews by using half structured interview forms. At these interviews willingness was observed. Semi-structured interviews were used. During data analysis, the data were organized categorically. Interview transcripts were regularly reviewed. Comparisons were made with the data obtained from those interviews.

At the end of the research, conclusions were emerged under ten themes and their sub-themes. According to study findings, it was found that the rhetorical and communicational skills of an educational administrator are very important for school management. The motivation, participation and productivity of teachers are affected by the school administrator's speech. It was determined that the educational administrators should be a good listener, be an orator, use rhetoric at

the right time and place, be a lead manager. The participants suggested that school administrators can improve their skills of rhetoric and communication. Also they offered that institutions can use different techniques they purposed in their answers of study while choosing a school administrator. Findings are discussed in the framework of the related literature and some suggestions are made.

Key Words: *Communicational Skill, Rhetorical Skill, Educational Administrator, Teachers' Motivation.*



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
KISALTMALAR	xii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1. 1. Problem Durumu.....	1
1. 2. Problem Cümlesi.....	3
1. 3. Alt Problemler.....	3
1. 4. Araştırmanın Önemi.....	3
1. 5. Sayıtlılar	4
1. 6. Sınırlılıklar	4
1. 7. Tanımlar	4
BÖLÜM II	6
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2. 1. İletişim Becerisi	6
2. 2. İletişimin Temel Özellikleri.....	7
2. 3. İletişim Süreci	10
2.3.1. İletişim Sürecinin Ögeleri	12
2. 4. İletişim Türleri	13
2.4.1. Bilgi Akışına Göre İletişim	14
2.4.2. Kullanılan Araca Göre İletişim	15
2.5. İletişim Engelleri.....	17
2.5.1. Fiziksel ve Teknik Engeller	17
2.5.2. Psikolojik ve Sosyal Engeller	18
2.5.3. Örgütsel Engeller	19
2.6. Örgütsel İletişim.....	20
2.6.1. Örgütlerde Yetersiz / Zayıf İletişim	21
2.7. Eğitimde İletişim.....	22
2.8. Okullarda İletişim	23
2.9. Okullarda Yönetici Öğretmen İletişimi	24

2.10. Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan Retorik	25
2.10.1. Retorik Kavramı.....	25
2.10.2. Retoriğin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi.....	27
2.10.3. Retorik Becerisine Yönelik Değerlendirmeler.....	30
2.10.4. Yönetim ve Örgütlerde Retorik	32
BÖLÜM III	34
YÖNTEM	34
3. 1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	34
3. 2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi	35
BÖLÜM IV	37
BULGULAR	37
4. 1. Bir Eğitim Yöneticisindeki Retorik Becerisinin Önemi	37
4. 2. Eğitim Yöneticilerinin, Retorik Becerilerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi	41
4. 3. Eğitim Yöneticilerinin Sorunlar Karşısındaki Tutum ve Hitabı.....	46
4. 4. Eğitim Yöneticilerinin Retorik Kullanımı İle Toplantı Havasını Oluşturma Arasındaki Bağ.....	51
4. 5. Eğitim Yöneticileri İle İletişimde Güven ve Dürüstlüğün Öğretmenler Üzerindeki Etkisi	56
4. 6. Eğitim Yöneticilerinin Dinleme Becerileri.....	59
4. 7. Toplantılarda Etkili İletişimin Önemi	62
4. 8. Etkili İletişimde Saygının Önemi.....	69
4. 9. Eğitim Yöneticilerinde İletişim ve Retorik Becerilerinin Gelişmesi İçin Öneriler	72
4. 10. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Ve Retorik Becerisine İlişkin Öğretmenlerin Ürettikleri Metaforlar	76
BÖLÜM V	81
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	81
5. 1. Sonuç ve Tartışma.....	81
5. 2. Öneriler	87
KAYNAKÇA	89
EKLER	94
Ek-1. Katılımcılar İçin İzin Formu	94

Ek-2. Katılımcıların Görüşme Formları.....	95
Ek-3. Katılımcıların Bireysel Görüşme Soruları	98
Ek-4. Odak Grup Görüşme Soruları	99
Ek-5. Araştırma İzin Onayı.....	100
Ek-6. Araştırma İntihal Raporu.....	101
ÖZGEÇMİŞ	102



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri	34
Tablo 4. 1. Bir Eğitim Yöneticisindeki Retorik Becerisinin Önemi Yüzde ve Frekans Tablosu	37
Tablo 4. 2. Retorik Becerisinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Yüzde ve Frekans Tablosu.....	42
Tablo 4. 3. Eğitim Yöneticilerinin Sorunlar Karşısındaki Tutum ve Hitabı Yüzde ve Frekans Tablosu	46
Tablo 4. 4. Eğitim Yöneticilerinin Toplantılarda Retorik Kullanımı Yüzde ve Frekans Tablosu	52
Tablo 4. 5. Eğitim Yöneticileri İle İletişimde Güven ve Dürüstlüğün Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Yüzde ve Frekans Tablosu.....	56
Tablo 4. 6. Eğitim Yöneticilerinin Dinleme Becerileri Yüzde ve Frekans Tablosu	59
Tablo 4. 7. Toplantılarda Etkili İletişimin Önemi Hakkındaki Öğretmen Görüşleri Yüzde ve Frekans Tablosu.....	62
Tablo 4. 8. Etkili İletişimde Saygının Önemi Hakkındaki Öğretmen Görüşleri Yüzde ve Frekans Tablosu.....	69
Tablo 4. 9. Eğitim Yöneticilerinde İletişim ve Retorik Becerilerinin Gelişmesi İçin Öğretmenlerin Önerileri Yüzde ve Frekans Tablosu.....	72
Tablo 4. 10. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Ve Retorik Becerisine İlişkin Öğretmenlerin Ürettikleri Metaforlar Yüzde ve Frekans Tablosu.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İletişim Süreci	10
Şekil 2. İletişim Türleri	13
Şekil 3. İletişim Çeşitleri	15
Şekil 4. İletişimi Engelleyen Örgütsel Nedenler.....	19



KISALTMALAR

M.E.B. : Milli Eğitim Bakanlığı

T.D.K : Türk Dil Kurumu



BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsan iletişim özellikleri sayesinde, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmektedir. Ancak insan, iletişim sayesinde biyolojik bir organizma olmanın yanı sıra, toplumun bir bireyi olmaktadır. Bu bağlamda iletişim hem bireysel hem de sosyal bir ihtiyaçtır. İnsan sadece diğer insanlarla değil, içinde bulunmuş olduğu toplumun temel yapı taşları olan diğer kurum ve örgütlerle olan ilişkisini iletişim becerisiyle kurar. İletişim aynı zamanda örgütler ve kurumların temel fonksiyonudur. Bu sayede insanlar ve örgütler bir birlerinin davranışlarını etkiler. Etkili bir iletişim insanın ve ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, yönetim aktivitelerini ve yönetim sürecini üstlenen yöneticilerin görevlerini yerine getirmede etkili bir rol oynar. İletişim olmadan bu süreçler sağlıklı bir şekilde yürütülmez (Ada, 2015).

Bu çalışma ile amaçlanan iletişimde sorunlar yaşayan eğitim yöneticilerinin durumuna biraz olsun ışık tutabilmektir. Okul müdürlerinin retorik (belagat) becerilerinin kuvvetini belirleyip, okullarında bu yeteneği verimli kullanabilme seviyesini ortaya koyarak, iletişim sorunlarına eğilip, karşılaşılan sorunların nerelerden kaynaklandığını bulmak, retorik ve iletişim becerileri ile okul müdürlerinin yönetimi nasıl etkilediklerini ve öğretmenleri nasıl motive edebildiklerini göstermek ve verilen öneriler ile bu becerileri geliştirme yollarını ortaya koymak hedeflenmektedir. Katılımcıların görüşleri ile bu sonuçlara ulaşmak çalışmanın araştırma yoludur.

1. 1. Problem Durumu

Retorik kavramı, yönetsel anlamda ikna etmenin yanında karşısındaki kişi üzerinde sanatsal bir etki yaratmak ve kendine özgü bir ifade kazanmak anlamına gelir. Romalı düşünür Longinos'a göre retorik üslubu, konuşmaya en zarif heykeller gibi görkem, zarafet, doygunluk, saygı, etki, doğruluk ve benzeri güzel özellikleri katar ve bilgileri süsleyerek etkileme olasılıklarını artırır. Buna rağmen

ciddi ve resmi konuşmalarda bu kadar iddialı tavırlar takınmak yaşlı bir teyzeye kıyafet balosu için prenses kostümü giydirmek gibi olacağından retorik her duruma uygun olmayabilmektedir. M.Ö. 2700 senelerinde, Eski Mısır'da tarihte bilinen ilk yazılı yönetim belgesi bir papirüs kâğıdı üzerinde bulunmuştur. Bir şehir idarecisi olan Ptah Hotep eliyle yazılmış olan bu belge, bir yöneticinin iletişimi konusunda şu bilgileri vermektedir: “Konuşmayı bir sanat haline getirirseniz, güçlü olursunuz çünkü kişinin gücü dilinde gizlidir ve konuşma bütün dövüşlerden daha etkilidir” (Carter, 2006).

Örgütlerde, etkin dinleme becerisine sahip, yönergeler sunup takip edebilen, faydalı geri dönüt alabilen; iş arkadaşları ve müşterileri ile takım çalışması yapabilen, düşüncelerini anlaşılır bir şekilde paylaşabilen, problemleri yaratıcı ve eleştirel yolla çözebilen insanlar aranmaktadır. Örgütsel etkili iletişim bilinci ve etkinliğini geliştirmek bu şekilde daha kolaydır.

Yöneticiler örgütün misyonu ve vizyonu için okulun tüm kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak ortak çaba, ortak beklenti ve ortak arzu ile insan kaynaklarını başarıya ulaştıracak iletişim ağını kurmak çabasıdadırlar. Okul müdürleri etkili bir okul için iletişimin farkındadır ve lider okul müdürleri geleceği görür ve yönetimin geleceğini çok fazla güç kullanmak yerine örgüt üyeleriyle paylaşmanın öneminde hemfikirdirler. Lider okul yöneticisi etkili bir iletişimi oluşturmak için öğretim kadrosuna dâhil olabilir, doğru iletişim kanalları kurabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir.

Yöneticilerin etkili iletişim kurabilme ve retorik becerileri öğretmenleri nasıl etkiler, doğru iletişim kanalları ile lider müdürler öğretmenlerde ve okulda ne gibi değişiklikler yaratabilir, iletişim engelleri bir okulda nelere sebep olur? Orta öğretimdeki edebiyat öğretmenlerinin bu konudaki düşünceleri bu nedenle merak edilmektedir. Okul müdürleri birer lider mi? Okul müdürleri ile etkili iletişim kurulabiliyor mu? Müdürlerin konuşmaları personelini etkileyip motive edebiliyor mu? Okulun problemleri karşısında müdürler ile iletişim kurulabiliyor mu? İşte bunlar gibi akıllara takılan soruları öğretmenlerin düşünceleri ile aydınlatmak hedeflenmektedir.

1. 2. Problem Cümlesi

Eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

1. 3. Alt Problemler

Orta öğretim okullarında görev yapan edebiyat branşı öğretmenlerden yukarıda belirtilen temel problem çerçevesinde aşağıdaki soruların cevapları aranacaktır:

1. Bir eğitim yöneticisinde retorik becerisi neden olmalı?
2. Eğitim yöneticilerinin, retorik becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkisi nelerdir?
3. Eğitim yöneticilerinin yaşanan sorunlar karşısındaki tutum ve hitapları nasıldır?
4. Eğitim yöneticilerinin retorik kullanımı ile toplantı havasını oluşturma arasındaki bağ nasıldır? Nasıl konuşursa daha verimli olur?
5. Eğitim yöneticileri ile iletişimde güven ve dürüstlük öğretmeni nasıl etkiler?
6. Eğitim yöneticilerinin iyi birer dinleyici olması öğretmenle iletişimini nasıl etkiler? Yöneticilik makamının tutumlarına etkileri nelerdir?
7. Eğitim yöneticilerinin; lider davranışları, jest ve mimikleri, tavır ve tutumları bir toplantının yönetimini nasıl etkiler? Demokratik ve motive edici tutumun öğretmenler üzerindeki etkisi nedir?
8. Etkili iletişim becerisi yüksek olan bir eğitim yöneticisi neden saygı unsuruna önem vermelidir?
9. Eğitim yöneticilerinin etkili iletişim ve retorik becerilerinin gelişmesi için öneriler nelerdir?
10. Eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerisine ilişkin öğretmenlerin ürettikleri metaforlar nelerdir? Neden?

1. 4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Antalya İli Muratpaşa ve Konyaaltı İlçelerinde görev yapmakta olan orta öğretim Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin; yöneticilerinin iletişim ve

retorik becerileri hakkında görüşlerini alarak, yaşadıkları iletişim sorunlarına değinmeyi, bu becerilerin önemini vurgulamayı, iş verimlerinin ve motivasyonlarının iletişim ile artırılabilirliğini göstermeyi ve geliştirebilmek için çözüm yollarını sunmayı amaçlamaktadır. Elde edilen görüşler ile bu araştırmanın; eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirme yoluna ışık tutmakta rol oynayacağı düşünülmektedir.

1. 5. Sayıtlılar

1. Katılımcıların görüşme sorularını ciddiyet ve samimiyetle cevapladığı,
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen katılımcıların Eğitim Yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerine ilişkin görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

1. 6. Sınırlılıklar

Araştırma 2017-2018 öğretim yılında Antalya İli Muratpaşa ve Konyaaltı İlçelerinde görev yapan öğretmenler ile onlardan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır. Planlanan “Odak Grup Görüşmesi” katılımcıların gönüllülük esasına dayandığı için gerçekleştirilememiştir.

1. 7. Tanımlar

İletişim Becerisi: Saygıyı, empatiyi temel alarak, dinleyebilme etkililiği; doğru şekilde konuşarak uygun biçimde kendini ifade edebilme yetisidir.

Retorik Becerisi: Retorik; mantık, duygu ve ahlaki unsurlar göz önünde bulundurularak, etkileyici konuşma ve doğru kelimeler ile dinleyeni ikna etme becerisidir.

Verbalizm: Verbalizm; sözcüklere boğulma kavramıdır ve iletişim engellerinden biridir. Konuşma süresinin beklenen düzeyin üzerine çıkması, dinleyicilere eziyet veren tek yanlı lafazanlık durumudur.

İletişim Engelleri: Kişinin kendinden ya da karşıdaki kişiden kaynaklanan iletişim kurmayı engelleyen bazı tutum ve davranışları iletişimin kopmasına ve

yanlış anlamalara neden olur; iletişimi bozan tutum ve davranışları iletişim engelleri olarak ifade edebiliriz.

Jest ve Mimik: Baş, el, kol, ayak ve bedeninin duruşu ile verilen mesajlar jest olarak tanımlanır. Mimik: his ve düşüncelerimizin etkisiyle ile yüzümüzde beliren kıvılcımlar, hareketlerdir.

Hitap: sözü bir kimseye ya da kimselere yöneltme, karşıdakine ya da karşıdakilere seslenme.

Eğitim Yöneticisi: Bu çalışmada orta öğretim kurumlarındaki okul müdürlerini ifade etmektedir.

Edebiyat Öğretmeni: Bu çalışmada orta öğretim kurumlarındaki Türk Dili ve Edebiyatı derslerine giren zümre başkanı branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. 1. İletişim Becerisi

İletişim: Hem dinleyicinin hem de konuşmacının algısını, tutumunu, güdüsünü ve eğitimlerini; düşünce, duygu ya da bilgisiyle başkasına iletme sürecinde kullandığı her türlü yöntemdir. İki ya da daha fazla insan arasında anlamlı yolların ortaya konulma ve paylaşılma sürecini oluşturmaktadır (Dökmen, 2002). İletişim aynı zamanda insanların karşısındakine ya da karşısındakilere bazı semboller aracılığıyla etki etme süreci şeklinde de ifade edilebilir.

İletişim, kişiler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşımı içeren çok kanallı bir süreçtir (Cüceloğlu, 2005).

İletişim bilgi, fikir, davranış gibi kapsamın bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalardır (Bursalıoğlu, 1994).

Ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi iletişim olmadan olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarının ortak amaçlar doğrultusunda koordinasyon aracıdır (Aydın, 1999).

Latince “communis ve communicare” fiillerinden gelmekte olan iletişim, “paylaşma, bölüşme, ortak kılma” anlamlarına gelmektedir. Dolayısıyla iletişim, bilgi, düşünce duygu, davranış vb. şeylerin insanlar arasında paylaşılmasını sağlamak amacıyla gerçekleşen süreci ifade eder (Kayaalp, 2002).

İngilizce ve Fransızca “communication” olarak söylenen iletişim ilk yıllarda haberleşme olarak tanımlanmıştır. Sonra, “Communication” daha kapsamlı bir ileti alışverişini içerisine alarak “iletişim” olarak anılmaya başlamıştır. İletişimin köken olarak iletileri aktarmanın yanı sıra , toplumsal olarak da etkileşimi içerdiğini söylemek mümkündür (Zillioğlu, 2007, akt.; Vural, 2012).

İletişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Ortak veya değişik zamanlarda ve ortamlarda gerçekleştirilen iletişim de aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Akgöz ve Sezgin, 2009);

- Ne söyleyeceğimizi bilmek,
- Bunu ne zaman söylemenin daha uygun olacağını belirlemek,
- Nerede söylemenin doğru olduğuna karar vermek,
- En iyi nasıl söyleneceğini düşünmek,
- Olayları basitçe anlatabilmek,
- Akıcı bir dille ve karşımızdaki kişiyle göz kontağı kurarak konuşabilmek,
- Dikkati yoğunlaştırmak ve verdiğimiz mesajların alınıp alınmadığını fark edebilmektir.

İletişim becerisi; saygıyı, empatiyi temel alarak, dinleyebilme etkililiği, doğru şekilde konuşarak uygun biçimde kendini ifade edebilme yetisidir. Karşımızdaki kişi ya da kişilerden olumlu tepkiler alabildiğimiz ve bireyin toplum içinde hayatta kalabilmesini kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlardır. İnsanın kendisiyle ve başkalarıyla mutlu, barışık, verimli ve başarılı yaşamasının temelini olumlu ve yapıcı iletişim becerisi oluşturur. (Tayfun, 2010). Dolayısıyla iletişimle ilgili becerilere sahip olan ya da öğrenmiş olan bir birey, etkili bir iletişim süreci oluşturup devam ettirebilir. Bu önemli beceri yaşamın tüm alanlarında gereklidir (Özden, 2005).

Okul yöneticilerinin, yönettikleri kurumlarda olumlu bir hava yaratmak, eş güdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişimi sağlayabilmek, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli şekilde sürdürmek, doğru değerlendirmeler yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada, 2015).

2. 2. İletişimin Temel Özellikleri

İletişimle ilgili yapılan çalışmalar iletişimin yedi temel özelliğinin olduğunu göstermektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

İletişim bir süreçtir. İletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. İletişimi kuranlar arasında etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zordur (Gürgen, 1997).

İletişim bir bütündür. “İletişimi kelimeler, eller, gözler gibi bütünlüğünden soyutlayarak ve süreçteki bir kesite bakarak değerlendirmeye çalışmak bizi yanıltabilir”. Sözsüz iletişim işaretlerini ve sözlü iletişim içeriğini birlikte değerlendirmek daha doğru olacaktır. Bu iletişimdeki hata olasılığını asgariye indirecektir. “İletişim biçimindeki bütün özellikler ve iletişim süreci, iletişimin birbirinden ayrılmayan parçalarıdır” (Baltaş ve Baltaş, 1995).

İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür. İletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir”. İletişim; algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez (Gürgen, 1997). “İletişim bir kişinin ya da kişiler kümesinin başka kişi veya kişiler kümesine düşünce içeriğini aktarmasıdır” (Kayaalp, 2002). Tanımdan da anlaşılacağı gibi iletişimi gerçekleştiren alıcı ve kaynak, kişi ya da grup olsun insan olma özelliğini taşımalıdır. İnsan, iletişim ihtiyacını sürekli duymuştur ve duymaya devam edecektir. Çocuk, çevresini algılamaya başladığından itibaren belirli ölçüde iletişime de başlar. Zamanla yeteneklerine ve çevreyle ilişkisine bağlı olarak iletişim gücü gelişir. İnsanlar yeni gruplara dahil oldukça iletişim şekilleri ve kullandığı semboller değişir. Böyle bir değişim bireyin grup amaçlarını paylaşma, çevreye uyum sağlama çabasından kaynaklanır (Gürses, 2006).

İletişim amaçlı ya da tesadüfî gerçekleşebilir. “İletişim sürecinde taraf kişilerin bilinçli veya bilinçsiz olmaları iletişimin varlığı için bir ön şart değildir.” İletişim, karşılıklı olarak iki tarafın aynı anda birbirini etkilediği bir faaliyet olmasına karşın çoğunlukla astların; bazen de üstlerin, tutum ve davranışlarını değiştirme yönünde bir ikna etme faaliyeti olarak kullanılmaktadır (Yıldırım, 2001).

İletişim dinamik bir olgudur. İletişimin temel özelliklerinden birisi de, dinamik olmasıdır. “Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir.” Çevre ile ilgili yeni şartların ortaya çıkması, dil ve beden diliyle ilgili yeni sembollerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zamanla bazı kelimeler veya kavramlar yerini ve niteliklerini terk eder. Ayrıca İnsan-makine ilişkisi, bilgi işlem sistemindeki gelişmeler, yeni bir iletişim dilini doğurur. İletişimde yeni kavram ve sembollerin gelişmesine yol açar (Tutar, 2002). Özellikle bilgi teknolojilerindeki değişimin

olağanüstü artan hızı endüstri toplumuna ilişkin bütün kurum ve düzenlemeleri derinden etkilemiş iş hayatına ilişkin değişimin hızlanmasına neden olmuştur. Bilgi teknolojilerindeki bu değişim, iletişimin hem günlük hayatta hem de iş hayatında önemli değişimlere neden olmuştur (Iraz, 2004).

İletişim belirli kalıplara bağlıdır. İletişimle ilgili kalıplar kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kabul gördüğü oranda süreklilik kazanır. Kabul görmeyen kurallar zaman içerisinde unutulur ve yok olur. İletişimle ilgili tüm kalıplar o bölgenin tam özelliğini yansıtmaz ama belirgin özelliklerini yapısında bulundurur. Bölge içerisinde kullanılan bazı kelimeler, deyimler, atasözleri ve işaretlerin kendine has anlamları vardır. Bunlar iletişim kalıbı içerisinde anlamını bulmuş ve kabul gördüğü oranda da sürekliliğini devam ettirmektedir. Her toplumun çeşitli alanlarda belirli durumlar için kullanılan davranış kalıpları vardır. Genellikle toplumsal norm haline gelen bu kurallar sosyal yaşamın rutini haline gelmiştir. Bu kalıpları bilmeyen grup üyeleri yada yabancılar iletişimde yanlış anlamalarla sıkça karşılaşır (Selçuk, 2005). İletişim kalıbı iyi düzenlenirse, işaretler kısaltmalar anlamlı hale gelir, mesajın etkisi artar. Sözü edilen kalıplar gruplara göre düzenlendiği gibi, olaylara göre de düzenlenir.

İletişim sembollerle gerçekleşir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, 2002, s.45). İletişim nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin mutlaka semboller kullanılarak gerçekleştirilir. Sözlü ve yazılı iletişimde kullanılan kelimeler bu sembollerin en çok kullanılanıdır. Farklı ülkelerde yaşayan insanların farklı dilleri konuşmaları ortak sembollerinin olmadığı anlamını taşır ve iletişim gerçekleşmez. Ancak farklı dili kullanan insanlar sözsüz iletişim sembollerini kullanarak iletişimi gerçekleştirebilir.

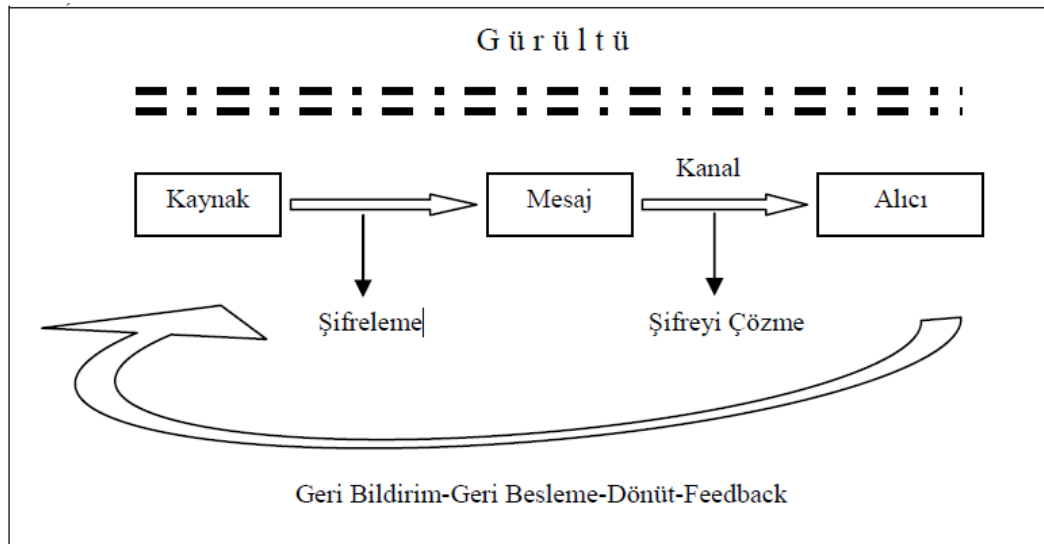
İletişim sadece bilgi alış verişi değil aynı zamanda anlamı paylaşmadır. İnsanlar arası iletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin özünü yapılandırır (Baltaş ve Baltaş, 1995). İletişim, paylaşmayı gerekli kılar. Kaynak aktardığı mesajların büyük bir bölümünü alıcıya iletmez. Alıcının kaynağın mesajlarını sadece dinlemesi tam bir iletişimin gerçekleşmesini sağlamaz. Alıcının empati kurması iletişimde paylaşma olgusunu güçlendirir. Kısacası

iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Yoksa telefon veya telsizle yapılan iletişimde olduğu gibi kişilerden biri hattan çıkarsa iletişim sürdürülemez. İnsanların fizik varlıklarıyla aynı ortamda bir arada olmaları iletişim içinde oldukları anlamına gelmez. İletişim süreci mesajı veren ve alanların iletişimde aktif rol almalarıyla devam eder (Gürses, 2006).

2. 3. İletişim Süreci

İletişim süreci, kaynak, verici, kodlama, kanal, alıcı, kod çözümü ve geri dönüşten oluşan bir süreç şeklinde belirtilmektedir. Bununla birlikte iletişim sürecinin temel öğeleri bilgi veren ve alan olmak üzere iki tanedir. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öğe bilgiyi aktarandır. Bir örgütte, iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi yöneticidir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir (Reitz, 1977, Akt.: Celep, 1992).

David K. Berlo tarafından geliştirilen ve iki kişi arasındaki konuşmadan bir sınıf ortamına, bir toplantıdan bir telefon görüşmesine kadar hemen her türlü iletişimi açıklayabilen model Şekil-1’de gösterilmiştir (Hicks ve Gullett, 1988).



Şekil 1. İletişim Süreci (Hicks ve Gullett, 1988).

Bu modele göre; kaynak durumundaki kişi -karşı tarafta bir etki meydana getirmek amacıyla- duygu ve düşüncelerini bir takım sembollere dönüştürerek mesaj haline getirir ve bir kanal vasıtasıyla alıcıya aktarır. Alıcı, gelen mesajı anlamlandırarak değerlendirir ve buna göre bir tepki verir. Burada iletişim sürecini aksatan her türlü etken gürültü olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel iletişim iki yönlü bir ilişki sürecini ifade etmesine karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Yani, üstlerin iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır (Yüksel, 2005). Birçok örgütsel araştırmacı üst-ast ilişkilerinde iletişim için bir odak noktası tabirini kullanmışlardır (Putnam ve Cheney, 1985). Diğer yandan iletişim, yönetim sürecinde bireyin hem etkilediği hem de etkilendiği önemli bir süreçtir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Yani iletişimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle yönetici ve öğretmen karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa yöneticinin alacağı kararlarda öğretmen görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir (Celep, 1992).

İletişim süreci sadece bir veya daha fazla basit mesaj göndermekten ibaret değildir. İletişim insanları birbirine karşılıklı bağlayan karmaşık ağlarla ilgilidir. Örneğin örgütsel bağlamda, hafta sonu çalışmak için gönüllü birini (mesaj) isteyen bir yönetici (kaynak) bir e-posta yoluyla (kanal) bu mesajı tüm çalışanlara (alıcılar) gönderebilir. Son derece basit “SMCR” modeli olarak kavramsallaştırılan bu model, bir kaynak bir alıcıya bir mesajı bir kanal aracılığıyla iletir şeklinde özetlenebilir (Miller, 2012).

İletişim kuranlar arasındaki etkileşimin nereden başlayıp nerede bittiğini belirlemek zor olduğundan dolayı, iletişim sürecinde de belirli bir başlangıç ve sondan bahsedilmesi oldukça güçtür. Bu çok karmaşık olan süreçte bireylerin etkili bir iletişim gerçekleştirebilmesi, iletişim becerisi, tutum, iletişim kurulan konu üzerindeki bilgi ve tecrübe, örgütün kültürel özellikleri ve değerlerine bağlı olarak değişir (Gürgen, 1997).

2.3.1. İletişim Sürecinin Öğeleri

Kaynak; iletişimin merkezindeki birey, topluluk veya örgüt olabilen başlangıç noktasını oluşturan unsurdur. Bilgi aktarımını başlattığı için “iletici” olarak da nitelendirilmektedir (Aziz, 2010).

Mesaj; iletilmek istenen bilginin fiziksel şekle girmiş durumudur. Sinyal ya da sinyaller içeren mesaj alıcının dikkatini çekmek için uyarandır. Kaynaktan alıcıya doğru iletilen tüm sözcük ve sinyalleri kapsamaktadır. Kaynağın vermek istediği tüm fikir, düşünce, hissiyat ya da durumu sunan sembollerdir. Dolayısıyla iletişimin verimli ve etkili olabilmesi için mesajın kaynak tarafından oldukça şeffaf, açık ve algılanabilir netlikte sunulmalıdır. Elbette doğru kanal ve zamanın da etkisiyle iletişim etkili bir şekilde gerçekleşir. Her kaynak ve alıcı arasındaki mesajın müstesna bir ehemmiyeti vardır, özel görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2010).

Kanal; kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın iletiildiği yerdir. Bu ortamlar yoluyla iletilmek istenen bilgi alıcının duyularına ulaşmaktadır. Kulak ve göz duyu organları bunlardan en önemlileridir. Yüz yüze iletişimin önemi işitme, görme ve hissetme duyularının beraber kullanılması nedeniyle kıymetlidir. Daha verimli ve etkili iletişimin ortaya konulmasını sağlamaktadır. Verilmek istenen mesaj ne kadar çok kanal vasıtasıyla iletilirse o denli etkili bir iletişim başarılı olur (Tutar ve Yılmaz, 2010).

Alıcı; kaynaktan iletilen mesajı alması beklenen kişi, grup, örgüt ya da kuruluşların tümünü kapsamaktadır. Alıcı ya da diğer adıyla hedef kişi olmadan iletişim sürecinden bahsedilemez. Çünkü iletişimin amaçları arasında; alıcıya bilgi aktarımı sağlamak, alıcıda düşünce, davranış tutum değişikliği yapmak, alıcıyı yönlendirerek doğru öğretiler almasına yardımcı olmak vb. vardır (Aziz, 2010).

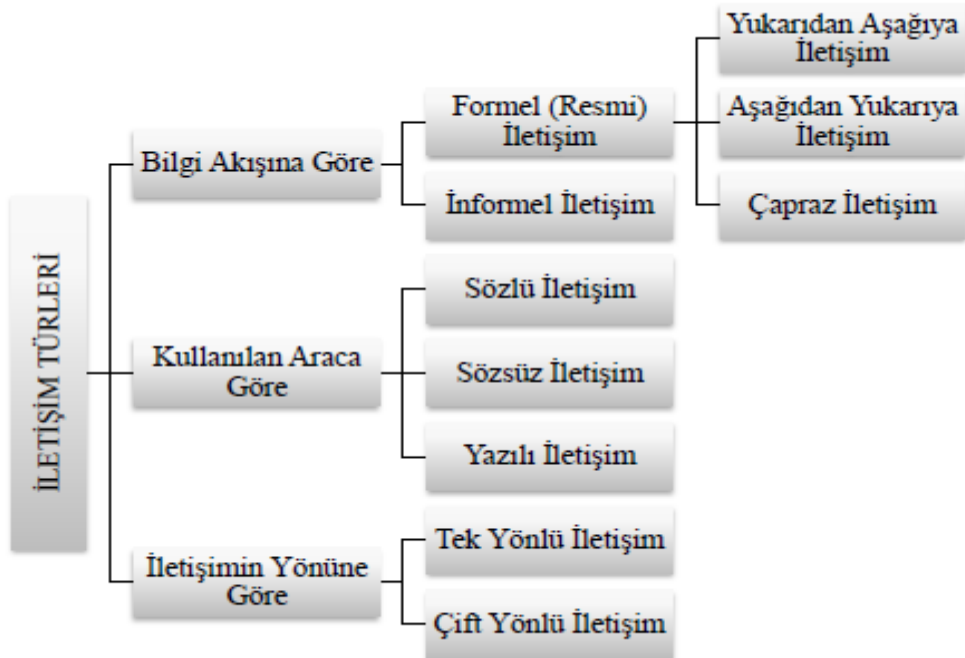
Dönüt (feedback); kaynağın alıcıya geri verdiği cevaplara dönüt ya da geribildirim denilmektedir. Bu sayede kaynak alıcının mesajı doğru algılayıp algılayamadığını kontrol etmiş olmaktadır. “Tek yönlü iletişim” ve “çift yönlü iletişim” alt başlıkları da buradan gelmektedir. Dönüt varsa çift yönlüdür; dönüt

yok ise tek yönlüdür yapılan iletişim. Dönüt iletişimlerin etkililiğini arttıran bir kontrol işlevi sağlamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2010).

Gürültü; iletişimin geçerlilik ve güvenilirliğini sarsan, verimliliğini azaltan faktörlerdir. Üç ana grupta toplanabilen gürültü çeşitlerinden ilki “fiziksel-çevresel” faktörlerdir. Kaynak ve alıcının bireysel olmayan tamamen kendileri dışında iletişime etki eden dış unsurlardır, örneğin çok yüksek sesli müzik ortamında yapılmaya çalışılan iletişimin anlaşılmaması gibi. İkincisi “bireysel” engellerdir ki mesajın algılanması esnasında oluşan kişisel, toplumsal ya da inançsal önyargıları içermektedir. Üçüncüsü ise “anlamsal” faktörlerdir. İletişimin kaynak ve alıcısı arasındaki mesajda ifade, duygu, kodlama, simge ya da sembol eksikliği varsa ortaya çıkmaktadır. Yani verilmek istenen mesaj yeterince açık ve net değildir (Eren, 2010).

2. 4. İletişim Türleri

İletişim türleri üç ana başlık altında incelenmektedir: Bilgi akışına göre, kullanılan araca göre, iletişimin yönüne göre (Şekil 2).



Şekil 2. İletişim Türleri (Tuna, 2008)

2.4.1. Bilgi Akışına Göre İletişim

Formel (Resmi) İletişim; formel iletişim kanal örgüt kapsamında emir komuta biçiminde gerçekleşir. Bu iletişim şeklinde en fazla görülen iletişim şekli, yukarıdan aşağıya doğru olan yani üst yönetimden alt konumlarda çalışanlara yönelik gönderilen mesajların olduğu iletişimidir.

Formel örgüt yapısı içinde gerçekleşen iletişim şeklinin niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilmektedir:

- Formel örgüt yapısı içinde alıcı ile kaynak arasındaki mesafe iletişim gecikmesine ve bozulmasına sebep olmaktadır.
- Kurumsal bir nitelik taşıyan formel iletişimin temelinde makamlar, kurallar ve roller bulunmaktadır.
- Örgütsel davranışı ortaya koyan örgüt yapısı kapsamında, düzen ve uyum gerçekleştirilmektedir.
- Formel örgüt yapısı çalışanların yönetici ile oluşturdukları iletişimi farklı kılabilir. Bu anlamda her bir çalışanın yönetici ile oluşturduğu iletişim eşit oranda olmamaktadır.

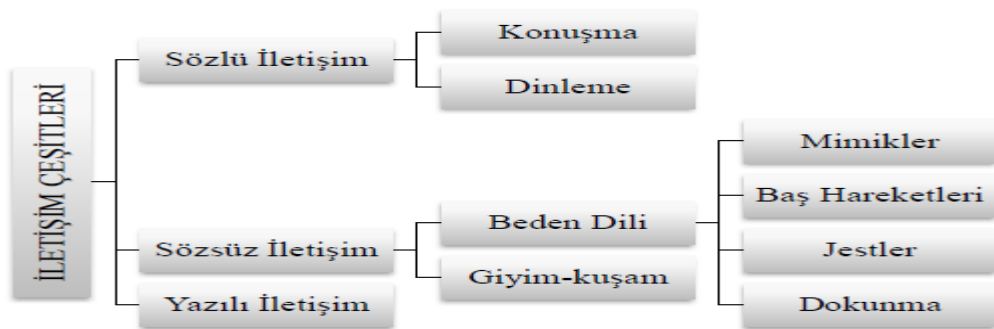
Yukarıdan Aşağıya İletişim; bu iletişim üst yönetimden daha alt seviyelerdeki çalışanlara doğru olan genellikle işle ilgili bilgi akışının sağlandığı ve kurumun amaçlarını, planlarını, çalışma şeklini bildiren türdür. Bir okul müdürünün öğretmenlere ve diğer çalışanlara örgütün hedefleri doğrultusunda nerede, ne zaman, nasıl ve neden görev alacaklarını belirttiği iletişimidir. Çalışanlar bu sayede kesin görevlerini, sınırlarını, özgürlüklerini ve değerlendirilme kriterlerini öğrenirler. Okulun hedef ve politikalarından da haberdar olurlar. Çoğu yukarıdan aşağı doğru iletişim tek yönlüdür. Nadir yönetici geri bildirim alma yoluna gitmektedir. Çok sık kullanılırsa fazla bilgi yüklemesine neden olabilmektedir. Bu durum da çalışanlar arasında stres, endişe ve verim düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Bu bilgi aktarımının net, uygun kişiye ve doğru zamanda iletilmesi zorunludur. Okulun gidişatını gösteren ve gelişmeleri gösteren durum içerikli bilgilerin verilmesi de çalışanlar arasında takım ruhunu, verimliliği ve motivasyonu arttırmaktadır. Emir dilinin kullanılması ise bu iletişim türünde riskler içerebilmektedir.

Aşağıdan Yukarıya İletişim; yukarıdan aşağıya iletişim kadar önemli olan bu tür çalışanların yöneticilerine sundukları bilgi aktarımını içermektedir. Bu akış örgütün başarısı için önemlidir. Kurumun planlarını kurgulayabilmek, yeni hedefler oluşturabilmek ve doğru kararlar alabilmek için bir okul müdürü kurumunun nereye doğru gittiğini bilmek durumundadır. Kurul toplantıları, raporlar, şikâyet, istek ya da öneri kutuları, grup toplantıları ve kalite çember toplantıları ile bu bilgiler çalışanlardan alınabilmektedir. Bu sayede çalışanlar da karara katılmış olup motivasyonları artabilmektedir. Bu geri dönüşlerdeki tehlikeli taraf ise karşılıklı güven ve dürüstlük ortamının sağlanamaması ve yöneticilik konumunun getirdiği baskıyla yanlış raporlama ya da bilgi verme olabilmektedir ya da sadece iyi şeyleri rapor etme gibi.

Çapraz İletişim; değişik çalışma birimlerindeki çalışanların ve yöneticilerin; örneğin meslek okullarındaki ŞÖK (Şube Öğretmenler Kurulu) toplantıları gibi; bilgi alışverişinde bulunmasıdır. Örnek olarak meslek liselerindeki kültür dersi öğretmenleri ve meslek öğretmenleri ile onların idarecilerinin iletişim halinde olmaları verilebilir ya da bünyesinde okul öncesi, ilkokul ve ortaokulu bir arada barındıran bir eğitim kurumundaki hem idarecilerin hem de öğretmen ve çalışanlarının iletişim halinde olması örnek verilebilmektedir (Gürgen, 1997).

İnformel İletişim; doğal iletişimdir, kişilerarası bağlantıların doğal bir neticesi şeklinde ortaya çıktığı için, belli bir amacı ve planı olmamaktadır. Bütün örgütlerde doğal şekilde yer alan bu iletişim şeklinin, örgütsel düzeni sağlama açısından yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Dubrin, 2000).

2.4.2. Kullanılan Araca Göre İletişim



Şekil 3. İletişim Çeşitleri (Pollard, 2006)

Kullanılan araca göre iletişim çeşitleri Şekil - 3'de şema olarak gösterilmiştir. Bu şemaya göre sözlü iletişim unsurlarını konuşma ve dinleme oluştururken, sözsüz iletişim unsurları ilgi çekicidir ve önemlidir. Beden dili ve giyim kuşam bazen insanın içinden gelenleri sözcükler olmasa da ifade edebilen unsurlardır. Özellikle beden dili alt başlıklarına bakılırsa, jest ve mimikler ve dokunma karşındaki kişinin içinden geçenleri dile getirebilir.

Sözlü İletişim; sözlü iletişim çok geniş bir kullanım alanına sahip konuşma ve dinleme kavramlarını barındıran hızlı, samimi ve anında dönüt alınabilen bir türdür. Telefon ya da online iletişimden halka sesleniş konuşmasına kadar tüm iletişimi içine almaktadır. Bilgi alışverişi çok hızlı gelişir yüz yüze iletişim olduğu için çok kolay anlaşılır. Jest ve mimikler, gözler, sesteki tonlama vurgu gibi iletişimin gizli öğeleri karşınızda olduğu için iletişim amacına çok daha kolay ulaşır (Daft, 2000). Dezavantajları ise şunlardır; zaman alır, yanlış kelime seçimi ile iletişim engeli oluşabilir, kayıt edilemez ve ayrıntılar atlanabilir.

Sözsüz İletişim; günlük yaşamda gerçekleştirilen bir anlam yaratma biçimidir. Beden dili, jest, mimik, baş hareketleri, dokunma, giyim kuşam ya da ses tonlaması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ancak sözlü iletişimle birleştiğinde etkin olmaktadır. Duygu ve coşku halini açık bir şekilde ifade etme, herhangi bir iletişim türünün kullanılmadığı yerlerde bilgi aktarımı, kişiler arası ilişkileri tanımlama ve güvenilir iletiler sağlama açısından önemlidir. Değişik kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilmektedirler.

Yazılı İletişim; yazarak yapılan iletişim türlerini kapsamaktadır. Sözlü iletişimin tersine detaylı bilgi aktarımı sağlar ve kayıt edilebilmektedir. İletilecek bilginin üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünülebilir bu nedenle yanlış kelime seçimi olasılığı daha düşük olmaktadır. Dezavantajlı yönü ise resmi nitelik taşıması ve geri bildirimlerinin riskli olmasıdır. Sözlü iletişimde olduğu gibi anında fikir alışverişi beyin fırtınası ya da karşılıklı bir konu üzerinde tartışma imkânı da sunmayabilir (Şahin, 2007).

2.5. İletişim Engelleri

Sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinin kurulmasını engelleyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, fiziksel, teknik, psikolojik ya da sosyal ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir.

2.5.1. Fiziksel ve Teknik Engeller

İletişim sürecinin öğelerinden mesaj ve kanalları etkileyen çevresel koşullar fiziksel ve teknik engeller olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda listelenen fiziksel ve teknik engeller açık bir şekilde ortaya konmaktadır.

Mesaj İle İlgili Engeller; bir mesajın belirsiz olması iletişimdeki kaliteyi düşürür. Örnek olarak, kimin ne zaman verdiği, ne söylemek istediği, ne karşılık beklediği belirsiz ise engeller yaratır. Bunun yanısıra verilmek istenen mesaj ile içeriğinin uyuşmaması sorun yaratabilir. Ek olarak mesajın oluştururken kullanılan sembollerin, alıcının algılayıp anlayabileceği şekilde düzenlenmemesi nedeniyle mesajın yanlış ya da eksik ulaşması gibi engellerde söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008)

Kanal ve Araçlarla İlgili Engeller; mesajların tam ve doğru olarak aktarılmasını sağlamak açısından iletişimde uygun kanal ve aracın seçilmesi zaruridir, kötü ve yanlış seçimi engel oluşturur. İletişim sürecinin düzgün işlenmesini engelleyen durumlar arasında; iletişim kanallarının yetersiz olması, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve buna ayak uydurulamaması gibi sorunlar sayılabilir.

Gürültü İle İlgili Engeller; gürültü, mesajın kodlanmasından, mesajın çözümlenme sürecine kadar, iletişimin kötü işlemesine veya tümüyle engellenmesine neden olan her şey olarak adlandırılabilir. Gürültüye örnek olarak; mikrofondaki bir arıza, işitme bozuklukları, çevreden karışan sesler sayılabileceği gibi husumet, dargınlık, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları, görüş farklılıkları da iletişimi engelleyen gürültü engelleri içerisinde söylenebilmektedir.

Dil İle İlgili Engeller; kaliteli bir iletişim sürecinde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanmak, iletişimi sağlıklı ve verimli hale getirir. İletişim sürecinde seçilen kelimeler ve cümleler alıcının bilgi tecrübe ve düşünceleriyle anlam

kazanmaktadır. Ne kadar karmaşık bir dil kullanılırsa iletişim o kadar zorlaşmaktadır.

2.5.2. Psikolojik ve Sosyal Engeller

İletişim sürecindeki alıcı ve verici olan kişilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan engellerdir. Bu engel ve bozukluklar, kişilerin kendi yargılarından, tutum ve davranışlarından, becerilerinden ve içinde yetiştikleri sosyo-kültürel ortamın farklılığına kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Aşağıda bu engellere değinilmeye çalışılmıştır:

İletişim amacının belirlenmemesi; iletişim sürecindeki elemanların yani mesayın, zamanın, aracın, kişilerin doğru şekilde belirlenmesi sağlanmalıdır.

Önyargılar; insanın kafasında yer etmiş, çoğunlukla farkında olmadan taşıdığı kalıplaşmış katı fikirler önyargıları oluşturur. Bu düşünceleri değiştirmesi çok zordur ve insanoğlu bu fikirleri değiştirmek için çabalamaz. Kişiler arası iletişimi olumsuz yönde etkileyen en büyük etmenlerden bir tanesidir (Dökmen, 2002).

Görüş farklılıkları; kişiler iletişim esnasında aynı konu üzerinde farklı fikirlere sahip ve görüş ayrılığı yaşıyorsa; ayrıca bu görüş ayrılıkları inanç ve değer sistemleri ile ilgiliyse sağlıklı iletişim kurmak mümkün olmayacaktır.

Algılama farklılıkları; bireyler iletişim esnasında aynı olayı ya da durumu farklı düzeylerde algılayabilmektedir. Bu eksik ya da farklı algılamalar iletişimi güçleştirmektedir. Kaynak kişinin algıladığı mesajı gönderdiği alıcı eksik ya da farklı algılırsa istenilen tepkide bulunmayabilir. Bu nedenle algılayanın ne algıladığına bağımlı olarak iletişimin başarısı ölçülmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

Tutum ve davranışlar; tutumların yarattığı iletişim engelleri: Kişinin kendisine karşı tutumu; kişinin iletişimdeki başarısı ile kendine güveni arasında pozitif bir bağ vardır. Kendine güven yüksek ise başarı yüksek olacaktır. Kişinin konuya karşı tutumu; bireyin iletilmek istenen mesaja karşı tutumu yani konuya ilgisi yoksa ya da az ise iletişim engeli ortaya çıkacaktır. İletişime katılanların birbirlerine karşı tutumları; iletişim sürecinde alıcı ile kaynak arasındaki pozitif ya da negative tutum iletişimi etkileyecektir. Kişiler birbirlerine karşı olumlu bir ilişki içerisindeyse iletişim daha verimli gerçekleşir, tam tersi durumda kişiler

birbirlerini yanlış anlama yolunda ilerler ve çeşitli iletişim engelleri ortaya çıkabilir.

Sahip olunan bilgi düzeyi; kişilerin iletişimde buldukları bireyler ile arasındaki eğitim düzeyi ya da iletilecek mesaj hakkındaki bilgi düzeyi farkı iletişimin kalitesini değiştirir. Yetersiz kalan bilgi düzeyi alıcıda kodlama hatalarına neden olarak iletişim engellerine sebep olacaktır.

Sosyo-kültürel farklar; sosyo-kültürel açıdan farklı olan kişiler birbirlerine ilettikleri mesajın kodlanmasında ve çözümlenip yorumlanmasında hatalar yapabilmektedir. Bu tip kültürel farklılıklar iletişim sürecinde bozulmalara neden olabilir. İletişim sürecinin verimli ve kaliteli olması açısından sosyo-kültürel değerlerin dikkate alınması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

2.5.3. Örgütsel Engeller

Toplumun önemli bir parçasını oluşturan örgütlerde kaliteli ve etkili iletişim yaşamsal faaliyetlerin, birlik ve bütünlüğün daimi için gereklidir. Ancak ne var ki örgütler kendi iletişim engellerini kendileri yaratırlar. Bunun sonucunda yaşamsal fonksiyonları belirli zaman aralıklarında düşüş göstermektedir. Aşağıda (Şekil-4) belirtilen engeller örgütlerin kendi içlerinde yarattıkları ve bu bağlamda iletişimlerini engelleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4. İletişimi Engelleyen Örgütsel Nedenler

2.6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü bulunan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Ünüvar ve Bilge, 2009).

Örgütsel iletişim ile işletmenin gerek kendi içinde gerekse dışarıya dönük olarak yapmış olduğu bilgi alışverişlerinin tümü anlatılmak istenmektedir. İşletmenin dışarıya dönük iletişimi; işletme ile ulusal ve uluslar arası çevrede yer alan birey, kurum ve kuruluşlarla çeşitli konulara ilişkin bilgi alışverişini kapsar. Bu tür iletişim çok önemli olmakla birlikte, burada üzerinde durulacak iletişim türü, işletmenin dâhili ya da yakın çevresini oluşturan unsurlar olarak ortaklar (sahipler), yöneticiler, işgörenler ve kısmen de müşteriler arasında ortaya çıkan bilgi alışverişi şeklindeki örgüt içi iletişimidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

Gökçe, (2006) örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki şekilde de sıralamaktadır;

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve bu sayede söylenele engel olunarak örgüt ve üye bütünleşmesi sağlanmaktadır.
- Örgütün bütçesi, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte olan güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanmasına çalışılmaktadır.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin sürekli olarak hatırlatılması, üyelerin daha tedbirli olmalarını sağlamaktadır.
- Örgütle ilişkisi olan kişilere sürekli olarak bilgi verilmesi örgüt içerisinde bir aile ortamının yaratılmasına, dostluk, yardımlaşma, sevgi ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesine imkan vermektedir.
- Örgütün faaliyet konusuna ilişkin her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyurularak hatalara engel olunmaktadır.
- Örgüt üyelerinin amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Ast ve üst arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir.

- Üyeler, geleceğe yönelik beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme gibi konularda bilgilendirilmektedir.
- Etkili kararların alınabilmesi, eş güdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

2.6.1. Örgütlerde Yetersiz / Zayıf İletişim

İletişim sorunları örgütlerde oldukça yaygındır. Bu sorunlar genellikle; kurumsal iklim unsurları, örgütsel tasarım, paylaşılan değerler ve inançlarla ilişkilendirilmektedirler. Bazı iletişim sorunları ve nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Savunmacılık; Gruplar halinde ve ya takımla çalışma konusunda deneyimli olmayan kişiler iletişim yetersizliği gösterebilirler.
- Dinleme becerileri zayıflığı; Bazı grup üyeleri mesajlar içindeki daha derin anlamları yakalayamazlar. Onların anlama ve hafıza becerileri ayrıntıları anlamak ve açıcı soru sormak için yetersizdir. Örneğin sözel olmayan davranış gözlemlerken ve ya okuma esnasında satırlar arasında gizli olan anlamları fark edememe.
- Zayıf dil becerileri; Bazı üyelerde, gramer, kelime bilgisi vb. zorluklar sonucu kodlama ve kod çözme problemleri olabilir. Sonuçta bu problemler mesajların anlaşılmasını engelleyebilir.
- İletişimde gözden kaçan noktalar; Bazı grup üyeleri ve özellikle grup lideri, diğer grup üyelerine gerekli bilgileri sağlamak için başarısız olabilir.
- Güven eksikliği; bazı üyelerin bazı sorunları, sonucunda birbirlerine ve ya yöneticilere karşı güven eksikliği ya da kaybı yaşanabilir.
- Ulaşılmazlık; grup lideri de dâhil olmak üzere bazı üyeler planlanan toplantılar dışında erişilemez olabilir.
- Seçkincilik; güç statüsüne odaklanan grup üyeleri genellikle iletişimde seçici olabiliyorlar.

- Etkiye yetersiz ilgi; grup üyeleri iletişim gerçekleştirirken hedeflenen etkiyi belirlemede başarısız olabilir.
- Aşırı bilgi yükü; grup etkililiği çok fazla bilgi yüklemesiyle istemeden ortadan kaldırılabılır. Üyelerin veri, e-postalar ve raporlarla boğulmuş zamanları verimli olmayabilir, sadece bilgileri okuyarak ve üretimi tamamen göz ardı ederek geçirdikleri bir zaman olabilir.

Bunların yanında, iletişim sürecinde bir mesajın alıcı tarafından anlamlandırılmasında alıcı tarafından o mesaja anlamlar yüklenmesi aşamalarında bireysel değer yargıları ve özelliklerdeki farklılıklardan ötürü bu anlamlandırma kaynak kişiyle tam olarak aynı olamamaktadır. Bu durum iletişim anlama ve anlaşma yani anlam yaratma olan en temel özelliğinin gerçekleşmesini etkileyen en büyük engeldir (Gürgen, 1997).

Özan ve Özdemir'in (2013) araştırmalarında bahsettiği üzere; örgütsel iletişim düzeyinin seviyesi örgütsel güven derecesini de etkilemektedir. Örgütsel etkililik ve verim çerçevesi içerisinde araştırılan bu konu güven başlığını irdelemektedir. Örgüt içerisindeki farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştıran örgütte olumlu güven duygusudur. İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır. Örgüt içi iletişimin verimli ve etkili olabilmesi için güven şartı aranırken, güven ortamının oluşması için de doğru iletişim gereklidir.

2.7. Eğitimde İletişim

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi sağlayabilmek için, yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir. İhtiyaçlarına paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Örgütte olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkân sağlar (Aydın, 2000).

Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farkından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirecektir (Kaya,1999).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalioğlu, 1994):

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- evresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- nemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,
- Destek ve karşıt gleri tanımak.

2.8. Okullarda İletişim

Örgütle yönetim arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, yeleri arasındaki ilişkilerin birrgsdr. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgütü ayrıca bir iletişim ağı olarak düşünebiliriz. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Bütün bunların işiğında okulu ve okuldaki iletişimi söyle inceleyebiliriz; okul olarak nitelendirdiğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumun temelini oluşturan insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı Formel yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle okul yöneticisi, daha çok informal ortam içinde çalışmalı, insan ilişkilerinde iyi yetişmiş olmalıdır. Diğer yandan okul bireyin topluma uymasını sağlamak için var olan bir örgüttür. Bu nedenle, eğitim yöneticisi sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırabilmelidir. Ayrıca okul ğretmen ve öğretmenin ürünü olan insan davranışındaki değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değerlendirmek zorundadır (Bursalioğlu, 1994).

Öğretmenler ile işbirliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, tarafsız veya yansız davranan, olumlu ilişkileri okul içi ve okul dışında da sürdüren, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişiselformasyona sahip yöneticilerin, öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir. Okul örgütü içerisinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sınıf içerisinde yürüten öğretmen ile, bu örgütün yönetiminden sorumlu, amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerde bulunup uygulamakla yükümlü bulunan okul yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirleriyle iletişimi örgütün çalışmasını etkilemektedir (Bolat, 1990).

2.9. Okullarda Yönetici Öğretmen İletişimi

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için; yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir (Aydın, 2000).

Okul müdürleri, okul faaliyetlerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır.

Yöneticiler, öğretmenleriyle yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla işbirliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir (Aytürk, 1990).

Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı, başarısız ve bozuk ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi imkânsızdır. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler kördüğümüne döner ve okulun düzeni bozulur. Kısacası, öğretmen yeterli ve etkili iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemez. Bunun sonucunda da okulda sosyal etkinlikler ve başarı azalır (Şaşı, 2008).

2.10. Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Retorik

2.10.1. Retorik Kavramı

Temel anlamı ulaşmak, bir şeyin son noktasına erişmek, olgunlaşmak olan retorik, bir düşünce ve duygunun yerinde ve zamanında, manası en açık şekilde ve akıcı bir dille ifade edilmesidir.

Retorik kavramına geniş açıdan bakmak gerekirse; “ikna sanatı” olarak ifade edilebilmektedir. “İletişim” yoluyla ya da “kelimelerin gücü”nü kullanarak karşıdaki kişiye bir fikri dayatmak olarak düşünülmektedir. Bunu yaparken herhangi bir silah ya da şiddete başvurarak gözdağı vermek kullanılmamaktadır. Aksine konuşarak fikirlerini değiştirmek ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi sunmak temel kavramdır. Çoğu zaman doğru ve güzel fikirleri empoze etmek olarak kullanılırken, bazen de yanlış ve kötü düşüncelerle sindirmek için retorik kullanıldığı görülmektedir (Altınörs, 2011).

Eski Yunanca’da “retorik” [ῥητορικέ] kelimesinden daha önceleri kullanılmış olan “retoreia” [ῥητορεία], hatibin, “retor”un söylevi, sanatla çekilmiş söylev anlamına gelir. “Retor” [ῥητορ] kelimesi, konuşma sanatını bilen ya da icra eden kişiyi belirtir ve söz sanatı icra etmek, topluluk önünde konuşmak, söylev çekmek anlamına gelen “retoreuo” [ῥητορεύω] fiilinden türemiştir. “Retorikos” [ῥητορικός] sıfatı ise, hatiplere özgü, hitabet maharetine/sanatına has anlamlarına gelir (Bailly, 2000 akt. Altınörs).

Aristoteles; retorik için hiçbir sanatın böyle bir özelliğe sahip olmadığını ve her ne durumda olursa olsun insanları ikna edebilme aracıdır demiştir. Ayrıca bir alanda uzmanlaşma gereksinimi olmaksızın ikna edebilme becerisi geliştirilebilir şeklinde eklemiştir (Aristoteles, 2000)

Dönemin bir diğer düşünür, felsefeci, bilgin ve siyasetçisi olan Cicero'ya göre siyasette retorik önemli bir unsur olmuştur. Retorik olarak adlandırılan bu sanatsal söylemler siyasette kullanılmıştır.

Nietzsche (1989) "Retorik ve Edebiyat" kitabında retorik için bilinçli sanat terimini kullanmaktadır. Zaman içerisinde insanların dil gelişimlerinin yanı sıra anlayışlarındaki gelişmenin dilin sanatsal tarafını ortaya çıkarttığını söylemektedir.

Wayne Booth'un (2012) "Kurmancanın Retoriği" kitabında ise çok daha derin bir şekilde ele alınmıştır retorik kavramı. Dilin ve kullanımının önemine vurgu yapan Booth, insanları; doğası keşfedilmiş ve sembolik süreçlerle yaşayan retorik bir hayvan olarak düşündüğünde tüm dünya değişecektir fikrini sunmaktadır. Yapılması gerekenin benliğe, bilgiye ve geleceğe dil bağlamında sahip çıkmak olduğunu belirtmektedir. İletişimin tek aracı olan dil ve sanatlarını kullanabilmek konusunda ısrarcı olunması gerekliliğini bir edebiyat eleştirmeni olarak vurgulamaktadır.

Yukarıda belirtilen çeşitli açıklamalar ışığında eklenebilecek olan, retorik sanatının yapılmasındaki hedefin ikna etmek olduğu olarak belirtilebilmektedir. Yanıtını içerisinde saklayan bir üslup olarak söylenebilmektedir (Rüzgar ve Akdemir, 2017).

Retorik kavramının geçtiği ve tartışıldığı en bilinen eser Platon'un "Gorgias" diyalogudur (Dürüşken, 1995). Bu eserde Gorgias ile Platon zıt kutuplarda retorik üzerine tartışmaktadır ve Gorgias retoriğin olumlu yönlerini savunurken, Platon olumsuz yönlerini vurgulamaktadır. Gorgias "kelimelerin gücü ile karşıdakini ikna etme sanatı" açıklamasını retorik için savunmaktadır. Platon ise aksine "yanlış fikirlerin aldatma sözleri ile empoze edilmesi" tezini öne sürmektedir. Roma Krallığı döneminde halkı ilgilendiren ve siyasetle alakalı durumlarda etkileyici söylevlerde bulunmak amacıyla seçkin bilim ve yönetici insanların kullandığı sanat olmuştur. Yüzyıllar boyunca retorik kavramı çok fazla değişim

geçirmiştir. Ortaçağ süresince retorik, “trivium” denilen üç sanat (gramer, mantık, retorik) içerisinde saygın bir yer edinerek öğretilmiştir (Altınörs, 2011).

2.10.2. Retoriğin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi

Retorik kavramının başlangıcı birçok kaynağa göre Sicilya’da Tiran Krallığının yıkılması ile olmaktadır. Sicilya’daki yerli halka yapılan zulüm ve topraklarına el koyan Tiran kralına nedeniyle başlayan isyanların durdurulamaması ile krallık yıkılmıştır. Milattan önce beşinci yüzyılda gerçekleşen bu olaydan sonra toprakların halka geri verilmesi için mahkemeler kurulmuştur. Duruşmalarda halk bizzat hakkını savunmak zorunda kalmıştır. Neticede kurulan jüri karşısında hakkını en etkili savunan kişiler topraklarını geri alabilirken, diğerleri de bu ikna edici konuşma yeteneğini öğrenme yoluna gitmiştir. Corax ve öğrencisi Tisias’ın, yazdığı *Retorik Sanatı* [τέχνη ῥητορικé] başlıklı el kitabı konuşarak ikna etme sanatını öğretmek amacıyla retorik alanında bilinen ilk metindir (Reboul, 1996 akt. Altınörs).

Yunan filozof Gorgias konuşmalarıyla ünlü bir sofist ve hatiptir. M.Ö. 427’de Sicilya’dan Atina’ya bir elçi olarak gelip retorik sanatıyla ünlenmiştir. Yüz yedi yıl yaşamış ve bu sanatı birçok öğrencisine aktarmıştır. Elbette öğretisi yalnızca etkili ve ikna edici düzgün konuşma yönü olmamıştır. Kendisi başarılı ve tanınmış bir sofist olduğu için retorik sanatıyla gelecek olan ünün farkında ve bunun para yaptığını bilmektedir. “Bilir görünme”, herhangi bir konu hakkında fikri olmasa bile nutuk atabilme ve bunu kullanarak para kazanma tekniklerini de öğrencilerine öğretmiştir. Bu bakımdan da retorik, Meyer’in (akt. Altınörs, 2009) nitelemesiyle “filozofun antitezi” olan sofistin kuşandığı bir silahtır. “Sofist”in [σοφιστες] kelime anlamı “bilge”dir ve Pythagoras’a dek tefekkürle meşgul kimseler bu adla anılmıştır. Pythagoras ise iddialı bulduğu bu adlandırma yerine “philosophos” [φιλόσοφος] diye anılmayı tercih etmiştir. “Sofist” kelimesi Sokrates ve Platon ile geçerli anlamını yitirip, kandıran, sahte bilgi yayan, bilge değil yalancı olmuştur. Hatta Platon, Sofistleri kendi faydalarını gözeten Yahudi tüccara benzetmektedir. Aristo da “Sofistlerin Çürütmeleri Üzerine” eserinde onların bilgelik kavramının herkesin bildiği türden olmadığını, kandırmaca olduğunu, sadece göstermelik bir

şey olarak para kazanma yöntemi olduğunu söylemiştir. Etkileyici Sofist bilgeliği “yanıltmaca”dan ibarettir.

Bréhier'nin esrinde söz ettiği gibi Sofistler, M.Ö. 450 yıllarından sonra görülmeye başlamışlardır. İlden ile dolaşarak halka para karşılığında konuşma sanatını öğretmeye başlamışlardır. Bu bilgiler felsefi bir öğretim biçimini benimsememişlerdir. Hepsi aynı amaçla halkı kandırarak paralarını almak şartıyla olumsuz retorik çalışmalarını yaymayı düstur edinmişlerdir. Öğretilerinde ne hakkında olursa olsun bilgi sahibiymiş gibi nasıl savunulacağını ve karşı tarafı nasıl yeneceklerini gösterdikleri için adlarına “Sofistler” denilmiştir (Bréhier, 1997 akt. Altınörs). Bu nedenle Sokrates ve Platon yayılan bu akım karşısında endişeye kapılmışlardır. Çünkü Sofistler gerçeği araştırmak, paylaşmak ve yaymak yerine giderek saygın hale gelmiş ve yanlış doğru gibi kanıtlamanın peşine düşmüşlerdir. Onlar için önemli olan bilginin doğruluğu ya da öğretinin güzelliğinden ziyade karşıdaki kişiyi dil yeteneği ile ikna etmektir.

Platon (M.Ö. 427- M.Ö. 347), retorisyenleri bilgi ve hakikate ilgisiz palavracılar olarak kabul etmişse de, Aristoteles, retorliği onaylamıştır. Çağdaş retorisyenler hâlâ Aristoteles'in retorliğini kullanmaktadırlar. Aristoteles'in retorliği bu kadar çok incelemesinin nedeni yaşadığı ortamdaki politik ve kültürel unsurlardır çünkü retorik dördüncü yüzyılın başlarına doğru Atina'da yöneticiler arasında meraktan çok bir tutku ve saplantı haline gelmiştir. Eğitimcilik yapan sofistler, söylevde mantık üzerine çalışarak bir şey ”nasıl kanıtlanır”, “nasıl çürütülür”ü açıklamaya çalışmışlardır (Polat, 2008).

Retoriğin “ethos, logos ve pathos” olarak üç ögesi vardır. Ethos, etik anlayışın kaynağı olan sözcüktür. Ethos, milletin değer yargılarını içeren ahlaki söylev olarak nitelendirilmektedir (Carter ve Jackson, 2004). Retoriğin ikinci unsuru olan pathos ise ikna edilmesi, dikkati çekilmesi yahut etkilenilmesi istenilen dinleyici kitlesidir. Üçüncü unsur logos ise hatip tarafından retorik söylemde kullanılan mantıksal delillerin tümüdür. Çoğu zaman üçüncü öge, hatibin ve dinleyicinin düşüncelerini ve fikirlerini iletebilmelerine aracılık sağlayan bir dildir.

Ahlaki retorik olarak tanımlanan “ETHOS” retorisyenin konuşmasındaki tutum ve karakter olarak yorumlanmaktadır. Örneğin bir diş hekiminin apse yapmış ağrılı bir diş rahatsızlığı ile ilgili koyduğu teknik teşhise ki hasta tarafından

anlaşılmayabilir, doğru kabul ederiz. Lakin bunu bir arkadaşınız doğru bile bilse inanmayabiliriz. Çünkü dış hekiminin zihnimize oturttuğu karakter dürüst olanı olarak kabul görmektedir. Bu durumda elbette hâkimler, valiler, din adamları, doktorlar veya öğretmenler dürüst tutum ve karakter göstermekle kodlanmışlardır. Karşımızdaki kişi ile iletişime geçmeden önce ona karşı takındığımız tutum (yalancı, sahtekâr, güvenilir, açık sözlü vb.) retoriği etkilemektedir. Yunan dilinde “Ethos”; ben kelimesini, tutum ve davranışları, karakter ve bireysel hedefleri karşılamaktadır (Çadircı,2010).

Hedef dinleyiciyi ikna etme, etkileme ve dikkatini toplama unsurlarını barındıran “PATHOS”; iletişim esnasını kapsamaktadır. İstenilen ruh haline sokulan hedef kişi ya da kitle söylevdeki şiirsellik, vurgu, duygulara dokunma ve dikkat çekici unsurlarla bağlanmaktadır. Dolayısıyla retorisyen söylevine başlamadan önce hitap edeceği alıcıların özelliklerini bilmeli ona uygun konuşmalıdır. Platon ve Aristoteles’i retorik sanatına karşı olumsuz düşünmeye iten Sofistlerin konuşmaları “Pathos” ilkesi üzerinden gerçekleşmiştir. Çünkü Sofistler haksız ve halk ise bilgisizdir, bu unsur ise en kolay yöntem olarak kullanılmıştır. Günümüz siyasetçilerinde de sık rastlanmasının sebebi bu olarak düşünülmektedir (Aristoteles, 2000)

Retorisyenin kullandığı mantık dili olarak belirtilen “LOGOS”, Aristoteles (2000)’e göre; yasalarla, sayılarla ya da bilimle kanıtlanan bir konuşmayı kapsamaktadır. Hitap edilen kişi ya da kitlenin özelliklerini bilmek veya sadece ikna etmeye çalışmak yetmez. Bilginin mantık çerçevesinde desteklenmesi o söylevi daha ikna edici kılmaktadır. Hatta bir çocuk dahi mantık çerçevesinde ikna edici retorik kullanabilir şeklinde; illa uzmanlık gerektiren bir kanıtlamanın olması gerekliliğini de ret etmiştir. Doğru düşünme zihinsel araştırma ve deneyimle mantıklı kılınabilmektedir (Rüzgar ve Akdemir, 2017).

Romalı düşünür Longinos’a göre retorik üslubu, konuşmaya en zarif heykeller gibi görkem, zarafet, doygunluk, saygı, etki, doğruluk ve benzeri güzel özellikleri katar ve bilgileri süsleyerek etkileme olasılıklarını artırır. Buna rağmen ciddi ve resmi konuşmalarda bu kadar iddialı tavırlar takınmak yaşlı bir teyzeye kıyafet balosu için prenses kostümü giydirmek gibi olacağından retorik her duruma uygun olmayabilmektedir (Platon ve Longinos, 2003).

Retorik sanatının iletişime naziklik katmak amacıyla kullanılmaya başlaması ile Orta Çağ Avrupası'nda bir dejenerasyon söz konusu olmuştur. Bu ricat döneminde tanınmış retorisyen Augustine dinsel hedefler dorultusunda retorik sanatını tekrardan yorumlamıştır. Kilise ve devlet çalışmalarının uygulanmasında ve vaaz verme üslubunda kullanılmıştır. Ek olarak şiir kuramcıları da retorik sanatını eserlerinde işlemeye başlamışlardır (Özsarı, 2012).

Yakın Çağ retorisyenleri, bilinen kurallar çerçevesinde yeni bakış açıları katarak, bireyleri analiz eden bir yaklaşım sunmuşlardır. Daha felsefi ve psikolojik bir yapıya sahip olan retorik sanatı aşağıdaki unsurları kapsamıştır (Taşer, 1992):

1. Dinleyicide bir zihniyet yapılandırmak
2. İzlenimleri doyumak
3. Kişinin içindeki isteği canlandırmak
4. Bu güçlü duyguları kontrolde tutmak

2.10.3. Retorik Becerisine Yönelik Değerlendirmeler

Retorik, genel anlamıyla bir “söz söyleme sanatı” olarak kabul görür. Fakat bunun yanında; “karşılıklı konuşma”(conversation) - “konuşma sanatı” (speech) - “söylev sanatı” (discourse) “tartışma”(discussion) - “çekişme” (disputation) gibi karşıt anlamlar da yüklenmiştir. Bu bölümde retorik becerisinin olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri ele alınmaktadır.

Retorik becerisine yönelik olumlu değerlendirmeler şu şekilde özetlenebilmektedir. Retoriğin felsefi açıdan “doğru sanı” olarak kabulü ona olumlu bir anlam yüklemektedir. Bu açıdan siyaset ve eğitim konuları açısından değerlendirilmektedir. Retorik inançla (pistis) ilişkilendirilmektedir.

Soru sorma olarak retorik kullanıldığı zaman cevabı bilinen ya da beklenilmeyen gülmeceler olarak nitelendirilmektedir. Örneğin gece telefonu açan birine “Uyuyor musun?” ya da “ Süt bitti.” diyen sütçüye “Hiç mi kalmadı?” diye sormak gibi retorik sorular kullanılmaktadır. Bu tarz retorik sorular sosyal ilişki kurmada kolaylık sağlayan unsurlar olarak görülmektedir. Gülmecce ustaları retorik sorulardan oldukça fazla yaralanmaktadır. Örnekler şu şekilde çoğaltılabilir; manava gidip “taze marul var mı?” ya da bakkal amcanın

şekerlemeleri bulamayıp “hepsini yemedim ya?” gibi sorular sosyal bağları geliştirmektedir (Fırıncı, 2011).

Retorik becerisine yönelik olumsuz değerlendirmeler de şu şekilde özetlenebilmektedir. Platon ve Aristoteles arasında tam anlamıyla zıtlık yaratan retorik kavramı, Platon tarafından onaylanmamış ve kandırma sanatı olarak kabul edilmiştir. Aristoteles’e göre ise derin dallara ayrılabilen bir söz söyleme sanatı olarak sunulmuştur. Platon retorik kullanmayı dalkavukluk olarak nitelemektedir. Karşısındaki kişinin ruhuna güzel görünmeyi hedeflemek arzusu olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca Platon (1997) retorisyenin konu üzerinde bilgisinin olmamasına rağmen, karşısında hitap ettiği kişi ya da kitlenin de bilgisizliğiyle ikna başarısına ulaştığını savunmaktadır. Sahte bir sanat olduğunu düşünmektedir. Siyasetin bir benzeri olması dolayısıyla; bir namusluca yapılanı bir de sahtekârlıkla yapılanı vardır şeklinde açıklamaktadır.

Yine Platon’a göre Sofistler’in mahkemelerde kendilerini retorik becerini geliştirerek savunması tamamıyla bir kandırmacadır. Bu inandırma sanatında halkın doğrularına oynama bulunmaktadır. Halkın doğru ve güzel olarak kabul ettiği her şey bilgi kaynağıdır ve mahkemelerde bunlar öğretilip kullanılmıştır. Bu şekilde mahkemede retorikçi, yanlış doğru; zayıf güçlü, eğriyi doğru olarak gösterir. Bu beceriyi öğreten bilge retorisyenler “doğru sanı”yı yaratarak kandırmaktadırlar.

Günümüzde “rhetoric” ya da “rhetorical” kelimeleri global anlamda olumsuz çağrışım yapmaktadır. Nedeni ise, retorik söyleminin suistimal edilmesi veya kötüye kullanılmasıdır. Kişiler amaçları doğrultusunda retorik becerileri ile doğruyu yanlış, yanlış ise doğru kabul ettirebildikleri için sanatsal ve faydalı çağrışımını yitirmektedir.

Aristoteles (2000) üç farklı retorik söylevinden bahsetmektedir:

1. Politik (Deliberative) Söylev
2. Adli (Judicial) Söylev
3. Törensel Gösteri (Epideiktik) Söylevi

Buna göre; politik söylev kitleyi bir şeyleri yapmaya ya da yapmamaya sürükler, mahkemelerde yapılan retorik; savunulacak kişiyi doğru ya da yanlış da olsa savunur ve davalıya saldırır, törensel retoriklerde ise bir kişi, grup veya bir şey

övülür, desteklenir, güzelleştirilir ya da tam tersine kötülenir, yerlenir ve desteklenmez.

Ayrıca bunlar değişik zaman türlerine işaret etmektedirler. Politik retorik geleceği işaret eder; politikacılar ya da politik söylevlerde bulunanlar şundan sonra yapacakları hakkında beyanda bulunurlar. Adli retorikte; taraflar hakkındaki suçlamalar ya da savunmalar geçmişte yaşananlar üzerinedir. Törenselleşmiş göster retorikleri ise şimdiyi işaret ederek anda yaşananı gözler önüne sermektedir.

2.10.4. Yönetim ve Örgütlerde Retorik

Belagat sanatı Türk yönetiminde retorik sanatı ile eş değer söylenmiştir. Sadece balagat doğu kültürünün, retorik ise batı kültürünün niteliklerini taşımaktadır şeklinde bilinmiştir. Hâlbuki belagat bir ilimdir ve konuşmayı öğretirken belirli kıstaslarla, hangi şekilde ve mekan belirterek göstermektedir. Retorik ise konuşma sanatıdır (Yetiş, 2006).

Etkili ve verimli bir yönetici için örgütlerde retorik ve iletişim sanatlarını kullanmanın faydaları su götürmez gerçektir. M.Ö. 2700 senelerinde, Eski Mısır'da tarihte bilinen ilk yazılı yönetim belgesi bir papirüs kağıdı üzerinde bulunmuştur. Bir şehir idarecisi olan Ptah Hotep eliyle yazılmış olan bu belge, bir yöneticinin iletişimi konusunda şu bilgileri vermektedir: “Konuşmayı bir sanat haline getirirseniz, güçlü olursunuz çünkü kişinin gücü dilinde gizlidir ve konuşma bütün dövüşlerden daha etkilidir” (Carter, 2006).

Bir idareci doğru bir fikri çirkin bir tabakta servis ederek verimsiz olabileceği gibi, yanlış bir fikri güzel bir tabakta servis ederek kabul ettirebilir. Platon ve Longinos (2003)'e göre yönetimde yeterlilik, liyakat ve erdem gibi unsurlar çok önemlidir. Bu özelliklere sahipmiş gibi davranabilen yöneticiler bulunmaktadır. Bunda da retoriğin etkisi çok büyüktür.

Farabi (2004) yöneticilere yeteneklerini geliştirmeleri ve etkili olmaları açısından çeşitli örgütlerde bulunmuştur. Retorik sanatını hitaplarında ve söylevlerinde kullanmalarını söyleyerek, yönettikleri kitle üzerinde daha etkili olacaklarını ve saygı görececeklerini ifade etmiştir. Söylediklerinde dürüst olmaları ve kanıtları lehine kullanmaları halkın güvenini, uyumunu ve sakinliğini kazanmada yardımcı olacağını ayrıca güdüleyici ve ahlaki kelimeler kullanılmasını vurgulamıştır.

Barnes (1995)'in kitabında bahsettiği üzere; Aristo'ya göre ethos, pathos ve logos olan latince kavramlar sadeleştirilmiş ve mantık, duygu ve ahlak olarak nitelendirilmiştir.

Aristoteles (2000) kitabında bir örgütteki karar verme sürecini hızlandıran yöneticinin retorik kullanarak duruşundan bahsetmektedir. Kararın son onay mercisi yöneticidir. Dolayısıyla kararı alacak olan kitlenin etkilenmesi ve yönlendirilmesi yöneticinin konuşmasına bağlıdır. Retorik becerisi kuvvetli olan idarecilerin astlarıyla olan iletişimi ve karar alma süreci daha başarılıdır şeklinde yer almaktadır. Bu retorik becerisini karar alma sürecinde etkili kullanabilmek için de şu öğütlerde bulunmaktadır;

- a) Karar alınacak konunun destekleyici delilleri aşikar bir şekilde sunulmalıdır.
- b) Ortaya konulan delillere inanılması sağlanmalıdır.
- c) Yönetici, kendi karakter, duruş ve tavrını doğru bir şekilde ayarlamalıdır.
- d) Dinleyen kitleyi hazır ve doğru bir muhakeme haline koymalıdır.

Kops ve Worth (1994)'a göre, yöneticilik mevkinde bulunan kişiler iletişim ve retorik becerilerine önem vermek durumundadırlar. Çünkü gerek iş yerlerinde gerekse örgütlerde sorumluluklar ve iş yükü arttıkça görevler çalışanlar arasında paylaşılarak çoğalır. Yalnız başına bir yönetici bütün işlerin altından kalkamaz ve bu durumda astları ile iletişiminde hatta diğer şirketlerle olan iletişiminde sözcüklerin kuvvetinden faydalanmak durumundadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırma; nitel bir çalışma olup, araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yapılmıştır. Durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2000; Yin, 1984).

3. 1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya İli Muratpaşa ve Konyaaltı İlçesinde görev yapmakta olan Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile her okuldan 1 tane olmak üzere 12 Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni seçilmiştir (Palys, 2008).

Tablo 3. 1. Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

Çalışma Grubu	Çalıştığı Kurum	Kıdem	Branş	Cinsiyet
A	75.Yıl Anadolu Lisesi	1/4	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Erkek
B	Antalya Anadolu Lisesi	3/1	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Erkek
C	Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi	2/1	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Erkek
D	AKAND Anadolu Lisesi	2/1	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
E	TED Antalya Anadolu Lisesi	13 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
F	Fen Bilimleri Anadolu Lisesi	31 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
G	Bahçeşehir Anadolu Lisesi	10 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın

H	Has Anadolu Lisesi	15 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
I	Türk Maarif Mustafa Kemal Anadolu Lisesi	4/1	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
J	Muhittin Böcek Anadolu Lisesi	1/4	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Erkek
K	Akdeniz Anadolu Lisesi	1/4	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın
L	İlhami Tankut Anadolu Lisesi	15 yıl	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Kadın

3. 2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Görüşmeler 2017 Aralık ve 2018 Ocak aylarında yapılmıştır. Her bir görüşme Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü izni kapsamında gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların buldukları okullarda gözlem çerçevesinde yapılmıştır. Görüşmeler 25 ila 35 dakika arasında sürüp ses cihazına kaydedilmiştir. Toplam 244 dakika ses kaydı yapılmıştır.

Araştırmanın veri toplama tekniği bireysel görüşmelerdir. Bu çalışmada önce uzman kişilerle beraber yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış, literatür çalışması yapılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin nedeni; öğretmenlerin deneyimlerine yönelik görüşlerini ortaya çıkarırken olası görüşme yanlılığının ortadan kaldırılmak istenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşmelerde kullanılan sorular açık uçlu sorulardır ve araştırmanın alt problemlerine bağlı olarak geliştirilmişlerdir. Görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak yapılması, daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilginin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu da yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sağladığı faydalardandır.

Formda, öğretmenler için kısa bir ön bilgi verildikten sonra, kişisel bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgilerden sonra sorular sorulmuştur. Sorular görüşmenin akışına göre çeşitlenmiş, kişinin yanıtlarını açması sağlanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir:

- 1.Verilerin kodlanması,
- 2.Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi,
- 3.Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- 4.Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Çalışmada içerik analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuştur. Doğrudan anlatımlara yer verilerek, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Nitel araştırma paket programı NVIVO 10.0 kullanılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir. Katılımcı görüşleri soru esaslı değerlendirilmiş olup, katılımcı görüşlerinden bazıları birden fazla kategoriye yerleştirilmiştir. Bu nedenle kategorilerdeki görüş sayısı, her bir soru bazında toplam katılımcı sayısından fazla olabilmektedir. Görüşlerin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru alan öğretmenlere katılımcı kelimesini temsil edecek şekilde kodlanmış (A, B,C ...) ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalara yerleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4. 1. Bir Eğitim Yöneticisindeki Retorik Becerisinin Önemi

Tablo 4. 1.'de bir eğitim yöneticisindeki retorik becerisinin önemi hakkındaki görüşler yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber verilmektedir.

Tablo 4. 1. Bir Eğitim Yöneticisindeki Retorik Becerisinin Önemi Yüzde ve Frekans Tablosu

RETORİK BECERİSİNİN ÖNEMİ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Retoriğin gerekliliği	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	11	91,67%
Etkili yönetim için şart olması	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√		10	83,33%

Katılımcılardan gelen cevaplara göre %91,67 gibi çok yüksek bir oran ile retorik becerisi bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken önemli bir özelliktir. Görüşler aşağıda verilmiştir:

“Şimdi retorik becerisi olan bir müdür olmazsa, zaten o yöneticilik vasfını tam taşıyor anlamına gelir. Çünkü o zaman, kurallar bellidir zaten, maddeleri yazarsın asarsın duvara, “Bu kurallar dışına çıkmak yasaktır, mesai saatleri şudur, yapılacak işler budur” demek bile yeterli olur.” (A1,1)

“Tabi ki sonuçta eğitim ciddi bir iş. Biz öğrencilere hitap ediyoruz, yöneticiler bizlere hitap ediyor, ciddi bir iş olduğu için bu işin ciddiyeti gerçekten konuşma tarzıyla da hissettirilmeli. Sonuçta ben bunun bir yetenek olduğunu düşünüyorum ama bir insan yeteneğim var diye bunun üzerine yatmamalı, yok diye de işin içinden sıyrılmamalı. Sonuçta bir kekemelik bile giderilebiliyor eğitimle, diksiyon düzeltilebiliyor. Ama bir insanın kafasındaki düşünceleri net ve akıcı bir şekilde ifade edebilmesinin de bir yetenek olduğunu düşünüyorum. Nasıl bir basketbola, futbola ya da dansa yeteneği

varsa böyle de yeteneklerin var olduğunu düşünüyorum. Retorik dediğimiz şey de telaffuzun çok güzel olması gerekiyor, çok durmadan konuşulmalı, “- Aaa, -Iı” gibi ifadeler hiç olmamalı. Ses kesinlikle tekdüze olmamalı.” (B1,1)

“Olmalı mutlaka, ne kadar çabuk ikna ederseniz devlet işleri o kadar hızlı yürür.” (C1,1)

“Kesinlikle olmalı, çünkü onun işi insan, gerek öğretmenler, gerek öğrenciler, gerek veliler, gerekse üst yöneticiler. Şimdi herkesin arasında bağ kuran kişidir bizim müdürümüz ve her müdür, insanlarla iletişimi, öğrenciyle de nasıl konuşması gerektiğini iyi bilecek. Hem sempatik olacak, hem de okul kurallarını yaptırabilecek disiplinde olması gerekecek. Bu ayar çok ince bir ayardır, çizginin bir tarafında kalırsanız, söz dinlemez lakayt bir yapıda olabilirsiniz, ya da çok katı, kimse tarafından seilmeyen hani buzdolabı tabiriyle tanınabilecek bir kişi de olabilirsiniz. O ince çizgide bulunmak çok önemli.” (D1,1)

“Yöneticiler mutlaka güzel konuşmalı ama bence işi öğretmek olan herkes güzel etkili konuşmalı. Herkes doğuştan etkili güzel konuşamayabilir ama bu konuda destek alabiliriz.” (E1,1)

“Elbette özellikle genç çalışanlar adına, bir yöneticide olması gereken bir beceridir. Yaş ve kıdemi çok büyük olan öğretmenler üzerinde çok da etkili olabileceğini düşünmüyorum çünkü zaten o yaşa gelmiş bir öğretmen emekli olacağı yerde hala çalışma azmiyle okulda görev yapıyorsa bu zaten içinden geliyordur. Müdürün ikna etmesi motive etmesi gerekmiyordur, onlar için doğru bellidir zaten. Yani elbette bir müdür retoriği ile tüm öğretmenler üzerinde etkilidir ama burada biz görevimizi o kadar net biliyoruz ve kurucu müdürümüze göre işliyoruz ki zaten her şey tam yolunda. Mesela bu müdürümüz bizde göreve başladığında şoka uğramıştı. “Burada işleyiş o kadar düzgün ki, ben kendimi bazen sadece yazışmaları yapan bir eleman gibi algılıyorum.” diye düşünmüş. Tabi ki biz izin almadan ya da kendisine danışmadan hiçbir işi yapmıyoruz. Genel olarak konuşacak olursak retorik becerisi bir eğitim yöneticisinde

kesinlikle olmalıdır.” (F1,1)

“Kesinlikle olmalı. Yönetici olarak siz insanlarla iletişim kuruyorsunuz ve onlardan bir şeyler yapmalarını bekliyorsunuz.” (G1,1)

“Eğitim yöneticisinde tabi ki olmalı, çünkü yönetici bir çatıdır. Öğretmen, veli, öğrenci üçgeninin içerisinde her zaman aktif rol oynayan bir insan olduğunu düşünüyorum ben. Bu yüzden olmak zorundadır. Hatta olmazsa olmazdır.” (H1,1)

“Bence kesinlikle olmalı hatta herkesde olmalı. Bir öğretmen olarak biz yetiştirilirken tabi ki sadece öğrenimle ilgili şeylerle yetiştirilmiyoruz. Eğitim safhasında yirmi - yirmi beş tane öğrencimizle baş başa kaldığımızda hem hitap ettiğimiz kitlenin yaklaşımına dikkat ediyoruz, hem saygı çerçevesinde onların bir birey olduğunu bilerek hareket ediyoruz. Göz teması veya zaman zaman ihtiyaç duyduğunu düşündüğümüzde beden temasıyla daha iyi anlaşılmasını sağlayarak iletişim kurulmasını sağlıyoruz.” (I1,1)

“Bir yöneticide ya da bizim için de geçerli etkili retorik kullanırsak daha iyi olur. Retorik yanında kişilik özelliklerimiz de önemlidir, konuştuklarımızı gerçekleştirmek tutarlı olmak gibi.” (K1,1)

“Mutlaka olmalıdır. Çünkü okul müdürü demek, okulun lideri önderi konumundaki insan demektir. Bu nedenle hedef kitlenin onu ya da onun isteklerini anlayabilmesi ve ona katkıda bulunabilmesi açısından isteklerini ya da düşüncelerini net bir şekilde ortaya koyması, konuşma tarzını veya tavrını ona göre ayarlama daha etkili olur diye düşünüyorum. Yani bir eğitim yöneticisinde mutlaka olmalıdır.” (L1,1)

Bu görüşlere ek olarak katılımcıların çoğunluğu bir eğitim yöneticisinin retorik becerisi ile etkili yönetim yapabileceği kanısındadır, oranı %83,33'tür. Paylaşılanlar şu şekildedir:

“Ama yönetici dediğimiz zaman, her şeyden faydalanabilmeli, yani çalışanın psikolojisini düzeltebilmeli, yönlendirebilmeli, eksiklerini gördüğü zaman yapıcı bir şekilde eleştirebilmeli. Yoksa ceza vermek çok kolay, soruşturma açmak çok kolay yani.” (A1,2)

“Yani yapmış olduğun konuşmanın içindeki anlama göre sesini duygulandırman dalgalandırman gerekiyor ki karşı taraf bundan etkilenebilsin. Hani Alparslan, Malazgirt Savaşı öncesinde yapmış olduğu konuşma ile ordusunu ikna etmiş. Bazen duygulara seslenebilmeliyiz, duygulara yön verebilmeliyiz. Bazen ajitasyon bile yapabilecek yeteneğin olması gerektiğini düşünüyorum. Bu nedenlerle olması gerekiyor, aksi takdirde düz bir robotun konuşmasından kimsenin etkilenebileceğini düşünmüyorum.” (B1,2)

“Karşısındakini ilk önce anlayabilmeli, ikna etmek için anlamak gerekiyor. Karşısındakinin iyi bir dinleyici olduğunu düşünerek onun anlayabileceği seviyeden konuşmalı. Bana karşı benim anlayabileceğim bir dilden konuşmasını isterim. Bu şekilde konuşursa beni daha çabuk ikna eder.” (C1,2)

“Kesinlikle, kesinlikle olmalı. Ülkeler retorikle yönetiliyor, sonuçta okulu da küçük bir ülke olarak düşünün, o da retorikle yönetilecek.” (D1,2)

“İletişim önemli bir sanattır, hayatımızın her alanında her konuda iletişim. O yüzden bir yöneticinin; düşünün yüz altmış öğretmene hitap ederken kullandığı üslup çok önemlidir. Retorik bir yöneticide kesinlikle olmalıdır. Bir yönetici ikna edemiyorsa zaten bu işler yürümez. Yani üç kişi arkanızda olabilir ama on üç kişi arkanızda değilse, uzun vadeli bir yönetici olamazsınız. Geçici bir yönetici olabilirsiniz, yöneticilikte başarılı olamazsınız. Eleştirilirsiniz sürekli, bu da sizi mutsuz eder.” (E1,2)

“Bu insanlar sizin konuşmalarınızı dinleyebilmeli, sizin konuşmalarınızdan etkilenmeli ki size saygı gösterebilirler ve söylediklerinizi yerine getirsinler.” (G1,2)

“Retorik becerisi etkili olan bir yöneticinin özgüvenli olması gerekir. Empati yeteneğinin gelişmiş olması beklenir. Savunacağı şeylere de inanması gerekir. İnanıyormuş gibi değil doğal haliyle inandığını savunuyor olası gerekir. Doğal ve tutarlı olursa daha etkili olur.” (H1,2)

“Bu anlamda etkili iletişimde iyi bir hitabet yeteneğinin olması

başlıca unsurdur. Onun yanında vurgu, tonlama tabii ki çok çok önemlidir. Karşıdaki kitleyi tanınması çok önemlidir. Bu öğrenci kitlesi ise farklı, öğretmen kitlesi ise farklı, yönetici kitlesi ise farklı bir konuşma sergilemelidir. Bunları ayarladıktan sonra son derece başarılı olacağını düşünüyorum. Kesinlikle yöneticilerde retorik becerisi bulunmalıdır.” (I1,2)

“Ben şurada Türkiye’de bu retorik kavramına farklı bir yönden yaklaşayım. Söylenilen ile birlikte, söylenilen kitle de önemlidir. Karşıdaki kitlenin eğitim seviyesi ne kadar düşük ise o insanlara yapılan hamasi nutuklar çok etkili olur. Karşıdaki kitlenin eğitim seviyesi yukarı doğru çıktıkça şundaki yöneticilerin yetersiz kaldığını net bir şekilde gözlemleyebilirsiniz. Yöneticinin meslek tanımlaması işi idare eden ve kişiyi idare edendir. Retoriğe bu bağlamda baktığınız zaman insanları konuşma ve davranışlarıyla etkileyip onlarda çalışma motivasyonunu arttırmaktır. Ben bu konuşmanın eylem olarak da ne kadar desteklendiğine bakarım.” (J1,2)

“Konuştuğunuzun arkasını geleceğini biliyorsa dinleyici daha etkili olursunuz. Yani yöneticinin retorikinin kuvvetli olması, etkili konuşması, tutarlı davranması, güven vermesi, ses tonu, öğretmene yaklaşımı son derece önemlidir.” (K1,2)

Bütün olarak yorumlanırsa, iyi bir eğitim yöneticisi olmak için aynı verilen diğer lider örnekleri gibi retorik becerisinin önemi tüm katılımcılar tarafından açıkça vurgulanmıştır.

4. 2. Eğitim Yöneticilerinin, Retorik Becerilerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 2.’de orta öğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin retorik becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki görüşler yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber yer almaktadır.

Tablo 4. 2. Retorik Becerisinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Yüzde ve Frekans Tablosu

RETORİĞİN ETKİSİ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Düşünceleri etkileme	√		√	√		√	√		√		√	√	8	66,67%
Faydalı bulma				√		√		√	√				4	33,33%
Motive etme	√		√								√		3	25,00%
Retoriğinin olmaması		√			√					√			3	25,00%
Görev gereği söyleme		√											1	8,33%

Edebiyat öğretmenleri toplamda beş alt başlık altında toplayabileceğimiz önemli retorik etkisine parmak basmıştır. Bunlardan en çok tekrarlananı % 66,67 ile yöneticilerin retorik becerisi ile öğretmenlerin düşüncelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmeleridir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Evet, negatif ya da pozitif yönde etkileyebilir. Çünkü her ne olursa olsun insan her zaman yönlendirilmeye muhtaçtır.” (A2,1)

“Evet, yöneticimin ikna edici konuşmaları ile beni pozitif yönde etkileyebileceğini düşünüyorum.” (C2,1)

“Evet, düşünüyorum, bu konuda çok yetenekli bir kadın olduğunu söyleyebilirim. Öncelikle kişinin duymak isteyeceği söylüyor, kötü bir şekilde olumsuz cümlelerle sözüne başlamıyor, sonra da kişinin ne beklediğini bildiği biliyor zaten tahmin ediyor, ona yönelik cümleler sarf ettiği için ve aklınıza mantığınıza uyduğu anda zaten kabul ediyorsun. İkna kabiliyetinin çok yüksek olduğunu düşünüyorum.” (D2,1)

“İkna edileceğim konu okul yararına değilse ben hiçbir şekilde ikna olmam ve kararım hayır olur. Bu biraz kişinin yapıyla alakalı sanırım. Ama okulda yararına bir fikir ile geliyor, düşüncelerini bize sunuyor ve ikna etmeye çalışıyorsa evet ben etkileniyor ve ikna

oluyorum. Sadece hitabetinin güçlü olması değil, fikri mantıklarıyla getirdiği için ikna oluyorum.” (F2,1)

“Bizim yöneticimiz oldukça ikna edici bir insan. Konuşmalarıyla evet birçok kişiyi etkileyebiliyor. Çünkü şunun çok iyi farkında; insanlar uzun ve tek düze giden konuşmalardan sıkılabilirler. Galiba biraz sanat, tiyatro ya da müziğe de ilgisi var, ben öyle düşünüyorum. Çünkü konuşmalarına küçük hitap oyunlarını da katıyor. Bu yüzden konuşurken oldukça ikna edici olabiliyor.” (G2,1)

“Yöneticimiz iletişim konusunda son derece gelişmiş bir dil anlayışına sahiptir. Herhangi bir şey olduğu zaman rahatlıkla iletişim kurabiliriz. Bir konu hakkında da fikrimizi değiştirme konusunda çok etkili olduğunu söyleyebilirim. Olaylara bakış açımızı konuşmalarıyla etkiler. Kesinlikle retoriği kuvvetli ve ikna edicidir diyebiliriz.” (I2,1)

“Bizim müdürümüz ikna etmeye çalışıyor yani bu konuda çalışmaları var. Kararları kendi almış olsa bile okulun yararına, ikna edici konuşmalar yapıyor. Bu konuda zaman zaman ikna oluyoruz. Çünkü ılımlı yaklaşıyor, sert bir tavır içerisinde yapmıyor. Pozitif anlamda bakıyor. Bazı konularda özellikle risk alması gerekiyorsa titiz davranıyor.” (K2,1)

“Mutlaka etkileyecektir, etkilemesi de gerekir. Her ne kadar müdür bey ile yeni tanışıyor olsak da; zaman zaman görüşmelerimiz olduğunda bazen pozitif bazen negatif değişiklikler olabiliyor düşüncelerimde.” (L2,1)

İkinci sırada ise %33,33 ile katılımcılar yöneticilerinin retorik becerisini faydalı bularak güzel olduğunu belirtmiştir:

“Retoriği kuvvetli aynen, ikna etme kabiliyeti var. Ama asla dinlemeden sadece kendi fikri de kabul olsun istemiyor, bizim fikrimizi de alır. Bu çok güzeldir.” (D2,2)

“Müdürümüz öğretmen kökenli olduğu için, öğretmenlerin; öğrencilerle, yöneticilerle, diğer öğretmen arkadaşlarla, velilerle ya

da diğer çalışanlarla neler yaşayabileceğini biliyor. Dolayısıyla herhangi bir sıkıntı yaşayıp kendisine gittiğinizde oldukça pozitif yaklaşır. Bu nedenle kendisini ben takdir ediyorum. özüm odaklıdır. Mutlaka sorunu sonuna kadar dinleyip size gerekli açıklamaları yapıyor. O an için özememişse, daha sonra çözüme ulaştırıp size konuyla ilgili bilgi veriyor, nedenlerini aıkıyor. Bu konuda oldukça pozitif bir yöneticidir.” (F2,2)

“Yöneticim ikna edici konuşmalara girmez burada, yani öyle bir üstünlük kurmaz. Burada güzel olan şey, karşılıklı fikir alışverişi yapıyor olmamız. Bu anlamda beraber pozitif yönde ilerlemeyi tercih ediyoruz. Beni konuşmaları ve benim düşünceleme verdiği önem ile pozitif yönde etkiliyor diyebiliriz. Yani yöneticim doğru iletişim ve retorik yapıyor.” (H2,2)

“şuana kadar negatif yönde etkilediği ile karşılaşmadım, ama genellikle pozitif yönde olumlu etkilediğini söyleyebilirim. Genellikle fikirlerimizi alır, bir konuda “Ben böyle düşündüm ama sizce de böyle mi?” diye sorar. Fikrimizi aldıktan sonra ortak bir kanaatte birleşmeye çalışırız, eksilerini artılarını birlikte değerlendiririz. Sık sık bir konu hakkında görüşümüzü alacaksa kendisi “Öğretmenim buraya kadar gelebilir misiniz?” diye rica eder. Birlikte görüşmeyi yaparız. Görüşme sonucunda da ortak bir karara varırız genellikle.” (I2,2)

Yöneticisinin retorik becerisinden etkilenerak motive olduğunu belirten öğretmenler %25,00 oranındadır. Görüşleri:

“Sürekli tek düze olmaz yani görev tanımımız belli ama yine de pohpohlanmak hani yönlendirilmek bir tık daha üste ıkamızı yani motivasyon anlamında bir tık daha üste ıkamıza neden oluyor. Ya da bazen derslere girmek sıkıcı gelebiliyor. Bazen gelecekte umudumuzun kesildiği olabiliyor, bu çocuklardan hiçbir şey olmaz gibi. Ama işte herhangi bir toplantıda müdür en ufak bir motive edici şey söylediği zaman ki bizim müdür bey de edebiyatçıdır, iyi yapar

onu; o anlamda faydalı görüyorum yani.” (A2,3)

“Bunun sebebi de, insanların ruhlarının okşanması onları motive edici etkiye sahip olmasıdır. Okul müdürümüz bizimle ne kadar ikna edici konuşursa biz işimizi o kadar iyi yapıyoruz. Okul müdürüm böyle bir özelliğe sahip ve bu da beni pozitif yönde etkiliyor.” (C2,3)

“Kesinlikle düşünüyorum. İkna edici konuşma zaten her alanda her gruptan insanlar için önemlidir ama idareciyle yöneticiyle hem fikir olmak onun sizi ikna etmesi, motiveyi başarıyı arttıran en önemli şeylerden bir tanesi.” (K2,3)

Katılımcıların %25,00 oranı yöneticilerinin retorik becerilerinin olmamasından dolayı etkilenmediklerini belirtmiştir. Görüşleri:

“Ben düşünmüyorum. Sebebi de; öncelikle tanıyorum kendilerini, yani iletişimde karşılıklı güven de çok önemli bir husus, bu karşılıklı güvende o zamana kadarki yaptıkları, geçmişleri, deneyimleri, konulara nasıl bakış açıları getirdikleri; bunların hepsi önemli. Bunları bildiğiniz için; söylediklerinin içeriği ile kişiliklerinin bazı konularda çok da örtüşmediğini görebiliyorum.” (B2,4)

“Negatif yönde fikrim çok değişmez çünkü olaylara nötr bakmayı tercih ediyorum konuşan kişiden ziyade. Çok iyi bir hitabet ustası olduğunu söyleyemem, güzel konuştuğunu söyleyemeyeceğim.” (E2,4)

“Kendi yöneticilerimizin bu konuda bizleri daha doğrusu beni çok fazla etkileyebildiklerini düşünmüyorum. Bir edebiyat öğretmeni olarak değerlendirdiğimde, yöneticimizde hitabet sanatı yoktur diyebilirim. Etkili bir konuşma becerisi olduğunu düşünmüyorum. Yani negatif ya da pozitif yönde beni konuşmaları ile etkilemiyor.” (J2,4)

Son olarak bir katılımcı yöneticisinin görevlerinin gereği konuşmalarını yaptığını, etkileme ya da ikna etme gibi bir çabalarının bulunmadığını belirtmiştir:

“Sadece söylemeleri gerektiği için bazı sözcükleri ve cümleleri kurduklarını görüyorum. Dolayısıyla ikna etme çabasına dair herhangi bir durum söz konusu olmadığından, aslında konuşma hangi düşünceler ile başlıyorsa benim için aynı düşünceler ile sonlanıyor.”

(B2,5)

Genel olarak eğitim yöneticilerindeki retorik yani etkili konuşarak ikna etme becerisi katılımcılar tarafından etkileyici ve motive edici bulunmaktadır. Bunun yanı sıra retorik becerisi bulunmayan yöneticiler görevlerinin gereği sadece yönetmek vasfı ile konuşuyor olarak görülmektedir.

4. 3. Eğitim Yöneticilerinin Sorunlar Karşısındaki Tutum ve Hitabı

Tablo 4. 3.'de eğitim yöneticilerinin sorunlar karşısındaki tutumları ve öğretmenlere karşı hitapları hakkındaki görüşler yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber verilmektedir.

Tablo 4. 3. Eğitim Yöneticilerinin Sorunlar Karşısındaki Tutum ve Hitabı Yüzde ve Frekans Tablosu

SORUNLAR KARŞISINDAKİ TUTUM VE HİTAP	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Çözümcü yaklaşım	√		√	√		√	√	√	√		√		8	66,67%
Düzgün hitap	√	√	√	√			√	√			√	√	8	66,67%
Olumlu tutum	√		√	√		√		√	√	√		√	8	66,67%
Çözümcü olmama		√			√						√		3	25%
Katı hitap şekli					√				√	√			3	25%
Sabit fikirli olma					√								1	8,33%
Yönetmelikler ile çözüm		√											1	8,33%

Yöneticilerinin sorunlar karşısındaki tutum ve hitapları hakkındaki yorumlar arasındaki en popüler görüş %66,67 ile yöneticilerin sorunlar karşısında çözümcü bir yaklaşım sergiledikleri görüşü bulunmaktadır. Konu ile ilgili paylaşılanlar:

“Her zaman mazeretini dinledi, programını inceledi, elinden geldiğince bu gerektiği kadar düzeltilmeye çalışılacağı konusunda uğraştı yani. Gerekirse kendisi bilgisayarın başına geçti, yapmaya çalıştı. Kendisiyle çok rahat konuşabiliyorum.” (A3,1)

“Onunla konuştuğumuzda da sorunun çözülmesi için her şeyi yapıyor

müdür bey. Son derece etkili bir şekilde sorunu çözmeye çalışıyor.”
(C3,1)

“Çözüme açıktır her zaman, biz bir sorunumuz olduğunda anında gideriz müdürümüzün yanına; “böyle bir sorun yaşadım hocam haberiniz olsun”, ya da “söyle bir iş yapmak istiyorum bana yardımcı olun” diye. “Tamam, hocam ne yapalım?”, “Böyle yaparsak daha mı uygun olacağını düşünüyorsunuz? Tamam.” Onun da aklına mantığına yattıysa, işbirliği yapabiliyoruz yani müdürümüzle.”
(D3,1)

“Genelde sınıfta öğrencilerin sorunlarından kaynaklanan problemler yaşıyoruz. Örneğin öğrenci not tutmak istemiyor, ya da ödevini yapmamış farklı şekillerde söylüyor, sorunun boyutu bizi aştığı zaman müdürümüze görüşüp konuyu, gerekli yardımı alıyoruz. Bu konularda da kesinlikle çözüm odaklı birisidir.” (F3,1)

“Evet, konuşabilir ve çözüme ulaştırabiliriz. Bireysel sorunlarımızı dinleyip gayet makul bir tavırla karşılayabiliyor. Okulla ilgili bir sorun yaşadığımızda da müdürümüz bizden yana bir tavır sergileyerek savunur.” (G3,1)

“Bana o ortamda ben olduğum için en doğru kararı da benim vereceğimi söyleyerek bir konuşma yapar. Elinden gelen desteği gösterir ve ben hiçbir sıkıntı yaşamıyorum bu konuda.” (H3,1)

“Öncelikle benim olayı birebir anlatmamı ister. Eksiksiz bir şekilde anlattıktan sonra, “Öğretmenim sizce nasıl bir değerlendirme yapmalıyız, nasıl örnek olabiliriz veya olumlu olumsuz bir sonuca varabiliriz?” şeklinde karşılıklı diyalog halinde geçer.” (I3,1)

“Eğitim ile ilgili bir sorun yaşadığımızda, artık o sorunu kendimiz halledemeyecek durumda kaldığımızda, bizi aştığında müdür beye gidiyoruz, danışıyoruz, konuşuyoruz. Genellikle öğretmen odaklıdır. Öğretmenin yanında olur ve birlikte konuşup çoğunlukla çözebiliriz.”
(K3,1)

Yorumlar arasındaki en popüler görüşlerden bir diğeri ise %66,67 ile düzgün hitap şekli olmuştur. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Hitabı gayet iyidir, arkadaş gibidir. O anlamda amir memur ilişkisi

çok fazla olmaz.” (A3,2)

“Hitabı konusunda hiçbir sıkıntım yoktur. Burada yönetici olarak müdürü ele alırsak, hitabı konusunda bence hiçbir sıkıntı yok. Her zaman güzel hitap etme çabasında olduğunu fark ediyorum dolayısıyla çok sıcak ... Tabi ki, ben ders programıma itiraz ettiğimde, kendisine itiraz etmedim müdür yardımcısına itiraz ettim. Çünkü programı o yaptı. Fakat o anda o da yanımdaydı. Hemen arayı bulmaya çalıştı, böyle müdür yardımcısını savunur bir pozisyona geçmedi. İkna etmeye çalıştı, ismimle hitap ederek bir de yanına böyle sevimlilik eki ekleyerek de konuşuyor. O anlamda sıcak bir üslubu var diyebilirim.” (B3,2)

“Hitabı gayet uygun, ne tam resmi ne tam samimi diyebilirim, tam ortada bir şekilde yardımcı oluyor bize.” (C3,2)

“Bizim biraz arkadaşlık geçmişimiz de olduğu için, bizim samimi bir geçmişimiz var açıkçası, ... açıkçası biz burada bir aile gibiyiz, o yüzden buradan gitmek pek aklımda yok, buradaki samimi ortamı seviyorum.” (D3,2)

“Öğretmen kökenli olduğu için oldukça dengeli ve saygılı bir hitabı vardır.” (G3,2)

“Hitabı; yeri geldiğinde samimi, yeri geldiğinde resmi olur.” (H3,2)

“Hitabı konusunda yapısı gereği sakın olduğunu söyleyebilirim. Gerilmezsiniz yanında, sakın bir üslubu vardır. Yani sert ve kaba bir üslubu asla yoktur.” (K3,2)

“Hitabı son derece saygılıydı.” (L3,2)

Ardından %66,67lik oranla olumlu tutum alt teması karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmenlerin yöneticileri hakkında söyledikleri aşağıdaki gibidir:

“Kesinlikle, ben diğer arkadaşlardan da örnek verebilirim. Programı, özel durumu olan arkadaşlarımız var; çocuğu rahatsız olan var, annesi rahatsız olan var, kendisi rahatsız olan. Bazen programlar istenildiği gibi olmadığı zaman, müdür şunu hiçbir zaman demedi, hem bana hem diğer arkadaşlara; “Kardeşim sekiz ile üç buçuk arası çalışmak zorundasın, program da bu” demedi.” (A3,3)

Herhangi bir sorun yaşadığımızda ilk muhatabımız zaten okul

müdürümüz yöneticimiz oluyor.” (C3,3)

“Aynen öyle; alır, kabul eder, eğer tabi ki bir oluru varsa, kurallara da uyuyorsa bu, asla yaptırımçı değildir, akla mantığa yatkın olan her şeyi yapabiliyoruz biz bu okulda.” (D3,3)

“Veli ile de bir sıkıntı yaşadığımızda da biz doğrudan doğruya müdürümüze gidiyoruz. Veli ile görüşür, sorunu göğüsler ve öğretmenin arkasında durur.” (F3,3)

“Mutlaka yöneticimiz ile okulda olan herhangi bir durumu - olumlu ya da olumsuz - paylaşıyoruz, haberi oluyor. Olumsuz durumlarda olayın ne olduğu hakkında konuşuyoruz önce. Ne olması ve nasıl yaklaşmamış gerektiği üzerine tartışıyoruz.” (H3,3)

“Tabi ki. Sınıf içerisinde bir öğrencimle olumlu ya da olumsuz bir problem yaşadığımda; birebir yanına gidip rahatlıkla konuyu iletebilirim.” (I3,3)

“Şuana kadar okulumda bir sorun yaşadığımda kendileriyle görüşebildim ve diyaloga açık olduklarını gördüm.” (J3,3)

“Kendisinin konuşmaya görüşmeye açık bir insan olduğunu gözlemlediğimi söyleyebilirim. Çok eğitim öğretimle alakalı olmayabilir belki ama okulun işleyişiyle ilgili benim açımdan sorun olan bir konuyu götürdüğümde nazik ve saygılı bir şekilde dinledi. Yapabileceği şeyler olursa yapacağını belirtti.” (L3,3)

Yöneticilerinin çözüm yolu bulma konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirten katılımcıların oranı %25dir. Bu durum ile ilgili görüşler şu şekildedir:

“Ama ben idareciliğin biraz da idare etmekten geldiğini bildiğim için, öyle düşündüğüm için, aslında sürekli böyle yönetmeliklerin öğretmenin karşına çıkartılmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü hayatın gerçekleri ile yazılanlar her zaman bir değildir. Biz burada öğrenciler ile uğraşıyoruz, onlar tam ergenlik dönemlerinde, birçok duyguyu yoğun olarak yaşadıkları bir dönemdelere. Sonuçta biz de yasalarla, okul kuralları ile onların karşısına çıksak; onlara hiçbir şekilde hitap edemeyiz, onları kucaklayamayız, güzel iletişim kuramayız. Belki yasalar ve yönetmelikler bizim aramıza bir duvar oluşturacaktır. Dolayısıyla idare de bizim bazı sorunlarımızı her

zaman yönetmelikler ile çözmeye yoluna gitmemeli diye düşünüyorum.”
(B3,4)

“Sorun çözmeye konusunda bir ortak nokta bulamıyoruz. Çünkü farklı yerlerden bakıyoruz diyebilirim. Yani onun bakış açısını bu noktada biraz değiştirmesi gerekir. Biz bu okulun öğretmenleriyiz. Hepimizin amacı eğitim. Sadece okuldan yetişenler eğitimci değildir. Kendisi okul kökenli ama bu okuldaki öğretmenlerin %85i dersane kökenli ve okulu yürütenler dershaneciler. Bu konuda bakış açısı biraz değişmeli diye düşünüyorum.” (E3,4)

“Ama hepsini çözebiliyorlar mı? Hayır, hepsini çözemiyorlar. Genel anlamda iletişime açıklar ama biraz daha yapıcı olabilirler bence. Aslında iyi niyetli samimiler ama uygulamada sorun yaşıyoruz.”
(J3,4)

Bir başka tema başlığı ise yine %25’lik oranla yöneticilerin katı ya da resmi hitap şeklidir, görüşler aşağıda belirtilmiştir:

“Hitabının katı olduğunu düşünüyorum.” (E3,5)

“Bize hitabı da “Öğretmenim,” biçimindedir. Aşırı samimi değildir, “Siz,” şeklinde hitap eder, ama bunun yanında da soğuk değildir. Aradaki mesafeye çok dikkat eder. El kol temasında bulunmaz. Biz konuşurken hem rahatız hem de saygı çerçevesindeyiz.” (I3,5)

“Hitabı konusunda ben artık bir sorun yaşamıyorum çünkü bir kere problem yaşadık sonrasında bir daha sorun olmadı ama başka arkadaşların bu konuda sorun yaşadıklarını görüyorum. Duygusal refleksleri çok fazla yani ani duygusal tepkiler verebiliyor. Duygularının etkisinde kaldığı zaman bazen fevri çıkışlar yapabiliyor.” (J3,5)

Yöneticilerinin sabit fikirli olduğunu belirten bir öğretmenin görüşü aşağıda sunulmuştur:

“Okulla ilgili konuşayım çünkü şahsen bir diyalogumuz olmadığı için; kişisel olarak değil okul konuları üzerinden cevaplamayı tercih ederim. Eğitim öğretim ile ilgili bir sorun yaşadığımızda; şimdi ben dersane kökenliyim, bizim idarecimiz dershanecilerin eğitimle çok alakası olmadığını düşünüyor. O yüzden ben biraz o konuda sabit

fikirli olduğunu düşünüyorum. Yani hani; “Dershaneciler eğitimden bihaberdir, siz bu işi yapamıyorsunuz.” gibi bir üslubu var. Ben bunu çok doğru bulmuyorum. Kendisiyle de konuştuk. O anlamda çok aynı paralelde değiliz.” (E3,6)

Son olarak bir katılımcı ise sorunları yönetmelikler çerçevesi dışına çıkmadan çözdüğünü vurgulamıştır. Görüşleri:

“Bu birazda aslında sorunun ne olduğuyla alakalı bir durum. Eğer ki müdürü müdür olmaktan dolayı sıkıntıya sokacak bir durum söz konusu değilse yardımcı olabileceğini düşünüyorum ama böyle bir durum söz konusuysa daha çok karşıma yönetmelikleri çıkaracağını düşünüyorum.” (B3,7)

Genel bir bakış açısıyla yorumlanacak olursa; katılımcıların çoğunluğu yöneticilerinin hitap şeklini düzgün ve uygun bulmaktadır. Ama sorunlara karşı çözüm bulma konusunda da yetersiz kaldıkları genel olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin yarısından azı retorik becerisini iyi kullanan yöneticileri olduğu için olumlu ve çözümcü bakmaktadır. Sabit fikirli, katı ve yönetmeliklerle konuşan yöneticiler de iletişim ve retorik becerisi az olan yöneticileri göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

4. 4. Eğitim Yöneticilerinin Retorik Kullanımı İle Toplantı Havasını Oluşturma Arasındaki Bağ

Tablo 4. 4.'de eğitim yöneticilerinin retorik kullanımı ile toplantı havasını oluşturma arasındaki bağ sorusu hakkındaki görüşler yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber verilmektedir.

Tablo 4. 4. Eğitim Yöneticilerinin Toplantılarda Retorik Kullanımı Yüzde ve Frekans Tablosu

TOPLANTILARDA RETORİK KULLANIMI	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Etkili konuşma	√			√		√	√	√	√		√		7	58,33%
Verimsiz toplantı havası		√	√		√					√		√	5	41,67%
Retorik becerisinin gerekliliği		√	√		√				√				4	33,33%
Söylenilenlere inanmama		√			√					√			3	25,%

Tablo verilerine göre; yöneticilerinin retorik becerisini toplantılarda etkili kullandığını belirten katılımcılar en yüksek orana sahiptir; %58,33. Görüşleri şu şekildedir:

“Ben kendi etrafımdakilerle örnek verecek olursam, iyi konuşur bizim müdürümüz. Hitabeti iyidir yani. Çünkü hem tonlamasını iyi yapar tek düze bir tonda konuşmaz, hem de bazen anekdotlar anılar da koyarak böyle daha zevkli hale getirir. Olması gereken de budur, ha daha iyi hale getirilebilir mi, muhakkak her şeyin daha iyisi vardır.” (A4,1)

“Yöneticimizin şöyle bir özelliği var, zaten kendisi bir tarih öğretmenidir. Çok donanımlıdır, çok etkili konuşan bir kadındır, tek sıkıntım benim onu dinlerken; bir edebiyat öğretmeni olarak belki de algıda seçicilik yapıyorum, bazen gramer hataları, kelimeleri yanlış telaffuz olabiliyor. Onun dışında anlattığı şey çok basit gündelik bir şey bile olsa hakikaten o olayı etkili güzel vurucu anlatabiliyor.” (D4,1)

“Genelde olumlu dinleriz. Gerektiği kadar konuşur ve çok uzatmaz. Kısa konuşmalar ile olayın özünü verip, öğrencinin de sevgiyle yaklaştığı bir müdür. Olması gereken de budur bence; kısa öz ve net konuşmalar.” (F4,1)

“En başta söylediğim gibi konuşmaları kısa ve nettir. Araya kattığı espriler, küçük kelime oyunları ile olumlu bir hava yaratır. Sıklımayla fırsat vermeden etkili bir şekilde canlı tutar. Olması gereken de

budur.” (G4,1)

“O konuda biz rahatız, gayet güzel dinliyoruz çünkü o protokol konuşmalarını pek fazla yapmayız. Gayet samimi bir ortamda duygu ve düşüncelerini bildirir, kesinlikle bir sıkılma söz konusu olmaz. Karşılıklı iletişim halindeyizdir. Hem sunumlarda hem de toplantılarda bizim de söz hakkımız vardır, biz de konuşuruz. Bu yüzden çok akıcı ve verimli geçer sıkılmayız. Zaten de olması gereken budur.” (H4,1)

“Şöyle söyleyeyim ben on beş yıldır çalışıyorum on yıldır Antalya'dayım. Olumsuz bir şekilde karşılaştığım yöneticiler de oldu. Mesela bana “Sen!” diyerek hitap edip, durumumu anlatmaya müsaade etmeyen, kestirip atan, zaman zaman “Hocam nasılsın ya?” diyerek böyle temas halinde bulunmaya çalışan insanlarla da çalıştım. Ben her zaman aradaki mesafenin iyi ayarlanmasından yanayım. Öğretmen yönetici ilişkisinin çok önemli olduğu kanaatindeyim.” (I4,1)

“Bu konuda oldukça şanslıyızdır. Müdürümüz toplantılarda söylemek istediğini kısa ve öz bir şekilde uzatmadan yumuşak bir ses tonuyla söyler ve bizi sıkmadan motivasyonumuzu düşürmeden etkili bir şekilde bitirir. Toplantılar çözüm odaklı olursa daha iyi olabilir.” (K4,1)

Okulda toplantılarının verimsiz retorik havasına sahip olduğunu belirten öğretmenlerin yüzdesi 41,67'tür. Paylaştıkları aşağıdadır:

“Genelde toplantılarımız, belki birçok okulda olduğu gibi, burada da sıkıcı geçiyor. Çünkü bazı insanları belirli yerlere getirirken üzerinde taşıması gereken o özellikleri taşıyor mu taşıyor mu diye düşünmüyorlar. Hiç bakılmıyor hatta. Dolayısıyla bir insanın öğretmenler karşısına geçiyorsa, bir kitleye hitap ediyorsa kesinlikle belagatının çok güzel olması gerekiyor ki toplantıya ruh katsın, can katsın.” (B4,2)

“Konuşmayı ne kadar uzatırsa o kadar sıkılıyoruz. Bu da tabii genelde bizim konuşmalarımız aşağıda sıcaklığın altında oluyor, dışarıda. Kurul toplantılarında da biliyorsunuz biz öğretmenler biran önce bitirip de

gitsek vardır. Dolayısıyla müdür bey uzattıkça bizim de sıkıntılarımız artmakta, onun dışında pek bir sıkıntımız olmuyor.” (C4,2)

“Genelde sözü çok uzatmadan konuşuyor. Başlangıçta ilgiyle dinliyorum, bu biraz konuyla da alakalı. Fakat bir süre sonra kendisine yöneltilen şeyler; yani olumlu olumsuz bir soru ya da eleştiri yöneltildiğinde ya da onun söylediğinden farklı bir görüş beyan edildiğinde, çok mimik kullandığı için; bir süre sonra samimiyeti ya da doğruluğu benim için soru işareti haline geliyor.” (E4,2)

“Çok fazla ilgiyle izlemem çünkü yıllardır söyledikleri hep aynı şeyler, hep içi doldurulmamış boş kavramlar, hep hamaset üzerine nutuklar atılıyor. Öğrenciye bunlar, iyi niyetli, motive edici konuşmalar gibi gelse de, sonuç olarak pek bir davranış değişikliği de yaratmıyorlar.” (J4,2)

“Olumlu dinleyerek başlıyorum fakat sonra sıkılıyorum. Bunun tek bir nedeni var belki de; o da edebiyat öğretmeni ben de, beklenti yüksek olduğu için olabilir. Aynı konuyu defalarca tekrar ediyor ve konuyu uzatıyor. Yani iki cümle ile ifade edilebilecek şeyi on beş yirmi cümle anlatıyor. Belki de o konuyu çok önemseydiği için olabilir. Aynı şeyleri tekrar tekrar söylüyor olması bir süre sonra sıkıcı hale getiriyor toplantıyı ya da konuşmayı. Olması gereken; konuyu çok uzatmadan, konunun özüne inerek anlatmasıdır. Diğer türlü dinleyici sıkılıyor ve konudan uzaklaşıyor.” (L4,2)

Toplantılarda bir eğitim yöneticisinin retorik becerisine sahip olması gerekliliği söylemi %33,33 ile üçüncü sırada bulunmaktadır. Öğretmenlerin dile getirdiği görüşler aşağıda verilmiştir:

“Olması gereken, bizi inandırmalı, gerçekten anlattıkları şeylerin doğru olduğuna. Jest ve mimikler işin içine girerse, sesinde duygulanmalar dalgalanmalar yaparsa, işin seyri çok daha farklı bir hal alabiliyor. Sadece müdür olduğu için, konuşması gerektiği için konuşuyor izlenimi bizde uyanmasın gerçekten anlattığı şeylere inandığını doğru olduğunu bize hissettirsin. Dolayısıyla biz de bir şeyler değişecek heyecanıyla onu dinlersek daha güzel olur.” (B4,3)

“Olması gereken, nasıl etkili olabilir, ne kadar kısa ve öz olursa o kadar etkili olabilir bence. Ben bunu tercih ederim.” (C4,3)

“Olması gereken; bence, her görüşü dinleyip, onları yorumlayıp bir analiz yaptıktan sonra ortaya bir sunumda bulunmasıdır. Ben eleştirilerin kişiyi geliştirdiğini düşünüyorum ama bizim yöneticimiz biraz eleştirilere açık değildir. Yöneticimiz daha işinde yeni. Yönetmek, idare etmek ile lider olmayı biraz birbirine karıştırıyor. O da bu süreçlerden geçerek öğrenecek diye düşünüyorum. Ama herkesi dinlemeli bazı kişileri değil. Herkese eşit mesafede olmalı, duygularını işin içine karıştırmayarak profesyonel davranmalı.” (E4,3)

“Yöneticimiz konuşurken son derece olumlu ve ilgiyle dinlerim. Çünkü hazırlıksız konuşma yapmaya çalışır. Elinde çoğu zaman metinsiz çıkar. Hitap edeceği kitleyi iyi bilir. Olumlu değerlendirir ve karşıdan da genellikle sıkılmış bir durumla karşılaşmazsınız. Herkesle gülümseyerek bitirir konuşmasını. Yani o toplantı verimli ve güzel geçer.” (I4,3)

Yöneticisinin söylediğine inanmayan öğretmenler %25 oranla son sırada yer almaktadır. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Yani söylediklerine gerçekten kendisinin de inandığını biz hissedelim. Yoksa sadece ben müdürüm, müdür olduğum için bu toplantıyı yapıyorum o yüzden de bu maddeleri işlememiz gerektiği için görüşüyoruz düşüncesini bizde oluşturmamalı.” (B4,4)

“Yani “Acaba?” sorusu oluşmaya başlıyor. O yüzden acaba diye dinlemeye başlıyorum. Söylenen şey samimi, gerçekten düzeltmeye yönelik mi yoksa işte hani bu bir toplantı, söyleyelim de bitsin gitsin diye mi konuşuluyor. Başta tüm samimiyetimle ne söylemeye çalıştığını dinliyorum ama sonra durum söylediğim gibi değişebiliyor.” (E4,4)

“Nasıl olsa dinlerim; bir kere konuşmalar çok uzun olmamalı, iki, öğrenciler konuşmaları samimi bulmalı. Öğrenciler samimi bulmuyor çünkü hep aynı kalıplaşmış beylik laflar. Yönetici karşısındakini topluluk olarak değil de birey olarak ele alsa ona göre hitap etse ve

konuştuklarını günlük yaşamdaki davranışa taşısa o zaman olur bu.

Büyük lde tutarlı davranmıyor diyebiliriz.” (J4,4)

Bütün olarak toplantılarda retorik kullanımı hakkındaki görüşler şu şekilde toplanabilir: Toplantıların daha verimli geçmesi açısından yöneticinin ikna edici konuşmalar yaparak motive etmesi şartı katılımcıların çoğunluğu tarafından açıkça belirtilmiştir. Zaten retoriği kuvvetli iki yöneticinin toplantıları hakkında yapılan yorumlar etkili olduğu yndedir. Toplantıları ateşleyen g olarak kullanılan retoriğin kullanılmadığı toplantıların verimsiz bir havada olduğu belirtilmiş ve bazı katılımcılar yöneticilerinin söylediklerine inanmadıklarını söyleyerek toplantının verimsizliğini ortaya koymuştur.

4. 5. Eğitim Yöneticileri İle İletişimde Güven ve Dürüstlüğün ğretmenler zerindeki Etkisi

Tablo 4. 5’de eğitim yöneticileri ile iletişimde güven ve dürüstlüğün öğretmenler üzerindeki etkisine ilişkin görüşler yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber sunulmaktadır.

Tablo 4. 5. Eğitim Yöneticileri İle İletişimde Güven ve Dürüstlüğün ğretmenler zerindeki Etkisi Yüzde ve Frekans Tablosu

İLETİşİMDE GÜVEN VE DÜRÜSTLÜK	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Yöneticinin dürüst olması			√	√		√	√	√	√		√	√	8	66,67%
Yöneticiye güven duyulması	√					√	√	√	√		√		6	50,00%
Güven sorunu yaşanması		√			√						√		3	25,00%
Dürüstlüğünden şüphe etme					√								1	8,33%

Öğretmenler en fazla yöneticilerinin dürüst olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir; %66,67. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yok, böyle bir sıkıntı şuana kadar hiç olmadı. Müdürümüz her zaman dürüst davranmıştır. Dürüst yaklaşmıştır diye düşünüyorum.”

(C5,1)

“Hayır asla. Eminim dürüstlüğünden.” (D5,1)

“Dürüsttür, tarafsızdır. Tabi ki bunda eğitimci kökenli olmasının büyük bir etkisi vardır. Daha önceden derslere giren bir öğretmen olduğu için öğrencinin kazanılması taraftarıdır.” (F5,1)

“Yöneticimin dürüstlüğünden şüphe ettiğim bir durum yaşamadım. Bireysel sorunlarım ya da okulla ilgili genel problemler karşısındaki tutumu ve çözüme ulaştırması gayet güzeldi.” (G5,1)

“Herhangi bir tutarsızlık durumu yaşanmaz. Dürüstlük konusunda bir sorun yaşamıyorum.” (H5,1)

“Samimiyetine, dürüstlüğüne her zaman inanmışımdır. Yani şunu biliriz biz; bir öğretmenime karşı yaptığı bir davranış ile bana yaptığı birbirinden farklı olamaz olmaz eşit, dürüst ve tutarlıdır.” (I5,1)

“Dürüsttür ve sözünün de eridir, yapamayacağı şeyi söylemez zaten. Türkiye’deki müdürlük kurumunun yapısı gereği bazı konularda tedbirli davranması gerekliliği oluyor elbette o da tamamıyla genel yapıyla alakalı bir sorundur, riske girmiyor.” (K5,1)

“Bu güne kadar yaşamadım. Dediğim gibi zaten yeni ve bu anlamda çok fazla bir iletişimimiz olmadı ama birkaç kez kendisiyle görüştüğüm konularda dürüst olduğuna şahit oldum. Diğer arkadaşlarımdan da böyle bir şey duymadım.” (L5,1)

Yöneticilere karşı güven duyulması %50 oranla ikinci alt başlığı oluşturmaktadır.

Görüşler aşağıda verilmiştir:

“Öyle bir konuma hiç gelmedim ama gelseydim ne olurdu diye düşünüyorum; herhalde güvenirdim. Genelde söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Benim yaptığım görüşmelerde %100 diyebileceğim bir konumdadır, güven sorunu yaşamam.” (A5,2)

“Şu ana kadar ben hiç güven sorunu yaşamadım. Herhangi bir sorunu çözüm odaklı karşıladığı ve sonrasında bu çözüme bağlı kalarak tutarlı davrandığı için ayrıca öğrenciler ile sürekli iletişimde kalarak onları tanıyor olduğundan güven sorunu yaşamıyoruz.” (F5,2)

“Kendisine güveniyorum.” (G5,2)

“Güven sorunu yaşamıyorum. Ne varsa söyleniyor konuşuluyor burada herhangi bir şey saklanmıyor.” (H5,2)

“Güven sorunu yaşamıyorum.” (I5,2)

“Güven sorunu yaşamıyorum. Bizi zorlayıcı ya da güven sarsıcı bir noktada karşı karşıya gelmedik hiçbir zaman.” (K5,2)

Bu katılımcıların aksine yöneticilerine karşı güven sorunu yaşayan oran %25'tir.

Görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yaşıyorum çünkü belki çok idealistçe yaklaşıyorum olaya; bir okulda biri müdür olmuşsa yönetime gelmişse, her alanda kendini geliştirmiş olması gerektiğini düşündüğümündür. Ama onun gerçeğini ben biliyorum. Hangi konuya nasıl bakış açısı getirebileceğini tahmin ediyorum. Bakışının ne kadar sığ olabileceğini tahmin edebiliyorum. Dolayısıyla, belki müdür olmaktan kaynaklı olarak söylemesi gereken sözleri söylüyor fakat bunu kendi hayatında yansıtmadığını ben gördüğüm için yani onların sadece az önce de dediğim gibi söylemiş olması gerektiği için söylediğini bildiğimden hiç inanasım gelmiyor açıkçası.” (B5,3)

“Kişisel ilişkilerin işe çok yansıdığından böyle düşünüyorum. Okul ortamında daha profesyonel yaklaşılması gerektiğini savunuyorum.” (E5,3)

“Son dönemde yöneticilerimizin geliş şekilleri ne yazık ki biraz politik. Bu nedenle daha okula gelmeden kendisine verilen kanaatler ile öğretmenleri değerlendirirler. Yani ben de bıraktığı izlenim bu. Bu da ne yazık ki yöneticilerimizin içten pazarlıklı halini mi diyelim yoksa güven sorununu mu diyelim, ortaya çıkartıyor. Yani ben yöneticime karşı güven sorunu yaşıyorum evet. Şöyle diyebilirim, belirli konularda evet ama her konuda kendisine güvenmiyorum, çünkü söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmuyor.” (J5,3)

Katılımcılardan sadece biri yöneticisinin dürüstlüğünden şüphe ettiğini belirtmiştir; %8,33. Görüş şu şekildedir:

“Kendisine bir eleştiri yaptığımda ya da öneride bulunduğumda bu işle ve okulla ilgili oluyor. Ama bazı olaylar çok kişiselleştiriliyor. Bu bence doğru değil bir yönetici için.” (E5,4)

Genel olarak yorumlandığında, öğretmenlerin çoğunluğu güven ve dürüstlük

konusunda yöneticisinden şüphe duymazken; çeyreği güven sorununu hala yaşamaktadır.

4. 6. Eğitim Yöneticilerinin Dinleme Becerileri

Tablo 4. 6'da eğitim yöneticilerinin dinleme becerileri üzerine öğretmenlerin yorumları yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber sunulmaktadır.

Tablo 4. 6. Eğitim Yöneticilerinin Dinleme Becerileri Yüzde ve Frekans Tablosu

YÖNETİCİLERİN DİNLEME BECERİLERİ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
İyi dinleyici	√	√	√	√		√	√	√			√	√	9	75,00%
Yöneticilik makamının olumsuz etkisi					√		√		√	√			4	33,33%
Kötü dinleyici					√								1	8,33%

Edebiyat öğretmenleri yöneticilerinin dinleme becerileri üzerine %75 gibi yüksek bir oranla olumlu söylevlerde bulunarak onların iyi birer dinleyici olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda gösterilmiştir:

“... benim yöneticim şuana kadar hiç ben müdürüm sen öğretmensin gibi bir tutuma girmede. Beni kesinlikle çok iyi dinler, ama şu vardır; yaptığı işi kesinlikle yönetmelik dışı yapmaz. Ne gerekiyorsa kuralına uygun yapar. Mesela yarım saatliğine bir yere mi gitmeniz gerekiyor dersiniz de var, “Dilekçeni doldur git” der, o şekilde yani. Teklif ve önerilere de açıktır gayet demokrattır.” (A6,1)

“Kabullenilmek her insanın doğasında var olan bir şey. Çocukluktan beri biz bir şeyler yaparız ederiz sonra annemize bakarız bu doğru mu değil mi diye. Onun jest ve mimiklerine bakar onay veriyor mu vermiyor mu diye. Bu bir insanın temel özelliğidir. Doğuştan getirdiği bir özelliktir. Ben kendi müdürümden konuyu ele alacak olursam; bir şey anlatmaya gittiğimde, bir şey sormaya ya da istemeye gittiğimde bir işi varsa kesinlikle bırakır ve gözüme baka baka dinler beni. O yüzden bu benim hoşuma gidiyor açıkçası. Bakışları yargılayıcı değil

de, söylediklerimi anlamaya yönelik bakışlar, keşfetmeye çalışıyor.”
(B6,1)

“Evet, düşünüyorum. Genelde içten ve tarafsız bir tutum sergiler. Bizim derterimizi anlamaya çalışır. Bizim seviyemize inerek, bizi anlamaya çalışarak içtenlikle dinler.” (C6,1)

“Onun gözlerinden de zaten anlatacağım şeyin ne olduğunu merak ettiğini hissediyorum. İlgiyle, gözlerimin içine bakarak ki olması gereken, ne söyleyeceğimi merak eden bir tavırla dinler beni.” (D6,1)

“Evet, kendisi iyi bir dinleyicidir. Sakin ve tarafsız bir şekilde sonuna kadar hiç kesmeden ve müdahale etmeden dinler. Sakin yapısı ve saygılı yaklaşımı hitabını ve iletişimini kuvvetlendirir. Çözüm odaklı yaklaşımı ve pozitif tavır ile sizi dinlediğini ve düşüncelerinize önem verdiğini anlarsınız.” (F6,1)

“Ama iyi bir dinleyici, sadece biraz daha zamanı olabilir.” (G6,1)

“Yöneticilerimiz alçak gönüllüdür ve makam konusunda rahatsızlık veren tutumları yoktur. Bunu etiket olarak kullanmazlar. Bizimle aynı bakış açısına sahiptirler. Bizimle aynı yerden geldiklerinin farkındadırlar. Karşılıklı iletişimimiz çok iyidir. Yani iyi birer dinleyicidirler, düşüncelerimize içten ve tutarlı yanıtlar verirler.”
(H6,1)

“Makamdan dolayı bize baskı yapmıyor, bize farklı davranmıyor. Bizi dinler ve iyi bir dinleyici diyebiliriz. İçten ve tarafsız dinler.” (K6,1)

“Birlikte olduğumuz süre zarfında hiç makamını ön plana çıkarttığı bir durumla karşılaşmadım. En azından bende öyle bir izlenim oluşturmadi. İyi bir dinleyici olduğunu düşünüyorum. Bir keresinde örneğin kendimle ilgili özel bir durumum söz konusuydu. Son derece içten bir şekilde dinledi ve gerekli katkıyı da sağladı. Samimi olduğunu düşünüyorum.” (L6,1)

Daha sonra yöneticisinin makamından olumsuz etkilendiğini belirten öğretmenler %33,33 oranında gelmektedir. Görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Makamının verdiği tutumun her şeyin önüne geçtiğini düşünüyorum. Bütün iletişim becerilerinin önüne geçtiğini düşünüyorum. Sürekli “Ben müdürüm, ben müdür olduğum için bana saygı duyulması

gerekir.” tavrıyla dolaşıyor. Bakış açımız bu noktada pek örtüşmüyor. İnsan makama saygı duymaz, kişiye saygı duyar. Kişiye saygı duyduğu anda da zaten o makama saygı duyuyor demektir. Biz o konuda sorun yaşıyoruz zaten.” (E6,2)

“İyi bir dinleyici ama biraz dürüst olmak gerekirse, kısıtlı zamanlarda görüşebiliyoruz. Bu yerleşke yeni açıldığı için olabilir belki, ben konuşma yaparken biran önce derdimi anlatıp bitirmeliyim durumunu hissediyorum, meşguliyeti çok.” (G6,2)

“Aslında tamamen içten bir tutum sergiler ama tabi ki insanın zaman zaman yaşadıkları ya da ruh hali bazı şeyleri engelleyebilir. Ben böyle bir sorun yaşamadım ama zaman zaman arkadaşlarımdan makam konusuyla ilgili sorun yaşadıklarını duyduğum da olabiliyor. Yani ben birebir yaşamadım her zaman içten bir şekilde karşıladı.” (I6,2)

“Kişisel görüşüme göre bana idareci konumunu hiçbir zaman ortaya çıkartmadı. Ama bende bıraktığı izlenim net bir şekilde şu; müdür bey ne söylenildiğine değil de öncelikle kimin söylediğine dikkat ediyor ve ona göre bir tavır sergiliyor. Yani kişilerin üzerindeki etiket dinlemede daha ön planda diyebiliriz.” (J6,2)

Son olarak yöneticilerinin kendisini dinlemediğinden şikâyetçi olan bir katılımcı bulunmaktadır. Şunları belirtmiştir:

“Ben ikisinden de çok emin değilim açıkçası. Dinliyormuş gibi yapıyor. Çünkü o da yoğun, haklı olarak herkes bir şeyler söylüyor. Bu durumda herkesi aynı ciddiyetle dinlemek biraz zor ama adam seçip dinlediğini hissettiğimiz zaman, bu biraz sıkıntı oluyor. Yani tarafsız olduğunu düşünmüyorum zaten.” (E6,3)

Eğitim yöneticilerinin dinleme becerilerini yorumlayan katılımcıların söyledikleri genel olarak değerlendirilirse, iyi dinleyen ve öğretmeninin ne dediğine değer veren yöneticiler ile karşılaşmamız mümkündür. İyi dinleyici de olsa makamının etkisinde kalarak farklı konuşma şekline sahip ya da iş yükü fazla olan olan yöneticiler de mevcuttur. Öğretmenlerini dinleme zahmetinde bile bulunmayan yöneticilerin olması iletişimin bu kadar önemli olduğu bir konum için çok üzücü bir durumdur.

4. 7. Toplantılarda Etkili İletişimin Önemi

Toplantılarda retorik kullanımının iletişimin etkisini arttırdığı sonucuna üçüncü temada ulaşılmıştı. Burada etkili iletişimin diğer unsurlarının toplantılardaki etkileri ile ilgili bulgular sunulmuştur. Tablo 4. 7’de eğitim yöneticilerinin toplantılarda sergiledikleri etkili iletişimin önemine dair katılımcıların yorumları yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber sunulmaktadır.

Tablo 4. 7. Toplantılarda Etkili İletişimin Önemi Hakkındaki Öğretmen Görüşleri Yüzde ve Frekans Tablosu

TOPLANTILARDA ETKİLİ İLETİŞİM	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Demokratik tutum sergileme	√	√	√	√		√	√		√	√	√		9	75,00%
Toplantı yönetiminin sağlanması	√		√	√		√	√	√	√				7	58,33%
Motive edici konuşma	√			√		√	√					√	5	41,67%
Sabit düşünce tutumu			√	√	√			√				√	5	41,67%
Toplantı yönetiminde etkili iletişim kuramama		√			√					√	√	√	5	41,67%
Güdüleme becerisine sahip olmama		√	√		√					√			4	33,33%

Katılımcıların görüşleri arasında en popüler olanlarından olumlu iletişim özelliği %75 oranla yöneticilerin toplantılarda demokratik tutum sergileyerek, öğretmenlerini karara katmaları ve yeni fikirlerine eleştirilerine saygı duymaları yer almaktadır. Katılımcıların görüşleri aşağıda gösterilmiştir:

“Eleştirileri yapıcı olduğu müddetçe olumlu yaklaşıyor ama böyle hani sırf eleştirmek amacıyla yapıldığı zaman da bunun oraya yakışmayan bir şey olduğunu yani “Bunun konuşulacağı yer genel kurul değil arkadaş.” diyebiliyor. Yok, yönetmelikler dışında sabit fikirli değildir. Mesela sen bir teklifte bulunursun kabul eder, bir başkası daha iyi bir teklifte bulunursa onu da kabul eder. Ortaya

koyarak bize sunar yani tek bir fikirde sabit kalmaz.” (A7,1)

“Hitap etmek anlamında hayır sergileyemiyor. Ama birisi konuşmak istediğinde ona söz hakkı veriyor. Eleştirileri alıyor. Yanıt vermeye çalışıyor elinden geldiğince. Burada bir ayırım da yapmamaya çalışıyor.” (B7,1)

“Dinliyor onları, yardımcı olmaya çalışıyor. Kararlarda öğretmenleri de çözümlere katıyor. Elinden geleni yapıyor.” (C7,1)

“Onu hemen not alır, yani eleştirilen konuyu hemen ajandasına yazar ilgilenmek üzere, orada çözülecek bir sorunsu diğer öğretmen arkadaşların da fikrini alır “Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?” diyerek. Orada çözülebiliyorsa orada çözülür, orada çözülemeyecek bir sorunsu, üst makamlara aktarılacak bir sorunsu iletmek üzere notunu alır.” (D7,1)

“Eleştiriler konusunda; toplantılarda konuyu asla tartışma ya da kavga boyutuna çekmiyor. Üzerinden zaman geçmişse, “Keşke benimle daha önceden paylaşırdınız” ya da kişiselse daha özel konuşulmak üzere durumu kontrol altına alıyor. Ama yok bütün öğretmenleri ilgilendiren bir konuysa ve hatalıysa özür diliyor. Eksik bir şey yapmışsa bunu tamamlayacağı konusunda söz veriyor ve mutlaka tamamlayıp bildiriyor muhatabına. Kesinlikle öğretmeni kararlara katar ve bilgilendirmesini hep yaparak kararları ortak alır.” (F7,1)

“Öğretmenleri kararlara katar ve teşvik eder. Sabit fikirli değil bence.” (G7,1)

“Değişik fikirlere açıktır ve sabit fikirli değildir. Bu öğretmenler üzerinde olumlu bir etkiye neden oluyor. Rahatlıkla fikirlerini söyleyebiliyorlar. Eleştiriye de açıktır, kestirip atmaz. Yapılabilecek bir şey varsa onu esnetip herkesi içine alır. Olumsuz eleştirilerin geldiği de oluyor elbette genel kurullarımızda. “Hocam bunu bizce doğru yapmadınız.” veya “Biz bunu doğru karşılamadık öğretmen olarak.” dediğimizde cevap olarak; “Arkadaşlar benim düşünemediğim yerler olabilir, neden?” diye sorar. Nedenini öğrendikten sonra “Evet, bunu görememişim haklısınız.” Da diyebilir

ya da “Arkadaşlar sizin göremediğiniz işin bir bu yönü var, o nedenle ben böyle değerlendirdim.” de diyebilir. Bunu da açıklar.” (I7,1)

“Sabit fikirli olduğunu düşünmüyorum ama dediğim gibi gelen fikrin kimden geldiği önemlidir. Kararlara katar, özellikle son dönemlerde demokratik karar alma süreçlerinin yaşandığını söyleyebilirim.” (J7,1)

“Öğretmenlerin katılımı yüksektir. Müdür bey herhangi bir şekilde müdahale etmez katılımlarını destekler. Fikirlerimizi sunarız. Farklı fikirleri de değerlendirerek çözüme ulaşılır.” (K7,1)

Toplantı yönetimini sağlayabilen yöneticiler daha önceki sorularda da görüldüğü üzere retorik becerisi kuvvetli etkili iletişimde olan müdürlerdir. Bu görüşteki öğretmenlerin yüzdesi 58,33’tür. Görüşleri:

“Uygun olarak görüyorum, şuana kadar çok büyük bir sorun yaşadığımız olmadı. Gerçi bizim kurullarımız uzun olur ama ipin ucunu kaçırdığına hiç rastlamadım. Daha önceleri kendi isteğimiz dışında gelişen olaylar olmadı değil, oldu. Ama orada kim olsa o ipin ucu kaçırdı çünkü bir okul aile birliği seçimi kurulunda sıkıntılar yaşandı. O da tamamen kendi dışında olan bir şeydi yani. Bizi kararlara katar, tatlı serttir. İpin ucunu da kaçırmaz tamamen de bırakmaz.” (A7,2)

“Jest ve mimiklerini sık sık kullanır zaten. Her konuşmasında etkili olsun diye kullanıyor. El kol hareketleri yapıyor. Bir şekilde bizi kendisini dinlemeye yönlendiriyor. Onunla ilgili bir sıkıntımız olmuyor. Toplantıyı bitirirken de aynı şekilde jest ve mimiklerini kullanarak etkili oluyor. Toplantıyı başlatan yöneten bitiren olarak hâkimdir.” (C7,2)

“Evet, kesinlikle öyle, bir konunun dağıldığını fark ettiği anda bunu asla kabalaşmadan hemen toparlar, iyi başlatır toplantıyı bir merak uyandırır, önce zaten gündem maddelerini açıklar, biz asla “Ne konuşacağız şimdi?” diye düşünmeyiz. Önden söyler, “Arkadaşlar bugün bunlardan bahsedeceğiz.” diye giriş yapar, sonra o gündem maddelerini en etkili en vurucu en sıkıcı olmayan şekilde ve uzatmadan işler.” (D7,2)

“Kurucu yöneticimizin olmadığı toplantılarda daha etkili bir iletişime sahiptir, çünkü kurucu yöneticimizin retorığı daha baskın ve etkili bir iletişim becerisi vardır. Toplantıyı başlatır, yönetir, jest ve mimiklerini yeterince kullanır, çok da diyemesek de güven vericidir. Herkes saygı ile dinler.” (F7,2)

“Yöneticimiz toplantıları iyi yöneten bir müdürdür. Başlatır sürdürür ve bitirir, yani hâkimdir. Eleştirileri iyi karşılar ve notunu alır hemen, çözüme ulaştırmaya çalışır.” (G7,2)

“Okulda neyin nasıl işlediğini iyi bilen, işine hakim bir yöneticimiz vardır. Toplantıyı başlatıp yönetip bitirebilen alanına hakim bir yöneticidir. Vücut dilini iyi kullanır yöneticimiz.” (H7,2)

“Toplantılarımıza genellikle herkesin olup olmadığına bakarak başlar. Sonra toplantının gündem maddeleri sunulur. Şunu söyler “Arkadaşlar bu gündem maddeleri görüşüldükten sonra sizin ilave etmek istediğiniz bir gündem var mı?”. Bir gündem maddesi üzerinde tartışılırken bir sorunla karşılaştığımız zaman, “Arkadaşlar biz böyle bir şey planlıyoruz ama, sizce bu nasıl olmalı? Nasıl yapılmalı?” diye bizim fikrimizi de alır. Ya da devam eden bir durum varsa; atıyorum ders işleyişi mesela, onunla ilgili de “Arkadaşlar A Şubesi ile ilgili sorun devam ediyor mu? Nasıl bir önlem aldınız?” veya problem yaşıyorsak gerekli müdür yardımcılarımızı, varsa bizden üst birisi onu veya bölüm başkanlarımızı bilgilendirir, kendisi notunu alır ve çözmek için harekete geçer. Yani toplantıyı başlatır, yönetir ve bitirir, toplantının ipi onun elindedir. Sürekli ayaktadır sunum esnasında, herkesi aynı mesafede görmeye çalışır ve bütün parmaklar ininceye kadar toplantıda, herkese söz vermeye çalışır.” (I7,2)

Katılımcıların %41,67’si toplantılarda yöneticilerinin konuşma ve tavırlarından motive olduğunu belirtmiştir. Aşağıda görüşleri bulunmaktadır:

“Bu durum bizi motive ediyor elbette. Çünkü okulun hem yönetilmesinde hem karar almasında öğretmenlerin düşünceleri etkili sonuçta.” (A7,3)

“Çok, evet güdüler. Her yapacağımız işte bizi motive eder. Şöyle bir örnek vereyim yakın zamandan; VODAFONE FREE ZONE

yarışmasına bir grup öğrencimizi bu sabah gönderdik, aşağıdan servisle gidişlerini gördüm. Müdürümüz de onları servise kadar geçirdi. Başarı dilekleriyle, öpüşe koklaşa, sarılarak gönderdi öğrencilerimizi; bize karşı da tavrı böyle motive edicidir.” (D7,3)

“Sabit fikirli değildir. Motive edici örnek bir modeldir. Yapıcı çözümler sunar. O nedenle öğretmenler kendisine güven duyar. Tabi burada milli eğitim kural ve yönetmelikleri de önemli, kendisi buna çok hakim olduğu için bizim fikirlerimizin nedenleri ile uygun olup olmadığını açıklayarak sunar. Deneyimlerinin etkisi çok yüksektir.” (F7,3)

“Genelde toplantılarda fikirlerimiz dinlendiği için o toplantıdan çıkında “yürüyün, yapacağız!” şeklinde motive olmuş oluyoruz. O ruhu yakalamış oluyoruz. Zaten makamın konuşmadığı, o kurulun birlikte karar aldığı toplantılar olunca; kendini güzel hissettiriyor. “biz bir takımız hadi yapalım!” duygusu geliyor.” (G7,3)

“Öğretmenlerin eleştirilerini genelde olumlu karşılıyor. Bir kez toplantı yaptık ve oradaki gözlemlerimi düşünüyorum şimdi. Öğretmenlerin alınan kararlara katılımı konusunda güdüleyici bir yapısı var.” (L7,3)

Katılımcıların bu olumlu düşüncelerinin yanı sıra, negatif kanıları da mevcuttur. Bunlardan en çok belirtileni yöneticilerin sabit fikirli olmalarıyla ilgilidir; katılımcıların %41,67’sinin görüşü bu yöndedir. Aşağıda belirtilmiştir:

“Bazen sabit fikirlidir.” (C7,4)

“Elbette var örneğin okul kuralları konusunda sabit fikirlidir, taviz vermez.” (D7,4)

“Olaylar eleştiriler fazla kişiselleştiriliyor, şahsa saldırı gibi algılanıyor. Oysaki biz bu gemiyi yönetmekle yükümlüüz, gemiyi suda tutmaya çalışıyoruz hepimiz, bütün zümreler.” (E7,4)

“Tabi ki bazı durumlarda sabit fikirleri olacaktır. Bizim göremediğimiz onların bildiği konularda sabittir. Eleştiri yapacak bir durum olmuyor, yapılacaksa da öyle toplum içerisinde yapılmıyor. Bireysel eleştiriler birebir yapılır kimsenin haberi olmaz bundan.

Kimse kimseyi rencide edici konuşmaz.” (H7,4)

“Bazen sabit fikirli olduğumu düşünüyorum. Çünkü herkesi dinliyor evet ama kendi bildiğini okuyor. Bu sadece benim izlenimim değil birçok arkadaşım da anlamış bunu.” (L7,4)

Katılımcıların belirttiği bir diğer olumsuz fikir yine %41,67 oranla yöneticilerinin toplantılarda etkili iletişim kuramadıklarıdır. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:

“Her işe başlarken dikkati çekmek için farklı bir şeyler yapmak gerektiğini söylüyoruz ya, bizler de derslere başlarken belki bir espri belki bir anıyla. Yani farklı bir şeyler yaparak başlarsak dikkati daha bir toplarız diye düşünülüyor. Fakat bu tür şeyleri görüyor muyuz, görmüyoruz. Çok durağan konuşuyor. Çok ağır konuşuyor. Bazen iki üç cümle ile anlatabileceği şeyi ki karşımızdaki kitleye göre konuşmamızı ayarlamamız gerekir, okumuş etmiş insanlarız; iki üç cümle ile anlatılmak istenen anlayabilecek insanlarız ama bazen gereksiz bir şekilde üç beş sekiz on cümle ile anlatmaya çalışıyor, bir de bunu ağır ağır yapıyor. Bu bazen sıkıcı oluyor.” (B7,5)

“Herkesin bulunduğu resmi bir toplantıda görebileceğimiz bir yerde otururken, yersiz mimikler yapması, ağzını yüzünü eğmesi biraz enteresan, çok hoş değil. Teatral yetenekleri çok güçlü bu anlamda yetenekli olduğunu düşünüyorum. Bu olumlu bir şey aslında hani keyifli eğlenceli bir yanı da var aslında. Ama işte onun kullanıldığı yer. Eğlenirken çok keyifli bir insan, o yönünü ayırıyorum ama okul ortamında jest ve mimiklerini kontrol edemediği ya da öğretmen veya öğrencilerine karşı “siz kimsiniz” üslubu sergilediği zaman tabi ki ipler geriliyor. Toplantıları genellikle olumlu başlatıyoruz. Başlangıcımız sıkıntılı olmuyor ama toplantının içeriğine göre bitirmemiz biraz sıkıntılı olabiliyor.” (E7,5)

“Bu soruya aşırı diye cevap vermek isterim yani hepsinden azar azar var ortaya karışık gibi. Bu okulda görev yaptığım sürece bu yaklaşık sekizinci büyük kurul toplantısı desek. Bunları değerlendirdiğimde; ilk toplantıdaki davranışlarla sonuncu arasında olumlu değişiklikler var. Ama benim kafamdaki ideal toplantı mı? Hayır. Önceki sorularda da değindiğim gibi, yöneticimizin duygusal refleksleri ortaya çıktığı

anda, o toplantının seyri değişiyor. Ama duygusal değil, dinleyip, tartıp, değerlendirip, yanıtlar verdiği toplantıların çok verimli geçtiğini görebilirsiniz.” (J7,5)

“Hâkimiyet yüzde yetmişlerde diyebilirim. Çünkü kısa ve öz konuşur. Okulda da çok büyük sorunlar yaşanmadığı için çok büyük tartışmaların çıktığı toplantılar yapmayız. Genellikle açılış konuşmasını yapar, bir konu tartışılırsa konuyla ilgili durumu değerlendirir ve kapanış konuşmasıyla toplantıyı kapatır. Jest ve mimikler, ses tonu konusunda biraz donuktur, dediğim gibi sakin bir yapıya sahip olduğu için, tabi olsa daha etkili olur.” (K7,5)

“Çözümler sunuyor ortaya evet ama ben ikna konusunda çok ikna olduğumu söyleyemem. Toplantıyı başlatır sürdürür bitirir ve hakimdir toplantıya ama vücut dilinin çok etki olduğunu söyleyemem. Dediğim gibi, belki de benim beklentim biraz yüksek olduğu için olabilir.” (L7,5)

Yöneticilerin öğretmenlerini motive edebilmesi etkili bir iletişim becerisine sahip olmayı en başta gerektirir. Bu tabloya bakıldığında katılımcıların %33,33'ü güdülenmediğini belirterek üzücü bir yaraya parmak basmıştır. Görüşleri:

“Yani bir etkinliği yaptıktan sonra gerçekten bence sadece müdür olduğu için teşekkür ediyor. Yapması gerektiği için teşekkür ediyor. Ama bence sadece dudakları değil, bütün ruhuyla bütün varlığıyla teşekkür edebilse, onu birkaç cümleye de yayabilse çok daha güzel olur. Nezaket icabı teşekkür ediyorlar ama bazı öğretmenlerin yetenekli olduğu ve o yetenekli oldukları alanda yaratımları söz konusu. Ciddi iş yapan öğretmenlerimiz var, bunlardan bir tanesi de benim açıkçası. Çok ciddi oyunlar çalıştırdım, tiyatrolar hazırladım ama senin özel olduğunu, bu okul için gerçekten gerekli bir insan olduğunu hissettirme noktasında sıkıntı var. Ama iki önceki müdürümüz bunu çok iyi yapardı. Bir şey daha ekleyeyim; bir etkinlikte, şunun şöyle bitmesi benim için daha uygun güzel olur dediğimde; önce düşünüyor sonra evet gerçekten güzel olur deyip o etkinliğin bu şekilde sonlanmasını gerektiğini söylüyor. Yani böyle yeni fikirlere de açıktır, direktmiyor, egosu çok fazla yoktur.” (B7,6)

“Bizi güdüleme konusunda; bazen sert mesajlar verdiği oluyor. Bu da bizi güdülemez negatif yönde etkiler. Dolayısıyla onları biraz daha aza indirgemesi bizim tek dileğimiz. Biraz daha yumuşak tarzda bir yaklaşım sergilese belki de daha da ikna edici olacağını düşünüyorum.” (C7,6)

“Güdüleyici olmuyor elbette. Yapıcı çözümler konusunda, benim dediğim olsun diyor, siz zaten bilmiyorsunuz.” (E7,6)

“Bizim okul müdürümüz jest ve mimiklerine, vücut diline pek önem vermez. Dinleyiciler üzerindeki etkisini düşünmez, doğaldır, içinden geldiği gibi hareket eder. Eleştirilere açık olduğunu düşünmüyorum, çünkü duygusal refleksleri kuvvetli savunma durumunda oluyor.” (J7,6)

Katılımcıların görüşlerine genel olarak bakıldığında, etkili iletişim kurabilen yöneticilerin çoğunlukta olduğu söylenebilir, demokratik bir tutum sergileme ve toplantıyı idame ettirip motive edebilme özellikleri bulunan yöneticiler bulunmaktadır. Toplantıları etkili bir şekilde başlatıp jest ve mimiklerini ortaya koyarak devam ettirebilme özelliği her yöneticide yoktur. Güdüleme becerisinin olmadığı yöneticilerin iletişime ve yönetime olumsuz bir nitelik kazandırmaktadır. Yönetimde sabit fikirler iletişime daima zarar verir ve ilişkilere zarar vererek yönetim sürecini sekteye uğratar tezi savunulabilir.

4. 8. Etkili İletişimde Saygının Önemi

Etkili iletişimde saygı unsurunun hissettirilmesi hususunda öğretmenlerin görüşleri Tablo 4. 8’de yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber sunulmaktadır.

Tablo 4. 8. Etkili İletişimde Saygının Önemi Hakkındaki Öğretmen Görüşleri Yüzde ve Frekans Tablosu

ETKİLİ İLETİŞİMDE SAYGI	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Saygılı iletişim kurma	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	11	91,67%
Saygı göstermeme					√								1	8,33%

Saygıyı hissettirme konusunda düşüncelerini aldığımız öğretmenlerin % 91,67'si yöneticilerinin saygılı iletişim kurduğunu belirtmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda gösterilmiştir:

“Tabi tabi, kendisi öyle ilginç ya da güzel bir teklif getirdiğin zaman zaten teşekkür ederek başlar söze. “Bu konuyu hatırlattığınız için...” veya “Bu konuyu tespit ettiğiniz için teşekkür ederim.” der. Kesinlikle bire olarak karşısındakine saygı gösteren, gerektiğinde de tatlı sert bir şekilde eleştiren bir yapıya sahiptir. Ben ona birçok konuda şahit oldum, çünkü zümre başkanlığı yaptığım için.” (A8,1)

Dinlemesi ve dinlerken senin gözünüün içine bakarak konuşması, hitap ederken nazik olması; gerçekten yapılabilir bir şeyse, onu bir düşünüp kendince muhakeme edip çözmesi saygısını gösteriyor. Genelde saygıyla karşılar, hoş görür, yol açıcı olur.” (B8,1)

“Anlıyoruz, çünkü iyi bir dinleyicidir. Dinleyişinden, onun bizim söylediğimiz sözlere verdiği tepkilerden anlayabiliyoruz.” (C8,1)

“Evet, çünkü beni merakla dinlediğini biliyorum. Fikrim onun için önemlidir, çünkü o fikrim doğrultusunda hareket eder, bazı durumların değiştiğini bilirim benim verdiğim fikir sayesinde. Bu şekilde anlayabiliyorum. Zaten jest ve mimikleriyle de bunu ifade edebiliyor.” (D8,1)

“Evet, saygılı olduğunu hissettiriyor. Bir kere sonuna kadar dinler ve hepsini dinledikten sonra cevap verir. O an için cevap veremeyecekse konuyu araştırıp geri döneceğini belirtir ve mutlaka geri döner. Göz teması, “öğretmenim”, “sayın zümre başkanım” gibi saygılı ve seviyeli yaklaşımı saygısını gösterir. Yapılan sınıf ya da bölüm etkinliklerine, kahvaltı ya da doğum günü gibi izinli bir organizasyona mutlaka katılarak varlığını hissettirir ve o etkinliğe saygısını uğratarak gösterir.” (F8,1)

“Tabi ki geçiyor, saygılı olduğunu hissediyorum.” (G8,1)

“Evet, saygılıdır ve saygısını da gösterir.” (H8,1)

“Evet yapar. Ben dört senedir bu okulda zümre başkanıyım, sık sık görüşme yapmak durumundayız. Her pazartesi toplantımız olur. Ben

müdürümün yanına gittiğim zaman öncelikle kendisi hemen bana yer gösterir, ayakta tutmaz beni. Söylediklerimi dikkatlice dinler. “Öğretmenim yaptıklarınızda haklısınız.” veya “Emeğinize sağlık hocam çok güzel olmuş, teşekkür ederim.” der. Nezaketle ve saygıyla karşılar, bir öğretmen olduğumuzu hissettirir.” (I8,1)

“Başlarda değil ama son dönemlerde, fikirlerimin dinlendiğini ve makul ölçülerde yaşama geçirildiğini görüyorum, yani saygıyı hissediyorum.” (J8,1)

“Yapı olarak zaten saygılı bir insan olduğu için sakin ve içtendir. Saygılıni iletişim halindeyken hissedersiniz.” (K8,1)

“Anlarım evet. Bir kere beden dili ve bakışlar benim için son derece önemlidir. Beden dili ve bakışlarıyla bunu hissedebiliyorum. Yani saygılıdır ve saygısını da gösterir.” (L8,1)

Öğretmenlerin sadece bir tanesi yöneticisinin saygı göstermesi hususunda olumsuz fikir beyan etmiştir. Söylenenler:

“Yok, hayır, öyle düşünmüyorum. Bu çok hissediliyor zaten sorun da burada. Şöyle demiyor, bu öğretmen buradaysa, bir mesleki yeterliliği vardır, buraya geldiyse bir aşamadan geçmiştir, benim öğretmenimdir, bir şey söylüyorsa dinlemem gerekir. Sizi dinliyormuş gibi yapıyor ama yine kendi bildiğini yapıyor. Samimiyet ile profesyonelliğin çok karıştırıldığı bir yerdeyiz. Samimi olduğu insanlara da üslup olarak biraz mahalle ağzı ile konuşuyor. Samimiyetten kaynaklı bazen küfürlü argo bir üslup ki okulda olmaması gerekir. Dışarıda tabi ki hepimiz yapıyoruz, arkadaşlarımızla eşimizle dostumuzla ama burası bir okul. Ondan sonra saygı beklemek biraz sıkıntı oluyor.” (E8,2)

Genel olarak yorumlanırsa, katılımcıların çoğunluğu yöneticileri ile iletişim kurarken saygılı olduklarını hissetmektedir. Saygıyı hissettiremeyen yöneticinin iletişimlerinde etkili olamadığı görülmektedir.

4. 9. Eğitim Yöneticilerinde İletişim ve Retorik Becerilerinin Gelişmesi İçin Öneriler

Eğitim yöneticilerinde iletişim ve retorik becerilerinin gelişmesi için öneriler konusunda öğretmenlerin görüşleri Tablo 4. 9’da yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber verilmiştir.

Tablo 4. 9. Eğitim Yöneticilerinde İletişim ve Retorik Becerilerinin Gelişmesi İçin Öğretmenlerin Önerileri Yüzde ve Frekans Tablosu

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNDE İLETİŞİM VE RETORİK BECERİLERİNİN GELİŞMESİ İÇİN ÖNERİLER	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Hizmet içi eğitim, kurslar, çalıştaylar ya da workshoplar	√	√	√	√	√	√	√		√			√	9	75,00%
Yönetici seçiminin önemi	√					√		√	√	√	√		6	50,00%
Okuma ve araştırma alışkanlığının artırılması		√		√		√							3	25,00%
Teknoloji ve internetten yararlanılması					√								1	8,33%

Katılımcıların eğitim yöneticilerindeki iletişim ve retorik becerilerinin artırılması hakkındaki görüşleri arasında %75 oranındaki öneri hizmet eğitim, kurslar, çalıştaylar ya da “workshoplar” yapılmasıdır. Öğretmenlerin söylemleri aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle empatinin ne olduğunu bilecek. Hizmet içi eğitim alınabilir.” (A9,1)

“Bazı şirketler çalışanlarını diksiyon kurslarına gönderiyor, bu yapılabilir.” (B9,1)

“Bence retorik becerilerinin gelişmesi için üslup çok önemli. Üslubu ne kadar yumuşak olursa o kadar ikna edici olabileceğini düşünüyorum. Bunu kazanması için de hizmet içi eğitim kursları yapılabilir. Tabi ki verimli bir şekilde yapılırsa bu kurslar etkili olur.” (C9,1)

“İletişim becerilerini geliştirecek belki de kurslara katılmalı müdürler ki var hizmet içi kurslar böyle. Diksiyon olabilir, hitabet olabilir. Etkili iletişim becerileri, kendisi bireysel olarak özel bir kursa da

gidebilir bırakın hizmet içi kurslarının açılmasını beklemek yerine, çünkü neticede bir yönetici oluyorsan layıkıyla hakkını vermeli kişiler.” (D9,1)

“Toplantılarına katılabilir, sertifika programları var, hizmet içi kurslara, üniversitelerin özellikle iletişim fakültelerinin yararlı programları var, “eğiticinin eğitimi” “yöneticilik liderlik eğitimleri” programlarına katılabilir. Eğer gerçekten kalıcı bir lider olacaksak, yönetici olacaksak, hem mevzuata hâkim olmamız lazım hem de o mevzuatı ifade etmemiz uygulayabilmemiz için kendimizi ifade etmemiz lazım.” (E9,1)

“Hizmet içi eğitimler açılabilir.” (F9,1)

“Etkili iletişim ve retorik becerisi sadece iki kelimeyi bir arada kullanabilme kadar basit olmadığı için çok geniş bir yelpazede yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerekir. Öncelikle istemeliler, empati kurabilmeliler, hitap edilecek kitleyi tanımaları, konuya hakim olmaları gibi, birçok açıdan çalışmaları gerekir. Örneğin ben drama derslerine giriyorum ve öğrencilerime nasıl etkili bir şekilde kendilerini ifade edebileceklerini anlatıyorum, belki de yöneticiler için böyle dersler verilebilir. İletişim ve retorik ile ilgili “workshoplar” düzenlenebilir. Bir araya gelen yöneticiler deneyimlerini paylaşarak kendilerini geliştirebilirler. Bakanlıkça çalıştaylar düzenlenebilir.” (G9,1)

“Bence iletişim alanında eksiklikleri görülüyorsa ki maalesef birçoğunda var, hizmet içi kurslarına önem verilebilir. Milli eğitim müdürlüklerimizin bu anlamda yaptığı çalışmalar var. Ama yeterli olduğunu düşünmüyorum çünkü genellikle öğretmene yönelik yapılıyor, idarecilere yönelik yapılmıyor.” (I9,1)

“Biraz tarafsız bir gözle çalışanlarını ve öğretmenlerini dinleyip eleştiriye açık demiştim ya o nedenle fikirlerini alabilir. Sanırım bunun çok örneği yok. Kişisel gelişimlerine yönelik seminerler kurslar ya da hizmet içi eğitimlerine katılabilirler. Hatta zorunlu tutulabilirler çünkü takip etmeyebilirler. Müdürler belki kendi aralarında belirli aralıklarla bir araya gelerek kendi deneyimlerini paylaşabilirler.

“Workshoplar” gibi, “beyin fırtınası” yapma toplantıları gibi düzenlemeler oluşturulabilir. Tabi ki yine milli eğitim bakanlığınca düzenlenmesi, çalıştaylar gibi yararlı olabilir.” (L9,1)

%50 oranında katılımcı yönetici seçimine dikkat çekerek değiştirilebileceğine ve iletişim gibi önemli bir beceriye dikkat edilerek seçim yapılabilmesine değinmiştir. Görüşleri:

“Daha doğrusu yöneticileri o tip insanlardan seçeceğiz ki işimiz kolaylaşsın. Çünkü var olan yöneticiyi ona yönlendirmektense, bu özelliklere sahip olan insanlar seçilirse yönetici olarak çok daha rahat olacağını düşünüyorum. Bu ne kadar mümkün olabilir bilmiyorum ama seçerken yöneticileri daha dikkatli olunabilir.” (A9,2)

“Müdürler, sadece milli eğitim yönetmeliği gereği kuralları bildikleri için müdür olmamalıdır bence, insan ilişkilerinde iyi oldukları için de seçilmeliler. “İnsan ve eğitim psikolojisinden anlıyorlar mı?” diye bakılmalı.” (F9,2)

“Özel eğitim sektörü için konuşursak, bir kıdem durumu vardır ve bazı özel eğitim kurumlarında bunu etiket olarak kullanma durumu hiç doğru değildir. Ben alanımda başarılı olduğum için yöneticiyim; bu kullanılmalıdır, kıdem etiketi değil. Kişiliğinde ve karakterinde yöneticilik vasfı taşıyanlar yönetici seçilmelidir. Genel olarak söyle söyleyebiliriz, yöneticilerde iletişim ve retorik becerisi geliştirmek yerine zaten bu vasfı taşıyanları yönetici yapmak daha doğru olacaktır. Ayrıca bu kişisel bir gelişimdir, buna önem vermelidir yöneticiler. O seviyeye ulaşmamış insan zaten o koltuğa oturmasın.” (H9,2)

“Onun dışında; bunun bir okulu yok tabi ki ama zaman içerisinde düzeltilebilir bu iletişim eksiklikleri giderilebilir. Sanırım şöyle bir şey olmalı, o koltuğa gelecek olan insanlar öncelikle o koltuğun önemini kavramalıdır. Yani 20 yıllık aynı okulda yöneticilik yapmış bir insan farkında değildir artık onun o koltuğu kaybedebileceği korkusunu yaşamaması gerekir. Ben özelden çalışıyorum ve burada olan şeylerin devlette yaşandığını düşünmüyorum. Bizim gibi bir kaygı

taşıyorlar. Zaman zaman idarecilere yoklama çekilmesini teftiş edilmelerini ve görev yeri değişikliklerinin uygulanmasını önerebilirim. Ama tarafsız bir şekilde olmalıdır. Bir veli görünümünde habersiz olunması belki daha etkili olabilir.” (I9,2)

“Kişisel görüşüm, o müdürlerin oraya geliş süreci bu problemin kaynağını oluşturmaktadır. Bana kalsa şu programı izlerim, belki biraz askeri düzen gibi olacak ama öncelikle öğretmenleri sadece öğretmen yetiştiren kurumlardan alırım. Sonra farklı farklı kurumlarda (Anadolu, imam hatip, düz, meslek ... vb) çalıştırırım ki hepsini deneyimsin ve öğrensin. Her öğretmene mutlaka üç ya da beş yıl idarecilik yapma yükümlülüğü veririm. İdari işleyişin ne olduğunu sonuçta öğretmen de bilmeli yönetici olmayacaksa bile. Bu süreci başarıyla tamamlayabilenler önce müdür yardımcılığı, sonra müdür başyardımcılığı ve en son müdürlük hatta devam edecekse şube müdürlüğü yapabilmeli. Yani pişerek deneyim kazanarak gelmeli idareciler bu pozisyonlara, yoksa birilerinin referansı ile okul müdürü olunmuyor. Bal bal demekle ağız tatlanmıyor; müdür müdür demekle de müdür olunmuyor.” (J9,2)

“Bunu geliştirmek için önce yöneticinin kendisini tanıması gerekir bence. Belki de en başta bu konuma getirilmeden önce iletişim ve retorik konusunda kapasitesinin ölçülmesi ve yeterliliğine bakılması önerilebilir. Yönetici olduktan sonra geliştirmek ya da değiştirmek daha zor olur.” (K9,2)

Öğretmenlerin %28,57’si kitap okuma ve araştırma alışkanlığının artırılması ve bu konudaki eksiklik üzerine yorumlarda bulunmuştur. Aşağıda görüşleri verilmiştir:

“Güzel konuşan insanların, işte siyasi söylevlerde bulunan insanların belki çok fazla dinlenip onların taklit edilmesi yapılabilir. Hep güzel konuşmak için kitap okunması gerektiğinin şart olduğunu söylüyoruz ama bu yaştan sonra böyle bir alışkanlık edinilebilir mi bilmiyorum.” (B9,3)

“Bir kere biz çok az kitap okuyan bir ülkeyiz. Kitap okumuyoruz, kelime dağarcığımız o kadar sığ ki söyleyecek söz bulamıyoruz belki

de. Fark ederseniz çoğunda “Hımm! Şey...” şey belgisiz zamirdir, bilmediğimiz unuttuğumuz kelimelerin yerine kullanırız, ama biz o kadar çok kullanıyoruz ki çünkü bilmediğimiz o kadar çok kelime var. Kelime dağarcığımız çok sığ bu yüzden.” (D9,3)

“Yöneticiler, eğitim bilimleri, insan ilişkileri üzerine çalışmalar yapabilirler.” (F9,3)

Teknolojiden ve internet ortamındaki faydalı siteler, bloglar ya da online kurslardan faydalanılmasını belirten bir öğretmenimizin de görüşü aşağıdaki gibidir:

“Yöneticinin öncelikle bunu istemesi gerekmektedir. İnternet gibi bir derya var, bir sürü yararlı kaynak var. Etkili iletişim becerilerini anlatan videolar var. Bu işin uzmanı insanlar var takip edilebilir.” (E9,4)

Toplamda bu öneriler yorumlandığında yapılamayacak kadar zor olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunun hem fikir olduğu hizmet içi ya da özel kurslar, çalıştaylar ya da “workshoplar” zaten mevcuttur. Bunlara katılım ile yöneticilere etkili iletişim ve retorik hususunda gelişim sağlamak amaçlar arasında bulunabilir. Yönetici seçiminde uygulanan yazılı sınav ve mülakatta iletişim ve retorik becerilerine dikkat edilmesi katılımcıların önerilerini destekleyebilir.

4. 10. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Ve Retorik Becerisine İlişkin Öğretmenlerin Ürettikleri Metaforlar

Eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerisine ilişkin öğretmenlerin ürettikleri metaforlar konusunda öğretmenlerin görüşleri Tablo 4. 10’da yüzde ve frekans dağılımlarıyla beraber verilmiştir.

Tablo 4. 10. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Ve Retorik Becerisine İlişkin Öğretmenlerin Ürettikleri Metaforlar Yüzde ve Frekans Tablosu

METAFORLAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	f	%
Saat	√												1	8,33%
Buzdan Heykel		√											1	8,33%
Makas			√										1	8,33%
Kitap				√									1	8,33%
Çamaşır Makinesi					√								1	8,33%
Saç Ayağı						√							1	8,33%
Şikâyet ve İstek Kutusu							√						1	8,33%
Lastik								√					1	8,33%
Çay bardağı									√				1	8,33%
Kurmalı oyuncak										√			1	8,33%
Oturma gurubu											√		1	8,33%
Ayna												√	1	8,33%

Eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerisine ilişkin öğretmenlerin ürettikleri metaforlar iki grupta incelenebilir. Birinci grup yöneticilerindeki bu becerilere olumsuz yönden bakarak bir şeye benzetmiştir. Retorik ve iletişim konusundaki eksikliklerini ortaya koyarak aşağıdaki görüşlerde bulunmuşlardır:

“Daha çok ben insanın kitleye hitap ederkenki konuşmasını dikkatle dinlerim. Bizim müdürümüzün bir kitleyi bir konuda ikna edici şekilde konuştuğunu düşünmediğim için, konuşmasının içeriğine göre tonlamalar yaptığını düşünmediğim için, sözcük vurgusu cümle vurgusu yapmadığı için, jest ve mimikler ile de çok fazla desteklemediği için sözlerinin içeriğini; dolayısıyla ben bir buzdan heykele benzetiyorum. Çünkü mimik de yok. Genelde mimik de

yapmıyor.” (B10,1)

“Makasa benzetirdim herhalde. Bazen çok işe yaradığı olur ama amacı dışında kullanırsanız zaman zarar verici olabilir makas. Yanlış keser bir daha da geri dönülmez.” (C10,1)

“Bu zor bir soru düşünmek isterdim biraz ama çamaşır makinesi diyesim geldi. Çünkü bir karmaşa var, dönüyor sürekli. Onun kafasının içinde de bir karmaşa var. Kafasının karışık olduğunu düşünüyorum çamaşır makinesi gibi, çamaşırlar dönüyor sürekli içinde. Aslında iyi kullanılsa işe yarayan bir makine, ama şuanda doğru düğmelere doğru programlara basılmamış. Renkiler beyazlar karışmış durumda. Fonksiyonları doğru kullanılırsa iletişim ve retoriğinin çok etkili olabileceğini düşünüyorum. Profil olarak ve alt yapı bakımında çok güzel bir yönetici ama üslup güzel değil. İsterse olur ve gelişir diye düşünüyorum.” (E10,1)

“Yöneticimin iletişim ve retorik becerisini şikâyet ve istek kutularına benzetiyorum. Çünkü odasına hep bu amaçlarla gidiyorum. Yazılanları ciddiye alan ve dönüşleri olan kutulardan feyiz alarak bu benzetmeyi yaptım. Daha çok yeni olduğu için aramızdaki paylaşımlar bu yönde gelişti, bu kutu bize mutlaka geri dönüyor, çözümleyici bir kutudur.” (G10,1)

“Günümüzde okul idarecilerinin hep aynı şeyi yaptığını görünce, kurmalı bir oyuncağa benzetebilirsiniz. Kurulduğu sürece işini yapıyor, kurulmayınca duruyor. Bugün idarecilerin de belirli kalıplar içerisinde kaldığını ve çok fazla hareket edemediklerini düşünüyorum. Yöneticilerin hatta öğretmenlerin eski saygınlığı ne yazık ki kalmadı. Makam, sıfat, statü her şeyin önüne geçti. Kişi kendini makamıyla tanıtmaya başladı. Bu nedenlerle kurmalı oyuncak benzetmesi aklıma geldi.” (J10,1)

“Ayna diyebilirim. Çünkü kendisiyle ilişkimizi iletişimimizi düşündüm, belki ben ne aksettirdiysem onu yansıtıyordur. Hani aynanın önüne neyi tutarsanız onu görürsünüz, ben şimdiye kadar olumsuz bir yönünü görmedim, ben olumsuz bakmadığım içindir. Ayna beni de yansıttığı için olabilir.” (L10,1)

İkinci grup ise yöneticisindeki iletişim ve retorik becerisini olumlu yönleri ile bir şeye benzeten öğretmen görüşleridir. Bu gruptaki görüşler aşağıdaki gibidir:

“Şöyle söyleyebilirim, yönetmeliklere bağlı bir yöneticim var dedim, yönetmelikleri de iyi bilir. Bu nedenle saat diyebiliriz. Yani okulumuz büyük bir okul ona rağmen iyi işleyen bir saat gibidir, etkili iletişimi ve retorik becerisi ile başarılıdır.” (A10,2)

“Bunu biraz düşünüyüm; kitap geldi aklıma. Beni dinliyor, bana bir şeyler veriyor ve sonunda bir şeyler öğreniyorum kendi duygularımı veriyorum oraya, o nedenle kitap geldi aklıma. Oku oku bitmez, tabi ki okuyan bir kişi olarak ben kendi bakış açım göre söyledim bunu, beni pozitif yönde etkileyen bir nesnedir kitap o yüzden.” (D10,2)

“Saç ayağına benzetiyorum müdürümüzün iletişim ve retorik becerisini. Çünkü biri eksik olursa yıkılır üzerindeki. Bir ayağı veliyi, bir ayağı öğrenciyi, bir ayağı öğretmeni temsil etse, okulumuz üzerinde dengeli bir şekilde duruyor olduğuna göre, müdürümüzün tam olduğunu söyleyebilirim. Yani üzerine bastığınızda sizi düşürmez, sizi taşır ve veli, öğrenci, öğretmen ve milli eğitim kurumu dengesini iyi kurar, okul onun üzerinde dengeli bir şekilde durabiliyor.” (F10,2)

“Aklıma ilk gelen iletişim anlamında lastik oluyor. Yani küçük ile küçük, büyük ile büyük olabilen, nereye çekersen o tarafta iletişim kurabilen bir yöneticiden bahsediyorum. Kötü anlamda değil, yani çektikçe uzayan, lastik gibi negatif bir mana yüklemiyorum. Pozitif anlamda lastik, altı yaşından altmış yaşına her yaşta insanla konuşabilen, ortada buluşabilen şekil alabilen, iletişimi ve retorik karşındaki kişiye göre ayarlayabilen bir yöneticidir.” (H10,2)

“Yöneticimizin bir çay bardağı olduğunu varsayalım; bunun içerisindeki şeker iletişimidir, iletişimi doğru kullanmasıdır. Çay kaşığı; içerisinde bunun eritilmesini, doğru nüfuz etmesini sağlayan öğretmendir. Altında bu çay bardağını ayakta tutmayı sağlayan altlık; öğrenci ve velilerdir. Dolayısıyla burada bizim için en önemli olan, iletişimi ayakta tutmayı sağlayan şey çay bardağı olduğuna göre yönetici de bu kadar önemli olur diye düşünüyorum. Yöneticinin önemine vurgu yapmak istedim.” (I10,2)

“Oturma grubu. İhtiyacınız olduğunda kullanabileceğiniz, sizi sıkmayan, onunla rahat ettiğiniz, evinizde en sevdiğiniz eşyadır. Her dakika ona ihtiyacınız yoktur ama ihtiyacınız olduğunda kullanışlı ağır sakın rahat iletişim denilebilir.” (K10,2)

Genel olarak yorumlandığında özellikle olumlu metaforlar öğretmenlerin ne kadar etkilendiğini ve yöneticilerini örnek aldıklarını göstermektedir. Olumlu metaforlardaki yöneticilerin yukarıdaki temalar incelendiğinde retorik ve iletişim becerilerinin de kuvvetli olduğu görülmektedir. Olumsuz metaforlar üreten öğretmenler ise daha çok yöneticilerinin iletişimde, güven, saygı, dinleme, jest mimik ve tonlama gibi eksik olan yönleriyle benzetim yoluna gitmişlerdir. Bu sonuç da öğretmenlerin yöneticilerindeki iletişim ve retorik becerilerinin olmamasından ne kadar kötü etkilendiklerini ortaya koyabilmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5. 1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Antalya İli Muratpaşa ve Konyaaltı İlçelerindeki orta öğretim okullarında çalışmakta olan Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin, yöneticilerinin iletişim ve retorik becerileriyle ilgili düşünceleri ele alınmıştır. Bu görüşler ışığında, eğitim yöneticilerinin retorik becerileri ve öğretmenler üzerindeki etkileri, iletişim becerileri ve okul yönetimindeki önemi değerlendirilip; analiz teknikleri içerisinde yer alan frekans analizi ve betimsel analiz yöntemleriyle sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Edinilen bulgulara göre, retorik becerisi eğitim yöneticilerinde bulunması gereken önemli bir özelliktir. Neredeyse tüm katılımcıların ortak görüşü ile etkili yönetim için retorik becerisi şarttır. Bu beceri ile yöneticiler öğretmenlerini olumlu şekilde etkilemekte ve sorunlar karşısında etkili çözümler sunarak onlara yardımcı olabilmektedir. Öğretmenlerin söyledikleri ifadeler göstermektedir ki, retorik becerisi pozitif bir okul ortamı yaratabilecek, motive edici ve yararlı bir beceridir. Elde edilen görüşlere bakıldığında, okul müdürlerinin yarısından fazlası, retorik becerisine sahip ve bu beceriyi etkili kullanabilmektedir. Katılımcılar yöneticilerinin hitap şekillerini etkili ve verimli bulmaktadırlar. Demokratik bir tutum içerisinde doğru retorik kullanan bu müdürler ile okullardaki iletişim atmosferi pozitif yönde gelişmektedir. Etkili retorik ile iş doyumunu ve motivasyonu sağlanması lider müdürlerin özellikleri arasındadır ki, olumlu cevaplayan katılımcıların müdürlerine lider gözüyle bakmaları gözlemlenmiştir. Retoriği kuvvetli olmayan yöneticilerin katılımcılarında ise şu olumsuz söylemler ile karşılaşmıştır; görevinin gereği konuşma, çözüm odaklı konuşmama, sabit fikirli davranma, katı hitap şekli ve sadece yönetmelikler ile konuşma. Retorik becerisine sahip olan yöneticiler mantık, duygu ve ahlaki unsurları göz önünde bulundurarak, etkileyici konuştukları ve doğru kelimeler ile öğretmenlerini ikna ettikleri için, katılımcıların belirttikleri olumsuz sonuçların ortaya çıkması beklenmemektedir.

Eğitim yöneticilerinde bulunması gereken retorik becerisi ile ilgili çıkan sonuçlar, Keskin ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu araştırma sonucuna göre; yönetim kuvveti parayla, yaranlarla veya yasalarla mı ilgilidir; geçmişten günümüze tartışılmaktadır. İnsanoğlu rgtler halinde yařadđı sürece birlik olmak, ikna edilmek ve razı gelmek unsurlarını içinde barındırmaktadır. Tarihte yaşanan örnekler göstermektedir ki diktatörlük, şiddet, zorbalık ya da korku ile yönetim geçici rahatlıklar sağlamıştır. Doğru iletişim kullanan ve retoriğin gücünden faydalanan idarecilerin yönetim huzuru bunlarla kıyaslanamayacak kadar verimli ve etkilidir. Yönetim kuvvetini yasallaştıran retorik söylevlerin faydacı hedeflerle kullanılabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

“Söz uçar yazı kalır” atasözünün geçerliliğini yitirdiği, szn hapsedildiği, yakalandđı ve kalıcılaştırıldığı bir çağda yaşamaktayız. İktidarın tüm gücüne karşın meşruluk arayışı ve onanma, kabul, itaat, ikna, rıza gibi kavramların hem siyaset, hem iletişim boyutuyla tanımlanması gerekmektedir. Bu durumun doğrudukları, günümüz dünyasında örgütsel yaşam boyutuyla da retorik bilincinin gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

Geride bıraktđımız çeyrek yüzyılda, örgüt çalışmalarının yalnızca postmodernizm ve eleştirel kuram “evre” değil yeni kurumsalcılık gibi “merkez” araştırma programlarında retoriğin ilgi odağı olduğu gözlemlenmektedir. Örgütün pek çok tanımı olsa da, “insan”sız bir tanımı söz konusu değildir. İnsan olduğu yerde iletişimin olması ve iletişimin olduğu yerde retoriğin varlığı, doğal süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın kapsamına almadđımız, örgüt altı düzeylerde gerçekleştirilen araştırmalarda retoriğin artan kullanımını net bir eğilim olarak gözükmektedir. Örgütlerdeki g, statü, etnik, cinsiyet, inanç, mezhep, ırk, ideoloji vb. temelli her türlü ayrımcılığın analizinde retoriği dikkate alan yaklaşımların yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Keskin, 2013).

Sonuçlar göstermektedir ki, retorik becerisi eğitim yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine g ve zaman kazandıracak önemli bir liderlik vasfidir. Katılımcıların da bahsettikleri gibi, önemli komutanlar savaşları retorik becerileri ile ateşlemiş, önemli ülke başkanları vatanlarını kuvvetli retorikleri ile yönetmiş ya da önemli

teknik direktörler sahip oldukları bu beceri ile motivasyonu en üst seviyede tutarak, onları kazanacaklarına inandırmış ve takımlarına kupa getirmişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerini sorgulayan maddeler incelendiğinde katılımcıların görüşleri ile şu sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada retorik ve iletişim birbirinden ayrı değerlendirilmemiştir. Zaten sonuçlar da desteklemektedir ki etkili iletişim becerisine sahip yöneticilerin retorik de kuvvetli görünmektedir.

İletişimde güven ve dürüstlük konusunda belirtilen görüşler çoğunlukla güven ve dürüstlük ortamının yaratıldığı şeklindedir. Tutarlı, samimi, sözünün eri gibi kullanılan yakıştırmalar yöneticilerimizin saygınlığını arttırmaktadır. Eğitim camiasından yetişerek gelmiş deneyimli yöneticilerin ve iletişim engellerine takılmadan ifade zenginliğine sahip yani retorik ve iletişim becerisi kuvvetli müdürlerin güven ve dürüstlük ortamını daha kolay yarattıkları araştırmanın genel sonucundan çıkartılabilmektedir. Öte yandan yöneticilerine güvenmeyen katılımcılar da mevcuttur. Öğretmenler yöneticilerinin söyledikleri ile yaptıkları hareketlerin tutarsızlığı ya da kendi görüşlerine değer vermemeleri nedeniyle yöneticilerine karşı güven sorunu yaşamaktadırlar. İletişimin en önemli unsurlarından olan güven ve saygı konusunda problem yaşayan öğretmenlerin yöneticileriyle olan iletişimde de verim beklenmemektedir. Yöneticisinin kendi fikirlerine saygı duymadığını gören katılımcıların, makamından olumsuz etkilenen ve iyi dinleyici olmayan yöneticiler ile çalışması örgüt kültürünü negatif etkilemektedir. Elde edilen bulgulara göre konuşmasıyla motive eden, iyi bir dinleyici olarak yapıcı çözümler sunabilen, demokratik bir tutum sergileyen yöneticiler ile çalışan katılımcıların okullarındaki pozitif yönetim, anlatımları ile kanıtlanabilmektedir.

Bu sonuçlar ile Şanlı ve arkadaşlarının (2014) yaptığı araştırma bulguları örtüşmektedir. Okul müdürleri ile iletişim kuramayan öğretmenlerin ise bazı nedenleri olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin okulun problemlerine karşı duyarsız olduğu, yönetim becerilerinin yetersiz olduğu, etkili iletişime yer vermedikleri, katı ve kuralcı tavırlar sergiledikleri, öğretmenlerin görüşlerini önemsenmedikleri, insani ilişkilerinin zayıf olduğu, üslup problemi yaşadıkları ve karşılıklı güven problemi olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Ayrıca bütün

bu problemler öğretmenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini de etkileyebilecek faktörler arasında olmasından dolayı belirtilen nedenler eğitim yöneticileri açısından oldukça önemlidir (Şanlı, 2014).

Ayrıca Özan ve arkadaşları (2010)'nın Elazığ ili örneğinin sonuçları incelendiğinde, öğretmen motivasyonu için yönetici ve öğretmen iletişiminin doğru ve etkili yapılmasının önemi; çalışmamızın sonuçlarıyla uyusmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve becerilerini sunma imkânını sağlayan yapıcı bir iletişim olarak verilmiştir. Yönetici tarafından yapılan eleştirilerin demokratik bir tutum içerisinde sergilemesi ve yargılayıcı olmaması öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca okulda iyi işleyen bir iletişim ağının varlığı, sorun çözüme ve birlik beraberlikte kıymetli bir noktadır. Öğretmenlerin bu ağ içerisinde görüşlerine başvurulması, fikirlerinin değerlendirilmesi ve anlayışlı yönetici tavrı öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve güdülendirmektedir (Özan, Türkoğlu ve Şener, 2010).

Özcan ve Özdemir'in (2013) yaptığı araştırmada da görüldüğü gibi okullarda güven ortamının oluşturulması için karşılıklı saygı, hoşgörü ve iletişim kanallarının açık olması önemlidir. Araştırmamızın beşinci temasıyla da örtüşen bu sonuçlar iletişimde güven ve dürüstlük başlığını desteklemektedir. Yöneticisinin dürüstlüğünden şüphe duyma ya da güven sorunu yaşamayan katılımcıların örgüt içi güven ve iletişim bağları daha kuvvetlidir. Bulguları benzeşen bu araştırmada şüphecilik ve samimiyete inanmama gibi duyguların olumsuz olduğu belirtilmiş, etkili iletişim için sorunların çözümünde paylaşımcı olma ve empati kurma yoluna gidilmesi vurgulanmıştır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki hiyerarşik yapının kaldırılıp katılımcı iletişimin var olması gerekliliği belirtilmiştir. Okullarda güven ortamının bozulması iletişim engellerini doğuracağından dolayı, örgütte verim düşüklüğü hatta örgütsel tükenmişlik yaşanacağı ifade edilmiştir. Benzer bir şekilde iletişimsizlik ve tükenmişlik örgütsel sinizmi sonuç olarak meydana getirebilmektedir ifadesi örgüt verimliliği açısından önemlidir.

Özcan ve Özdemir'in (2013) araştırmalarında örgütlerde güven ve iletişim ilişkisi üzerine bulunan sonuçlar ile araştırmamız paralellik göstermektedir. Öğretmenler güvenin ortamının sağlandığı okullarda etkili iletişimin olacağını, öğretmen ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarını bileceğini bu şekilde örgütsel verimliliğin

artacağını belirtmişlerdir. Güven ve etkili iletişim ortamı katılımcılara mutluluk verdiği eklenmiştir.

Bir eğitim kurumunda yapılan toplantılar, özel günlerdeki aktiviteler ve görüşmeler öğretmenlerin dikkatle izledikleri ve yöneticilerini örnek aldıkları durumlardır. Bu durumlarda yöneticiler iletişim becerileri ile öğretmenlerini etkiler ve yönlendirirler. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların çoğunluğu, yöneticilerinin demokratik bir tutum sergiledikleri konusunda hemfikirdir. Toplantılarda ya da görüşmelerde düşüncelerine değer verilen öğretmenlerin okula karşı motivasyonunun daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin yarısından fazlasının toplantı yönetimi hususunda müdürlerini başarılı bulması iletişim çerçevesinde gelişmelerin varlığını ortaya koymaktadır. Fakat etkili iletişim kuramayan sabit fikirli yöneticilerin de varlığı azımsanamayacak kadar çoktur. Toplantılar öğretmen için için genellikle çabuk bitmesi daha iyi olacak olan, zaten bilinenlerin anlatıldığı ölü zaman olarak değerlendirilmektedir. Hâlbuki yönetimin hedeflerinin, planlarının ya da sonuçlarının ve değerlendirmelerinin yapıldığı toplantılar, bu süreçte en verimli geçmesi gereken süreçtir. Okul müdürlerinin bu toplantılarda öğretmenlerini motive edememesi ve yeni fikirlerle gelerek retorik becerisini kullanamaması eğitim yöneticileri açısından büyük bir kayıptır şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların bu görüşleri sonucunda ortaya çıkan bulgular, Doğan ve Koçak (2014)'ün araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre; ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonunu arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olması nedeniyle, ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin artırılması için ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2014).

Ayrıca Özgan ve Aslan (2008)'in araştırma sonuçları da bu bulguları desteklemektedir. Buna göre; genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin olumsuz iletişim şekilleri ön plana çıkmaktadır. Öğretmenler yöneticilerin konuşma tarzlarının genellikle emrivaki, sert ve kaba olduğunu düşünmektedir. Öğretmenler bir işi yaparken yöneticilerinin olumsuz

sözlü iletişim biçimlerinden dolayı motivasyonlarının kırılmasına rağmen, o işin görevleri olduğunu ve yapmaya mecbur olduklarını düşündükleri için yaptıklarını da vurgulamışlardır. Bu noktada olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece gerekli olduğu düşünülerek önemine inanmadan yapıldığı söylenilebilir. Öğretmenlerin görüşlerine önem verilmemesi ve kararlara katılmamasının da öğretmenlerde değersiz görülme, araç olarak kullanılma hissi yarattığı söylenilebilir (Özgan, 2008).

Katılımcıların görüşlerine göre, eğitim yöneticilerinde retorik ve iletişim becerileri geliştirilmelidir, sunulan yöntemler ise şu şekildedir; hizmet içi ya da diğer kurslara gidilmesi, kitap okuma alışkanlığının geliştirilmesi, yönetici seçiminde bu becerilerin varlığına dikkat edilmesi ve teknolojiden-internetteki kaynaklardan yararlanılmasıdır. Katılımcıların önerilerine göre okul yöneticileri belirli aralıklarla bir araya gelerek beyin fırtınası yapabilecekleri “workshop”lar düzenlemelidirler. Her yönetici kendi okulunda olanları ve deneyimlerini paylaşarak bu yolla fikir alışverişinde bulunabilirler şeklinde ifade edilmiştir. Bu çalışma grupları büyüyük seminerler, kongreler ve çalıştaylar olarak genişletilebilir denilmiştir. Yöneticilerin tarafsız mercilerce ortamlarında belli edilmeden denetlenmesi ve değerlendirilmesi de sunulan teklifler arasındadır. Bunun bir veli gibi sıklıkla yapılması da gözlem tutarlılığını kuvvetlendirmektedir. Yapılan denetimin var olduğunu bilen yönetici de gelişime açık hazır bulunuşluk gösterebilir yorumu yapılmıştır. Yöneticilerin okuması ve araştırma yaparak gelişen yenilenen eğitim yönetimi ve psikolojisinden haberdar olmaları gerekliliği de öneri olarak verilmiştir.

Bu öneriler ile Doğan ve Koçak (2014)’ün araştırma sonuçları birebir örtüşmektedir. Araştırmada; bu bağlamda, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin, gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde iletişim becerileri ve etkili iletişim konularında eğitim almaları ve etkili iletişim kurabilen yöneticiler olarak yetişmeleri kapsamında, Milli eğitim Bakanlığı’nın hizmet içi eğitim programlarını bu yönde geliştirmesi önerilebilir. Milli Eğitim Bakanlığının, okul yöneticilerinin atanması ile ilgili belirlediği atanma ölçütlerine, yönetici adaylarının iletişim becerisi ve etkili iletişim alanında eğitim almaları gerektiği yönünde bir madde eklemesi önerilebilir şeklinde ifade edilmiştir (Dğan, 2014).

Son olarak araştırmanın metafor sorusu cevapları çarpıcıdır cümlesi söylenebilir. Katılımcıların yarısı olumsuz, diğer yarısı ise olumsuz bir metafor üreterek; yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerini bir Şeylere benzetmişlerdir. Bunlar, “amaşır makinesi”, “ayna”, “buzdan heykel”, “makas”, “Şikâyet ve istek kutusu” ve “kurmali oyuncak” metaforları olumsuz yönde benzetim olmuştur. Okul ortamını karıştıran, kişiye göre davranan, öğretmenlerine zaman ayıramayan, güvensizlik yaratan, iyi bir dinleyici olmayan, yöneticilik vasfı yerine dışarıdan denetimle yönetim yapan ve doğru iletişim kuramayan müdürler bu benzetmelere maruz kalmışlardır. Öte yandan retorik ve iletişim becerisi kuvvetli olan yöneticiler, doğru yönetim ve örnek davranışlar sergiledikleri için, “oturma grubu”, “ay bardağı”, “lastik”, “sa ayağı”, “saat” ve “kitap”a benzetilmişlerdir.

5. 2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak varılan genel sonuçlar ile bu sonuçlar çerçevesinde eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerinin geliştirilmesine ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

Doğru ve etkili iletişim kurabilen yöneticilerde retorik becerisi zamanla gelişme göstermektedir. Bu nedenle önce doğru bir hatip olmak düstur edinilmelidir. Bu temelde ilk yapılması gereken çok okumak olarak tavsiye edilebilir. Çok okuyan bir toplum olmadığımız için bu konuda sıkıntılar çekilebilir ancak yöneticilik mevkiinin hakkını verebilmek için kişiler üzerlerine düşen tüm gelişmeleri göstermek için istekli olmalıdır.

Bakanlıkça mevcut yöneticilerimizin iletişim ve retorik becerilerini geliştirmek için hizmet içi kurslar açılması önerilebilir ya da bu konuda zaten varolan şirketlerin programlarına müdürleri dâhil etmek için bütçe ayrımı yapılabilir.

Eğitim yöneticileri seçiminde yüksek lisans yapmış, eğitimini daha kaliteli ve donanımlı hale getirmiş, çeşitli sertifikaları olan adaylardan seçmek belki daha kalifiye okul müdürleri atamanın ilk basamağı olabilir. Okul müdürleri ataması yapılırken, Şu anda mevcut olan sistem yazılı sınav ve mülakattan oluşmaktadır. Bu seçimi yaparken özellikle mülakat esnasında adayın iletişim ve retorik becerilerini ölçecek kıstaslar getirilebilir.

Eğitim yöneticilerinin kendilerini bu yönde nasıl geliştirebilecekleri hususunda bilgilendirmeler yapılabilir ve onların teknolojiden, internet ortamındaki online hizmetlerden, çeşitli bloglar, portallar, siteler ve bu yönde duayen olmuş ünlü kişileri takip etmeleri sağlanabilir. Ayrıca sosyal yönü kuvvetli kişilerin iletişim becerileri örnek alabilecekleri model sayısı arttığı için daha hızlı gelişmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin tiyatro, opera, bale, kongre, konser ya da fuar gibi toplu iletişim ortamlarına daha çok katılmaları çeşitli aktivitelere davet ile sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Ada, Ş. vd (2015) Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği), *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:19,S:1, ss: 101-114
- Akgöz, E. ve Sezgin, M. (2009). *Genel iletişim*. Ankara: Gazi Kitapevi.17
- Altınörs, A. (2011). Platon ile Aristoteles'in retorik anlayışlarının karşılaştırılması, *Ekev Akademi Dergisi*, C:15, S:49, ss:81-93
- Aristoteles. (2000). *Retorik*. Mehmet H. Doğan (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Aydın, M., 2000. *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi (4. Baskı).
- Aydın, M., 1999. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:30, S:1, ss:1-16.
- Aytürk, N., (1990) *Yönetim sanatı*. Ankara: Emel Yayınları.
- Aziz, A. (2010). *İletişime giriş*. İstanbul: Hiperlink.
- Barnes, J. (1995). *The Cambridge Companion to Aristotale*. Cambridge Cambridge University Press.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A., (1995). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bolat, S., (1990). Yüksek öğretimde öğretim elemanı-öğrenci iletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Booth, W. (2012). *The rhetoric of fiction / Kurmacanın retoriği*. İstanbul: Metis Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z., (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını.
- Carter, A. (2006). *Etkin iletişim kurun*. Zeynep Güden (Çev.). İstanbul: Arion.
- Carter, P. ve Norman J. (2004). For the sake of argument: Towards an understanding of rhetoric as process, *Journal of Management Studies*, S:41, ss:469-491. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal> erişim tarihi: 04.10.2017

- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:8.
- Cüceloğlu D. (2005). *Yeniden insan insana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çaldırcı, A. (2010). Retorik-Aristoteles. *Ankara Barosu Hukuk Gündemi Dergisi*, S:1, ss: 90-99 <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu> erişim tarihi: 18.01.2018.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. New York: The Dryden Press. (5. Baskı).
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014) Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. C:20, S:2, ss:191-216
- Dubrin, A. J. (2000). *Applying psychology, individual organizational effectiveness, (5th edition)*. New Jersey, US: Prentice Hall, Inc.
- Dürüşken, Çiğdem (1995) *Rhetorica*. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Farabi, (2004). *Mutluluğu kazanma*. Hüseyin Atay (Çev.) İstanbul: Morpa
- Fırıncı, T. , (2011). Platon'da 'Retorik' kavramı [Plato's Concept Of "Rhetoric"]. *Ethos: Felsefe Ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar Ethos: Dialogues In Philosophy And Social Sciences*, C:4, S:2, ss:31-46
- Gökçe, O. (2006). *İletişim bilimi insan ilişkilerinin anatomisi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gülнар, B. (2007). Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: kamu ve özel üniversite karşılaştırması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürgen, H., (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürses, Y., (2006), Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya merkez ilçesi örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hicks, H.G. ve Gullett, C.R. (1988). *Management*, McGraw-Hill, Inc.

- İraz, R., (2004). Organizasyonlarda karar verme ve iletişim sürecinin etkinliği bakımından bilgi teknolojilerinin rolü. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11.
- Kaya, Y. K., (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık (7. baskı).
- Kayaalp, İ. (2002). *Eğitimde iletişim dili*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayıncılık.
- Keskin, U. Büyük, K. ve Koç, U. (2013) Yönetimsel ve örgütsel açıdan retorik. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13, S:1, ss:27-40
- Kops, G. & Worth, R. (1994). *Etkili ve güzel konuşma sanatı*. Melih Üzmez (Çev.). İstanbul: Gün Yayıncılık.
- Meyer, M. (2009). *Retorik*. İsmail Yerguz (Çev.) Ankara: Dost Kültür Yayınları
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes*, (Sixth edition). Wadsworth, Cengage Learning.
- Özcan, M. B. ve Özdemir T.Y. (2013). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* C: 12 S: 3 ss:469-486
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008) İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C:7, S:1, ss:190-206
- Özsarı, R. (2012). *Kompozisyon ve anlatım biçimleri*, Balıkesir: Altın Post.
- Palys, T. (2008). Purposive sampling . In L. M. Given (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (Vol.2). Sage: Los Angeles, pp. 697-8.
- Platon (1997). *Gorgias*. Reyhan Erben(Çev.). İstanbul: M.E.B. Yayınları.
- Platon & Longinos, C. (2003). *Siyaset ve Retorik*. Ahmet Aydoğan (Çev.). İstanbul: İz.
- Pollard, A. (2006). *Reflective teaching*, (Second edition). London, New York: Continuum.
- Putnam, L. L., Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. T. W. Benson (Ed.). *Speech communication in the 20th century*, içinde (130-156). Carbondale, IL: Southern University Press.
- Polat, V. (2008). *Politik konuşma ve politik söylem*. İstanbul: Derin.

- Rüzgar, N. ve Akdemir, A. (2017). Retorik söylemin içerik kalitesi ve etkileme amacına yönelik algının akademisyenler düzeyinde araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:9, S:2, ss:258-282. www.isarder.org erişim tarihi: 18.01.2018
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Şaşı, M., (2008). Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selçuk, A., (2005). Sosyal bir davranış biçimi olarak dil. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler Konya: Selçuk Üniversitesi. 22.4.2017 tarihinde erişildi.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi* S:152.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Karaca, R. (2014) Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, C:1, S:2, ss:1-12
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.B., Türkoğlu, A.Z., ve Şener, G., (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:20, S:1, ss: 275-294.
- Taşer, S. (1992). *Konuşma eğitimi*. İzmir: İleri.
- Tayfun, R. (2010). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK, (2013). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*: <http://www.tdk.gov.tr.17> erişim tarihi: 04.04.2017
- Tutar, H., & Yılmaz K. M. (2010). *Genel iletişim - kavramlar ve modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., (2002). Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim: teorik bir çerçeve. *Ankara Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:2.

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*, S:12, ss:55–72.

Vural, İ. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Yetiş, K. (2006). *Belâgattan Retoriğe*, İstanbul: Kitabevi.

Yıldırım, İ., (2001). Kamu yöneticisinin iletişim yeterlilikleri. *Ankara Türk İdare Dergisi*, S: 430.

Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods* . Beverly Hills, CA: Sage.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:6, S:2, ss:291-306.

EKLER

Ek-1. Katılımcılar İçin İzin Formu

ANTALYA MERKEZ İLÇELERİ MURATPAŞA VE KONYAALTI LİSELERİ TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI ÖĞRETMENLERİNİN KATILIMI İÇİN İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Serpil İŞLER tarafından yürütülen “Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması” adlı projeye katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel ve odak grup görüşme, gözlem ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmacının bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben, (isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

Ek-2. Katılımcıların Görüşme Formları

Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Dair Görüşme Formları

Giriş

Merhaba okulumuz Necati Dölen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde görev yapmakta olan İngilizce Öğretmeni Serpil İŞLER'im. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Bu araştırma aşağıda daha detaylı tanımlanan Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerini belirleme amacını taşımaktadır. Araştırmadan elde edilecek sonuçların eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik eksiklerini düzeltmede, hataları görmede, iletişimin ve retorik öğretmenin motivasyonu, karara katılma süreci ve üreticiliği üzerine etkisini ortaya koymada, iyi bir dinleyici, doğru kelimeleri zamanında ve yerinde bulan, retorik gücünü etkili bir şekilde kullanan doğru hatip nasıl bir lider yönetici olursunun cevabını görmeye ve verilen çözüm önerileri ile yönetici atamalarında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından mülakat sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Katılımcının;

Cinsiyeti: (K) (E)

Öğrenim Durumu: (Lisans) (Yüksek Lisans) (Doktora)

Kıdemi: Derece - Kademe -

Görüşmenin daha sağlıklı geçmesi için “Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine” yönelik bilgi vermek istiyorum.

Retorik; mantık, duygu ve ahlaki unsurlar göz önünde bulundurularak, etkileyici konuşma ve doğru kelimeler ile dinleyeni ikna etme becerisidir. Tarihte çeşitli düşünürler aşağıdaki gibi yorumlamışlardır;

1. Retorik, dinleyicilerin manipüle edilmesidir (Platon).
2. Retorik, güzel konuşma sanatıdır (Quintilianus).
3. Retorik, ikna etmesi gereken ya da ikna etmeyi amaçlayan argüman ve söylemlerin sergilenmesidir (Aristoteles).

Retorik kavramı, yönetsel anlamda ikna etmenin yanında karşısındaki kişi üzerinde sanatsal bir etki yaratmak ve kendine özgü bir ifade kazanmak anlamına gelir. Romalı düşünür Longinos’a göre retorik üslubu, konuşmaya en zarif heykeller gibi görkem, zarafet, doygunluk, saygı, etki, doğruluk ve benzeri güzel özellikleri katar ve bilgileri süsleyerek etkileme olasılıklarını artırır. Buna rağmen ciddi ve resmi konuşmalarda bu kadar iddialı tavırlar takınmak yaşlı bir teyzeye kıyafet balosu için prenses kostümü giydirmek gibi olacağından retorik her duruma uygun olmayabilmektedir. M.Ö. 2700 senelerinde, Eski Mısır’da tarihte bilinen ilk yazılı yönetim belgesi bir papirüs kâğıdı üzerinde bulunmuştur. Bir şehir idarecisi olan Ptah Hotep eliyle yazılmış olan bu belge, bir yöneticinin iletişimi konusunda şu bilgileri vermektedir: “Konuşmayı bir sanat haline getirirseniz, güçlü olursunuz çünkü kişinin gücü dilinde gizlidir ve konuşma bütün dövüşlerden daha etkilidir”.

Verbalizm; sözcüklere boğulma kavramıdır ve iletişim engellerinden biridir. Konuşma süresinin beklenen düzeyin üzerine çıkması, dinleyicilere eziyet veren tek yanlı lafazanlık durumudur. Sözel anlatımda en çok rastlanan konuşma hastalığı ve iletişim engeli budur. Yönetim söyleminin verbalizmden arındırılması, retoriğin gerçek amaçlarından olan erdemli olmayı ve ahlaklı tartışmayı beraberinde getirecektir.

Örgütlerde, etkin dinleme becerisine sahip, yönergeler sunup takip edebilen, faydalı geri dönüt alabilen; iş arkadaşları ve müşterileri ile takım çalışması yapabilen, düşüncelerini anlaşılır bir şekilde paylaşabilen, problemleri

yaratıcı ve eleştirel yolla çözebilen insanlar aranmaktadır. Örgütsel etkili iletişim bilinci ve etkinliğini geliştirmek bu şekilde daha kolaydır.

Yöneticiler örgütün misyonu ve vizyonu için okulun tüm kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak ortak çaba, ortak beklenti ve ortak arzu ile insan kaynaklarını başarıya ulaştıracak iletişim ağını kurmak çabasındadırlar. Okul müdürleri etkili bir okul için iletişimin farkındadır ve lider okul müdürleri geleceği görür ve yönetimin geleceğini çok fazla güç kullanmak yerine örgüt üyeleriyle paylaşmanın öneminde hemfikirdirler. Lider okul yöneticisi etkili bir iletişimi oluşturmak için öğretim kadrosuna dâhil olabilir, doğru iletişim kanalları kurabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir.

Yöneticilerin etkili iletişim kurabilme ve retorik becerileri öğretmenleri nasıl etkiler, doğru iletişim kanalları ile lider müdürler öğretmenlerde ve okulda ne gibi değişiklikler yaratabilir, iletişim engelleri bir okulda nelere sebep olur? Sizlerin düşüncelerini bu nedenle merak etmekteyiz. Okul müdürünüz bir lider mi? Okul müdürünüz ile etkili iletişim kurabiliyor musunuz? Müdürünüzün konuşmaları sizi etkileyip motive ediyor mu? Okulun problemleri karşısında müdürünüz ile iletişim kurabiliyor musunuz? İşte bunun gibi aklımıza takılan soruları sizin düşünceleriniz ile aydınlatmayı hedefliyoruz.

Görüşmeye geçmeden önce şunu belirtmek isterim: Bu görüşmeden elde edilecek söyleyişler kesinlikle gizlidir ve araştırmanın amacı dışında hiçbir amaçla başka bir çalışmada kullanılmayacaktır. Görüşme cevaplarını içtenlikle cevaplamanız için bu çalışmada isimleriniz yer almayacak bunu yerine kod ismi veya rumuz kullanılarak tarafınca şifrelenecektir.

Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkartabilirim veya bu görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemiz ortalama 25 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin içeriğin zenginliğine bağlı olarak artabileceğini tahmin ediyorum. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ek-3. Katılımcıların Bireysel Görüşme Soruları

Katılımcıların Bireysel Görüşme Soruları

1. Retorik (etkili konuşarak ikna etme) becerisi etkili olan bir yönetici nasıl olmalı? Neden?
 - Yöneticilerde böyle bir beceri olmalı mı?
2. Yöneticinizin ikna edici konuşmaları ile sizin düşüncelerinizi negatif ya da pozitif yönde etkileyebildiğini düşünüyor musunuz? Neden? Açıklayabilir misiniz?
3. Eğitim-öğretim ile ilgili bir sorun yaşadığınızda yöneticiniz ile konuşup çözebilir misiniz? Size hitabı nasıl olur, bir örnek verebilir misiniz?
4. Yöneticiniz bir toplantıda veya özel bir günde konuşurken, onu olumlu ve ilgiyle mi dinlersiniz yoksa olumsuz ve sıkılmış bir şekilde mi, neden?
 - Olması gereken nedir?
 - Nasıl konuşursa dinlersiniz?
5. Yöneticinizle konuşurken dürüstlüğünden şüphe ettiğiniz durumlar oluyor mu, ona karşı güven sorunu yaşıyor musunuz, neden?
6. Yöneticinizin iyi bir dinleyici olduğunu düşünüyor musunuz? Sizi dinlerken içten ve tarafsız bir tutum mu sergiler yoksa makamının verdiği tutum bunun önüne mi geçer? Nasıl?
7. Yöneticiniz; bir toplantıda iletişimi başlatan, yöneten, jest ve mimikleri ile etkili bir şekilde yönlendiren bir lider gibi davranarak toplantıyı bitirebildiğini düşünüyor musunuz? Bir örnek ile açıklayabilir misiniz?
 - Öğretmenlerinin eleştirilerini nasıl karşılar?
 - Öğretmenlerin kararlara katılmalarını teşvik eder mi?
 - Sabit fikirli midir?
 - Öğretmenleri güdüleyici doğru bir model midir?
 - Yapıcı çözümler sunarak sizi ikna eder mi?
8. Müdürünüz ile iletişim halindeyken size ve fikirlerinize karşı saygılı olduğunu anlar mısınız, nasıl?
9. Yöneticilerimizin etkili iletişim ve retorik becerilerinin gelişmesi için tavsiye edebileceğiniz öneriler var mıdır? Paylaşabilir misiniz?
10. Yöneticinizin iletişim ve retorik becerisini bir şeye benzetecek olsanız (bu bir nesne, eşya veya bir makine olabilir) bu ne olurdu? Nedenini açıklayabilir misiniz?

Ek-4. Odak Grup Görüşme Soruları

Katılımcıların Odak Grup Görüşme Soruları

1. Retorik (etkili konuşarak ikna etme) becerisi etkili olan bir yönetici nasıl olmalı? Neden? Yöneticilerde böyle bir beceri olmalı mı?
2. Yöneticinizle konuşurken dürüstlüğünden şüphe ettiğiniz durumlar oluyor mu, ona karşı güven sorunu yaşıyor musunuz, neden?
3. Yöneticinizin iyi bir dinleyici olduğunu düşünüyor musunuz? Sizi dinlerken içten ve tarafsız bir tutum mu sergiler yoksa makamının verdiği tutum bunun önüne mi geçer? Nasıl?
4. Yöneticiniz; bir toplantıda iletişimi başlatan, yöneten, jest ve mimikleri ile etkili bir şekilde yönlendiren bir lider gibi davranarak toplantıyı bitirebildiğini düşünüyor musunuz? Bir örnek ile açıklayabilir misiniz?
 - Öğretmenlerinin eleştirilerini nasıl karşılar?
 - Öğretmenlerin kararlara katılmalarını teşvik eder mi?
 - Sabit fikirli midir?
 - Öğretmenleri güdüleyici doğru bir model midir?
 - Yapıcı çözümler sunarak sizi ikna eder mi?
5. Yöneticilerimizin etkili iletişim ve retorik becerilerinin gelişmesi için tavsiye edebileceğiniz öneriler var mıdır? Paylaşabilir misiniz?

Ek-5. Araştırma İzin Onayı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.20184769
Konu : Anket Uygulaması

27.11.2017

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Serpil İŞLER'in "Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını, İlimiz Muratpaşa ve Konyaaltı İlçesinde bulunan Liselerde uygulama isteği ile ilgili 31/10/2017 tarih ve 39274 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 21/11/2017 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Eğitim Yöneticilerinin İletişim ve Retorik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması" isimli araştırmasını, İlimiz Muratpaşa ve Konyaaltı İlçesinde bulunan Liselerde görev yapan Edebiyat Öğretmenlerine, Okul Müdürlüklerinin bilgisi, takibi ve sorumluluğunda, bahse konu Genelge ve çalışma takvimi doğrultusunda, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapılması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun iki örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Erhan BAYDUR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
27.11.2017

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@mcb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzulanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 88b7-9def-37e3-b389-86e2 kodu ile teyit edilebilir.

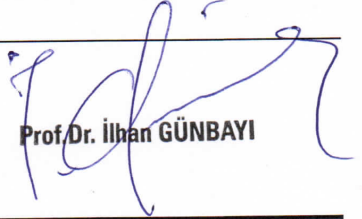
Ek-6. Araştırma İntihal Raporu

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM VE RETORİK BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX


Prof. Dr. İlhan GÜNBAŸI

PRIMARY SOURCES

1	e-dergi.atauni.edu.tr Internet	259 words — 1%
2	www.uebk.org Internet	259 words — 1%
3	egitimbilim.akdeniz.edu.tr Internet	223 words — 1%
4	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet	216 words — 1%
5	KESKİN, Uğur, BÜYÜK, Köksal and KOÇ, Umut. "Yönetmel ve örgütsel açıdan retorik", Anadolu Üniversitesi, 2013. Publications	198 words — 1%
6	www.ogrenmen.com Internet	179 words — 1%
7	www.arastirmax.com Internet	176 words — 1%
8	www.tojdac.org Internet	156 words — 1%
9	RÜZGAR, Nilüfer and AKDEMİR, Ali. "Retorik Söylemin İçerik Kalitesi ve Etkileme Amacına Yönelik	151 words — 1%

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Serpil İŞLER
Doğum Yeri ve Tarihi : Neuss, 12.07.1980
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Orta Öğrenimi : 1999, Antalya Aksu Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans Öğrenimi : 2003, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim
Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans : 2015, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : - Kültür İlköğretim Okulu, Batman
- Söğüt İlköğretim Okulu, Burdur
- Gölhisar Anadolu İmam Hatip Lisesi, Burdur
- Gölhisar Anadolu Sağlık Meslek Lisesi, Burdur
- Necati Dölen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi,
Antalya

İletişim

Adres : Necati Dölen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi,
Muratpaşa, Antalya.
E-Posta Adresi : islerserpil1@hotmail.com
Telefon : 0 536 705 39 22

Tarih : 08.06.2018